

Mit diesem vierteljährlich erscheinenden Kurzbrief informieren wir Eigentümer von kleinen und mittelgroßen inhabergeführten Unternehmen in Deutschland und Österreich über wichtige Aspekte des Unternehmensverkaufs.

Thema ist diesmal das **Scheitern von Unternehmensverkäufen**.

Wenn es an geeigneten Nachfolgern innerhalb der Familie oder im Betrieb fehlt, kommt nur eine externe Lösung in Betracht – meist über den Verkauf an einen strategischen Partner, einen Finanzinvestor, ein Family Office oder einen Manager außerhalb des Unternehmens.

Grundvoraussetzungen einer externen Lösung 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 Grundvoraussetzungen vor allem eine schlechte Vorbereitung. Man macht die Braut nicht hübsch genug oder verzichtet darauf, das Unternehmen transparent zu machen. Auch verabsäumt man es etwa, eine vom dominierenden Unternehmer unabhängige zweite Führungsebene zu installieren und die Abhängigkeit von einzelnen Großkunden zu beseitigen. Bei der Umsetzung werden ebenso 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.

Es ist immer wieder erstaunlich, wie blauäugig Unternehmenseigentümer oft den Verkauf ihres Unternehmens angehen. Denn nicht selten empfindet der mittelständische Unternehmer die Avancen von Kaufinteressenten als besondere Wertschätzung für sein Unternehmen und geht frohen Mutes ohne gute Vorbereitung in die Verkaufsverhandlungen.

Es empfiehlt sich eine professionelle Begleitung beim Unternehmensverkauf durch einen M&A Intermediär und zwar den besten, den man finden kann. Dieser verfolgt das Ziel, das Vorhaben gut vorzubereiten, in der vielfältigen Käuferlandschaft den bestmöglichen Käufer zu finden und mit diesem abzuschließen. Da der Unternehmensverkauf ein sehr anspruchsvolles Vorhaben mit weitreichenden Konsequenzen ist, erfordert er neben der guten Vorbereitung auch die optimale Steuerung des gesamten Prozesses bis zum Abschluss. Die Tatsache, dass mit hohem Einsatz aufgebaute Unternehmen immer wieder wenig professionell verkauft werden oder ein Verkauf nicht stattfindet, verlangt geradezu nach Unterstützung durch Spezialisten. Verkaufsversuche des Unternehmers ohne Hinzuziehen eines Spezialisten führt oft dazu, dass außer dem Bekanntwerden der Verkaufsabsicht nichts passiert – was unbedingt vermieden werden soll.

Seiler & Partner ist ein M&A Intermediär, dessen Partner – vor dem Hintergrund langjähriger Bankmanagementtätigkeiten – seit 1990 schwerpunktmäßig beim Kauf und Verkauf von Unternehmen (Mergers & Acquisitions) beraten und vermitteln. Dabei haben wir uns auf inhabergeführte kleine und mittelgroße Unternehmen festgelegt.

Dr. Karl Seiler

Schlusswort: „Wissen ist das Kind der Erfahrung“, sagte Leonardo da Vinci, das italienische Universalgenie.