

Seiler & Partner ist ein M&A Intermediär, dessen Partner - vor dem Hintergrund langjähriger leitender Banktätigkeiten - seit 1989 beim Kauf und Verkauf von Unternehmen (Mergers & Acquisitions) sowie bei der Kapitalstrukturierung und –beschaffung (Corporate Finance) beraten und vermitteln. Dabei haben wir uns auf kleine und mittlere Unternehmen in der Umsatzbandbreite von etwa €5 Mio. (mindestens €2 Mio.) bis €50 Mio. (maximal €100 Mio.) festgelegt.

Mit diesem vierteljährlich erscheinenden Kurzbrief wollen wir Unternehmenseigentümer über wichtige Aspekte des Unternehmensverkaufs informieren.

Thema sind diesmal die häufigsten Fehler beim Unternehmensverkauf und die Gründe für ein Nichtgelingen des Unternehmensverkaufs.

Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen Unternehmensverkauf sind, daß die Verkaufsabsicht ernsthaft ist, daß sich das Unternehmen in einem verkaufbaren Zustand befindet und daß der/die Verkäufer eine realistische Kaufpreisvorstellung hat/haben.

Zu den oft beobachteten Fehlern beim Unternehmensverkauf gehören neben dem Fehlen der genannten Grundvoraussetzungen vor allem eine schlechte Vorbereitung. Man verzichtet etwa darauf, das Unternehmen transparent zu machen. Oder man verabsäumt es, eine vom dominierenden Unternehmer unabhängige zweite Führungsebene zu installieren oder die Abhängigkeit von einzelnen Großkunden zu beseitigen. Auch bei der Umsetzung werden immer wieder gravierende Fehler gemacht. So beschränkt man sich - ohne den Markt möglicher Käufer in vollem Umfang zu sondieren - auf einen zu kleinen Kreis bekannter Kaufinteressenten oder legt sich zu früh auf einen bestimmten Kandidaten fest.

Wenn nun die Grundvoraussetzungen vorliegen und die häufigsten Mängel beseitigt sind, sollte man agieren statt reagieren. Der Verkauf ist aktiv und zielorientiert zu betreiben, statt auf den Käufer zu warten - der von sich aus auf das Unternehmen zugehende Kaufinteressent ist selten der bestmögliche und es gibt in einer solchen Situation keine Alternativen für den Verkäufer. Die Erfahrung zeigt eindeutig, daß das beste Ergebnis durch Schaffung von Wettbewerb unter mehreren Kaufinteressenten erzielt wird.

Wichtig ist u. a. auch der richtige Zeitpunkt für einen Verkauf. Am schlechtesten ist es sicherlich, wenn man verkaufen muß. Am allerbesten ist es, wenn die Konjunktur läuft, die Branchenstimmung gut ist und das Unternehmen sich in Bestform befindet – dieser Idealzustand ist in der Praxis allerdings sehr selten.

Auch bei guter Vorbereitung, professioneller Umsetzung und richtigem Timing des Verkaufsvorhabens kann es passieren, daß es zu keinem Abschluß kommt. Dies ist der Fall, weil keine Einigung über den Preis und die Nebenbedingungen möglich ist. Oder weil die Verkäuferseite nicht bereit ist, einer detaillierten Kaufprüfung (Due Diligence) oder einem üblichen Kaufvertrag mit für den Käufer ausreichenden Garantien und Gewährleistungen zuzustimmen. Nicht zuletzt stellt die Verkäuferseite zum Verhandlungsende gelegentlich fest, daß ihr nach Abzug von Schulden und Steuern kein ausreichender Nettoverkaufspreis verbleibt und sie deshalb nicht mehr verkaufen will.

Für weitergehende Informationen steht Ihnen der Autor dieses Kurzbriefes gerne zur Verfügung.

Dr. Karl Seiler