

Braut schmücken

Bilanzkosmetik Ein Unternehmen will beim Verkauf in jeder Beziehung optimal »herausgeputzt« sein, um besonders begehrt in Erscheinung zu treten. Diese professionelle Vorarbeit ist unabdingbar.

Der Versuch, ein Unternehmen »wie es liegt und steht« loszuschlagen, endet entweder zwangsläufig mit einem Misserfolg oder mit einem weit geringeren als dem erwarteten Erfolg.

Noch bevor die Verkaufsvorbereitung beginnt, sollte freilich die Ernsthaftigkeit des Vorhabens zweifelsfrei feststehen. Unsicherheiten des bzw. der Gesellschafter sind fehl am Platze. Diesbezügliche Uneinigkeiten im Gesellschafterkreis sollten ausgeräumt sein. Zwei weitere Aspekte sind ebenfalls wichtig. Zum einen darf die Kaufpreisforderung nicht unrealistisch sein, da eine überzogene Vorstellung das vorzeitige Ende von Verhandlungen bedeuten kann. Zum anderen muss das Unternehmen in verkaufsfähigem Zustand sein. Dazu gehört, dass es für den Käufer transparent und von einem dominierenden Inhaber weitgehend unabhängig ist.

In der Praxis wird die Attraktivität eines Verkaufsunternehmens für den Käufer durch diese Maßnahmen gesteigert:

- Gestaltung von stabilem, nachhaltigem jährlichen Wachstum von Umsatz und Gewinn in den Jahren vor dem Verkauf.
- Abtrennung von nicht betriebsnotwendigem Vermögen oder Beteiligungen.
- Liquiditätsfördernde und die Kapitalstruktur verbessernde Maßnahmen wie Abbau des Vorratsvermögens durch Steigerung des Warenumschlags, Auflösung von Außenlagern und internen Zwischenlagern,



Senkung der Auftragsbearbeitungszeit oder Optimierung des Bestellwesens.

- Abbau von Forderungen durch stringentes Forderungsmanagement oder »Off-Balance«-Finanzierung durch Factoring.
- Miete oder Leasing neuer Investitionsgüter oder »Sale & Lease Back« von Immobilien, Maschinen und Betriebsausstattung.
- Gegebenenfalls Outsourcing von Unternehmensleistungen.

Die Vorbereitung auf den Verkauf sollte gegebenenfalls schon Jahre vor dem Termin beginnen und alle Funktionen bzw. Bereiche des Unternehmens erfassen. Ziel sollte sein, Stärken auszubauen sowie Schwächen abzustellen, um den Unternehmenswert zu erhöhen. Zudem sollte sich der Verkäufer möglichst früh klar darüber werden, was ihm nach Abzug von Steuern und Kosten in der Tasche bleibt und er sollte schon vor dem Verkauf wissen, was er später mit sich und seinem Verkaufserlös machen will.

Generell ist zu bedenken, dass der erzielbare Preis nur selten mit dem im Vorfeld ermittelten Unternehmenswert identisch ist. Viel entscheidender ist, Käufer zu finden, die den größtmöglichen Nutzen aus dem Erwerb des Unternehmens ziehen können. Dazu gehören auch Finanzinvestoren, deren Kaufpreisgebote durchaus attraktiv sein und die Angebote strategische Erwerber übertreffen können. ■

Literatur

Karl Seiler: Unternehmensbewertung, Wertermittlung bei Kauf, Verkauf und Fusion von kleinen und mittleren Unternehmen
Springer-Verlag, Heidelberg 2004,
ISBN 3-540-40719-7 • 39,95 EUR

Zehn Kardinalfehler

- **Keine ernsthafte Verkaufsabsicht** Wird fehlende Ernsthaftigkeit vom M&A-Berater oder vom Kaufinteressenten erkannt, ist es mit deren Motivation vorbei.
- **Unrealistische Kaufpreisvorstellung** Eine vernünftige Größenordnung kann durch Unternehmensbewertung oder professionelle Kaufpreiseinschätzung im Vorfeld des Verkaufs entwickelt werden.
- **Mangelnde Transparenz** Ein Unternehmen ist nicht oder nur schwer verkäuflich, wenn das Potential vom Kaufinteressenten nicht erkannt werden kann. Zur Transparenz gehört eine umfassende, aber prägnante und verständliche Unternehmensdarstellung mit aussagekräftigen, möglichst testierten Jahresabschlüssen, vorzugsweise ergänzt um eine realistische Finanzplanung.
- **Fixierung auf dominierenden Inhaber** Die Unabhängigkeit vom dominierenden Inhaber, die den Wert für den Käufer stark beeinträchtigen kann und häufig zum Verkaufshindernis wird, kann durch die Installation einer zweiten Führungsebene erreicht werden.
- **Warten, bis man verkaufen muss** Dies wäre der schlechteste Verkaufszeitpunkt. Der günstigste Zeitpunkt ist gegeben, wenn die Konjunktur läuft, die Branchenstimmung gut ist, das Unternehmen sich in Bestform befindet und der Käufermarkt euphorisch agiert.
- **Reagieren statt agieren** Der Kauf ist aktiv zu betreiben statt auf den Käufer zu warten. Ein gutes Ergebnis muss man sich erarbeiten.
- **Unternehmensführung vernachlässigen** Abgebende Unternehmer sollten ihren Betrieb wie bisher mit vollem Einsatz weiter führen und sich nicht durch den Verkaufsvorgang ablenken lassen.
- **Enge Verkaufsbetrachtung** Man sollte alle Optionen, selbstverständlich unter Berücksichtigung berechtigter Käuferinteressen, in Betracht ziehen und sich nicht auf ein fixes Verkaufsergebnis festlegen.
- **Unterschätzung der Komplexität und Schwierigkeit des Verkaufs** Jeder Unternehmensverkauf ist komplex und schwierig. Kunstfehler können gewichtige und oft kaum mehr reparable Folgen haben.
- **Verzicht auf professionelle Beratung** Der Vorgang ist einmalig und es steht viel auf dem Spiel. Professionelle Beratung sollte eine Selbstverständlichkeit sein.