

„Alle Neune“ - 9 goldene Regeln beim Unternehmensverkauf

von Hans-Jürgen Kenntner – HJK management consultancy

Der Verkauf des eigenen Unternehmens stellt für den Eigentümer bzw. das Management eine große Herausforderung dar. Unternehmenstransaktionen unterliegen einer Vielzahl von Spielregeln, deren Missachtung „teuer“ werden kann. Die folgenden TIPPS und TRICKS aus der M&A-Praxis geben einen kleinen Einblick in die Welt von Mergers und Acquisitions:

- **M&A-Strategie:** „Verkaufen, solange man noch nicht verkaufen muss“ ...
Das ideale Zeitfenster für den wirtschaftlich und strategisch sinnvollen Unternehmensverkauf ist meist sehr klein. Eine unabhängige Unternehmensanalyse im Vorfeld sollte hier Klarheit verschaffen.
- **Market Approach:** Wie im Leben - Auf den richtigen Partner kommt es an ...
Die mehr oder minder wahllose direkte Ansprache vermeintlicher Übernehmer durch das Unternehmen selbst schadet in aller Regel dem Marktwert Ihres Unternehmens - im Zweifel sogar Ihrem operativen Geschäft. In vielen Branchen gelten Verkaufsabsichten unverständlicherweise noch als Zeichen von Schwäche und nicht als das Resultat unternehmerischer Weitsicht.
Seriose M&A-Beratungshäuser sprechen daher zunächst in anonymisierter Form nur ausgewählte Unternehmen an, deren wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und ernsthaftes Interesse frühzeitig überprüft wird.
- **Diskretion:** Schweigen ist Gold ...
Begrenzen Sie den internen und externen Personenkreis, der in Ihre Verkaufsabsichten eingeweiht ist, auf das absolute Minimum. Dies verschafft Ihnen bis zuletzt volle Handlungsfreiheit. Die Unterzeichnung einer Vertraulichkeitserklärung vor der Offenlegung vertraulicher Information an Dritte ist ein unabdingbares Muss.
Eine gezielte Kommunikationspolitik ist unabdingbarer Bestandteil eines professionell durchgeführten M&A-Projektes.
- **Bewertung:** Es existiert nur eine „richtige“ Unternehmensbewertung – der realisierte Verkaufspreis!
Oder anders formuliert – „Ein Unternehmen ist nur das wert, was ein Dritter bereit ist, dafür zu bezahlen!“ (Im Umkehrschluss wird hieraus die Bedeutung der qualifizierten Recherche und Identifikation möglicher Transaktionspartner deutlich. Die Beschränkung auf das bekannte Umfeld des Unternehmens führt zwangsläufig zu suboptimalen Ergebnissen)
Klassische Unternehmensbewertungsverfahren haben vor genannten Hintergrund meist nur einen eingeschränkten „Nährwert“ im Verkaufsprozess. Branchenübliche Ergebnismultiplikatoren (EBIT-Multiples) hingegen haben einen hohen Praxiswert und können eine wertvolle Hilfestellung in der Kaufpreisfindung sein.
- **Steuern / Recht:** Schlechter Rat wird richtig teuer ...
Die frühzeitige und „wohl dosierte“ Einbindung von steuer- und gesellschaftsrechtlichen Experten erspart Ihnen ein böses Erwachen am Ende des Verkaufsprozesses. Grundsätzlich gilt aber, dass die steuerliche und juristische Optimierung den wirtschaftlichen Absichten der Transaktionspartner zu folgen hat. In jedem Fall empfiehlt sich die Einschaltung von Transaktionserfahrenen Spezialisten.
- **Präsentation:** Marketing in eigener Sache ...
Eine professionelle und vollständige Präsentation Ihres Unternehmens ist das beste Verkaufsargument zu Beginn möglicher Verhandlungen. Bitte beachten Sie dabei: Vertriebsprospekte und -präsentationen sind für den Unternehmensverkauf unbrauchbar.

- **Due Diligence:** Darum prüfet, wer sich ewig bindet ...
Im Rahmen der so genannten Due-Diligence-Prüfung wird Ihr Unternehmen von externen Prüfern nach wirtschaftlichen, organisatorischen und strategischen Risiken durchleuchtet. Eine frühzeitige und sorgfältige Vorbereitung z.B. in Zusammenarbeit mit Ihrem Wirtschaftsprüfer gibt Ihnen den notwendigen Handlungsspielraum um eventuelle „Dealbreaker“ aus dem Weg zu räumen.
Auch hier zahlt sich ein geordnetes und aussagekräftiges Reporting und Controlling aus. Lassen Sie im Zweifel Ihr internes und externes Berichtswesen von einem unabhängigen Experten überprüfen. In aller Regel besteht weniger Nachholbedarf hinsichtlich der Verfügbarkeit der Daten, als deren adäquaten Aufbereitung für Dritte. Ein Umstand, der ohne großen Aufwand beseitigt werden kann.
- **Kapazitätsplanung:** Verlieren Sie Ihr operatives Geschäft nicht aus den Augen!
Der selbst durchgeführte Verkaufsprozess bindet erhebliche Kapazitäten. Zum Vergleich - Beratungshäuser kalkulieren 60 bis 80 Manntage für die professionelle Umsetzung eines Verkaufsauftrags.
- **Notfallplan:** Lassen Sie die Sektkorken erst knallen, wenn die Tinte trocken ist...
Berücksichtigen Sie stets, dass eine Transaktion erst mit der Unterzeichnung der Kaufverträge und der Zahlung des Kaufpreises erfolgreich abgeschlossen ist. Bis zu diesem Zeitpunkt gilt im Unternehmen – „Business as usual“. Ersparen Sie sich im Zweifel die Peinlichkeit vor-schneller Pressemitteilungen und genießen Sie lieber den Triumph der Überraschung zum richtigen Zeitpunkt.

Über den Autor:

Hans-Jürgen Kenntner

HJK management consultancy

Hans-Jürgen Kenntner ist seit über 7 Jahren selbständiger Unternehmensberater und betreute bis heute eine Vielzahl nationaler wie internationaler M&A-Projekte im Mittelstand wie im Konzernumfeld.

Zuvor war er langjähriger leitender Controller eines Herstellers für elektronische Bauelemente. Danach wurde Herr Kenntner zum CFO eines führenden ITK-Distributors berufen und bekleidete diverse Aufsichtsratsmandate.



Wer das Ziel kennt, kann entscheiden; wer entscheidet, findet Ruhe; wer Ruhe findet, ist sicher; wer sicher ist, kann überlegen; wer überlegt, kann verbessern. Konfuzius