

Beratung beim Unternehmensverkauf / Pro und Contra

(News, 2/99)

Warum verlieren Inhaber erfolgreich aufgebauter Unternehmen häufig den Geschäftssinn, wenn sie ihr Unternehmen verkaufen? Weil sie nicht erkennen, daß der Unternehmensverkauf eine sehr komplexe und schwierige Aufgabe ist.

Mit meist hohem Einsatz und oft über mehrere Generationen aufgebaute Unternehmen werden immer wieder laienhaft verkauft. Diese Kritik richtet sich insbesondere an den mittelständischen Unternehmer, der mit einem derartigen Ereignis in der Regel zum ersten Mal konfrontiert ist und dem daher entsprechende Erfahrungen fehlen. Dabei kann er in kaum einer anderen Situation so viel Geld gewinnen oder verlieren. Deshalb muß die Transaktion fachkundig geplant und ausgeführt werden. Fehler sind nicht nur äußerst kostspielig, sondern meist auch irreparabel.

Viele zum Verkauf stehende Unternehmen scheiden entweder aus dem Markt aus, bevor sie verkauft sind, oder der Verkauf wird zurückgestellt, weil er nicht stattfindet. Dazu kommt, daß von den Unternehmen, die verkauft werden, die meisten deutlich weniger als den erhofften Preis Erlösen. Der Grund für den ausbleibenden oder zu geringen Verkaufserfolg wurde genannt: Der Unternehmer sieht im Verkauf nicht die anspruchsvolle Aufgabe, die er ist.

Niemand muß ein Unternehmen kaufen, schon gar nicht ein schwaches. Auch für ein gutes Unternehmen muß der Käufer nicht den höchstmöglichen Preis bezahlen. Vor diesem Hintergrund muß der Verkäufer eines wenig gefragten Unternehmens sich etwas einfallen lassen, um zu seinem Ziel zu kommen. Aber auch der Verkäufer eines guten Unternehmens muß sich anstrengen, wenn er einen Top-Preis und optimale Nebenkonditionen erzielen will. Die Lösung liegt in der aktiven und professionellen Partnersuche. Der Verkauf an den Nächstbesten oder das oft vergebliche Warten auf die zufällig eintretende Gelegenheit wird durch aktives und zielgerichtetes Vorgehen ersetzt, bei dem das Käuferpotential so weitgehend wie möglich ausgeschöpft wird.

Was kann nun der Unternehmer tun, um dieses Einmalereignis Unternehmensverkauf zu einem Erfolgserlebnis zu machen? Er muß sich im Zuge der Vorüberlegungen fragen, wie er die Voraussetzungen für den Verkaufserfolg - "Strategischer fit", eine "schöne Braut" und "Wettbewerb unter mehreren Käufern" (siehe Kasten) - am besten schaffen kann.

Den Käufer, zu dem man paßt, muß man unter einer Vielzahl möglicher Kandidaten suchen und finden. Hat der Unternehmer die Zeit und das Instrumentarium dazu? Wohl kaum, denn das Tagesgeschäft läßt keinen Spielraum und die vielzähligen Kontakte im In- und Ausland fehlen ebenso wie der Zugang zu umfangreichen öffentlichen und nicht-öffentlichen Informationsquellen. Wenn der Unternehmer beides hätte, soll er denn die möglichen Kandidaten selbst ansprechen? Auch das nicht, denn er muß sich zu erkennen

geben und läuft Gefahr, daß seine Verkaufsabsicht sehr bald z. B. bei Wettbewerbern und Mitarbeitern bekannt wird.

In einem weiteren Schritt müßte der Unternehmer sein Unternehmen für den Verkauf herichten, d. h. die Braut in Form eines ansprechenden und inhaltlich prägnanten Exposés, das sein Unternehmen im Rahmen des Vertretbaren möglichst günstig und glaubhaft darstellt, attraktiv machen. Professionelle Käufer - diese sind in erster Linie am Kauf interessiert und in der Lage, attraktive Kaufpreise zu zahlen - haben einen klar definierten Informationsbedarf, dem in qualitativer und quantitativer Hinsicht entsprochen werden muß. Es ist anzunehmen, daß dem Unternehmer die Routine für derartige Maßnahmen fehlt.

Schließlich ist Wettbewerb zwischen mehreren Kaufinteressenten zu inszenieren.

Das setzt immer paralleles Verhandeln mit mehreren Kandidaten voraus. Dabei ist auch sicherzustellen, daß der Zeitraum bis zum Abschluß verkürzt wird und damit die Gefahr des frühzeitigen Bekanntwerdens der Verkaufsabsicht eingeschränkt wird. Hier müßte der Unternehmer den Anwalt in eigener Sache spielen. Abgesehen vom Fehlen der Expertise aus solcherart getätigten Unternehmensverkäufen muß die Erfahrungstatsache berücksichtigt werden, daß man in eigener Sache meist ein schlechter Anwalt ist.

Die Einhaltung folgender Regeln begünstigt den Verkaufserfolg:

- Verkauf nicht an den nächstbesten Käufer. Es muß der Käufer gesucht und gefunden werden, der mit dem zu verkaufenden Unternehmen am meisten anfangen kann. Es geht also um die bestmögliche strategische Paßform.
- Man muß es dem Käufer leicht machen, zu kaufen. Das zu verkaufende Unternehmen muß ihm attraktiv erscheinen, d. h. die Braut ist "schön zu machen".
- Man muß die Verkaufsverhandlungen unter Kontrolle behalten. Hier hilft Wettbewerb unter mehreren Kaufinteressenten.

Um beim Unternehmensverkauf die Erfolgchancen zu erhöhen und die Risiken zu mindern, wird der Unternehmer den externen Spezialisten in Anspruch nehmen, der ihn mit dem Ziel einer Optimierung des Ergebnisses beratend und vermittelnd durch den Verkaufsprozeß begleitet. Das Fehlen eigener Erfahrungen, die finanzielle Tragweite der Transaktion sowie die geforderte Diskretion machen dies mehr als ratsam.

Doch wo findet der Unternehmer diesen Spezialisten? Es gibt im wesentlichen drei Gruppen von sogenannten M&A Beratern. Es sind dies die Banken, die größeren Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und die unabhängigen M&A Berater. Jede dieser Gruppen hat für den Unternehmer Vor- und Nachteile. Die Banken und größeren Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sind dem Unternehmer regelmäßig namentlich bekannt und bekommen insofern einen Vertrauensvorschuß. Der Unternehmer muß hier allerdings bedenken, daß bei diesen Dienstleistern interne Interessenskonflikte eine nicht unerhebliche Rolle spielen können. Wenn der Unternehmer sich für die Mandatsvergabe an z. B. eine seiner inländischen Banken entschließt, so läuft er Gefahr, daß diese auch als Bank für den Käufer tätig ist. Vorher wird er sich ohnedies überlegen, ob er seine Bank, mit der er ein Kreditverhältnis hat, überhaupt über seine Verkaufsabsicht informieren will. Diese Risiken bestehen im Fall eines unabhängigen M&A Beraters nicht. Hier muß er allerdings prüfen, ob es sich um einen soliden und transaktionserfahrenen Spezialisten handelt. Aufgrund der geringen Transparenz der einschlägigen Anbieterszene ist dies kein einfaches Unterfangen. Letzt-

lich wird es für den Unternehmer entscheidend sein, daß er einen M&A Berater findet, der ihn vor dem Hintergrund langjähriger Erfahrungen als Persönlichkeit und Fachmann überzeugt.

Wer sind die Käufer?

- Strategische Käufer (Wettbewerber oder andere Unternehmen, die sich mit dem Kauf Verbundeffekte versprechen).
- Finanzinvestoren wie z. B. industrielle und private Beteiligungsgesellschaften oder Buyout Fonds.
- Das eigene Management oder fremdes Management.
- Eine Mittelstandsholding.
- Die Öffentlichkeit im Falle des Verkaufs über die Börse.

Dr. Karl Seiler, Geschäftsführender Gesellschafter, Seiler & Partner, München