



Bis zur finalen Unterschrift können Jahre vergehen. Deshalb Unternehmer den Verkauf langfristig planen sollten.
Bild: Redpixel – Adobe Stock

Mergers & Acquisitions

Wenn die Zeit reif ist

Wenn es um den Verkauf Ihres Unternehmens geht, verdient diese Aufgabe genauso viel Engagement und Hingabe wie der Verkauf Ihrer Produkte. Professionelle Verkaufunterlagen, Verständnis von Unternehmen und Verkaufsprozess und der Zugang zu den richtigen Käufern sind wesentliche Schlüssel zum Erfolg.

Wann der richtige Zeitpunkt gekommen ist, das eigene Unternehmen zu verkaufen, muss letztlich jeder Unternehmer selbst beantworten. Doch was Unternehmensverkäufe an sich angeht, so lässt sich ohne Zweifel sagen, dass die Zeiten dafür gut sind.

Und so nutzen zahlreiche Unternehmer das gegenwärtige Marktumfeld, um sich aktiv mit ihrer Unternehmensnachfolge auseinanderzusetzen. Die wirtschaftlichen Parameter sind (noch) gut, die Liquidität ist hoch und das günstige Zinsniveau reizt Interessenten auch zu hohen Bewertungen, Akquisitionen zu realisieren. Doch welche Schritte stehen zwischen dem Interesse, zu verkaufen und dem erfolgreichen Abschluss einer Unternehmenstransaktion?

Aufbauphase

Im ersten Schritt gilt es, einen möglichen Unternehmensverkauf gut vorzubereiten. Dies beginnt mit der Klärung der eigenen Vorstellungen, der Frage, bis wann man einen Verkauf realisieren möchte, ob man sich einen schrittweisen Weg vorstellen kann, für eine gewisse Übergangszeit bereitstehen würde und welche Parameter erfüllt werden müssten, welche ausgeschlossen sind. Zu diesen Punkten zählt natürlich auch die erste Ermittlung einer realistischen Bewertung für das eigene Unternehmen und der Abgleich mit der eigenen Erwartungshaltung, eventuell die Evaluierung von Gestaltungsmöglichkeiten, sollten Erwartung und Realität nicht gleich zueinander passen.

Auf dieser Ausgangsbasis kann man überlegen, wer ein geeigneter Käufer/Nachfolger sein kann. Abhängig von Größenordnung, Ertragslage, Aufstellung, Marktposition des Unternehmens können dies andere Branchenunternehmen oder Wettbewerber sein, Kunden oder Lieferanten, Finanzinvestoren unterschiedlicher Couleur oder auch potenzialstarke Manager. Vielleicht bildet sich bei diesen Überlegungen schon eine Liste mit Namen, die zumindest ein Einstieg sein kann, mit Sicherheit aber nicht umfassend sein wird.

Ratsam ist es – wenn man bestimmte Interessentengruppen nicht kategorisch ausschließt – unterschiedliche Interessenten anzusprechen, denn nur dadurch eröffnet man sich ein valides Bild über verschiedene Nachfolgeszenarien und Bewertungsvorstellungen. Er-

Zum Unternehmen

Knox ist eine Unternehmens- und Personalberatungsgesellschaft, deren Engagement der Verpackungs- und Druckindustrie gilt, sei es in der Produktion, im Handel oder im Dienstleistungsbereich. Das Team von Knox berät seit mehr als zehn Jahren in Deutschland, Europa und

darüber hinaus Unternehmen in diesem Branchenumfeld bei strategischen Herausforderungen, insbesondere auch durch die umfangreiche Betreuung und den erfolgreichen Abschluss von Unternehmenstransaktionen.

klärtes Ziel sollte nämlich niemals sein, einen Käufer zu finden, sondern mehrere Kaufinteressenten, mit denen man die Möglichkeit hat, Alternativen auszuloten und Szenarien zu verhandeln.

Qualifizierungsphase

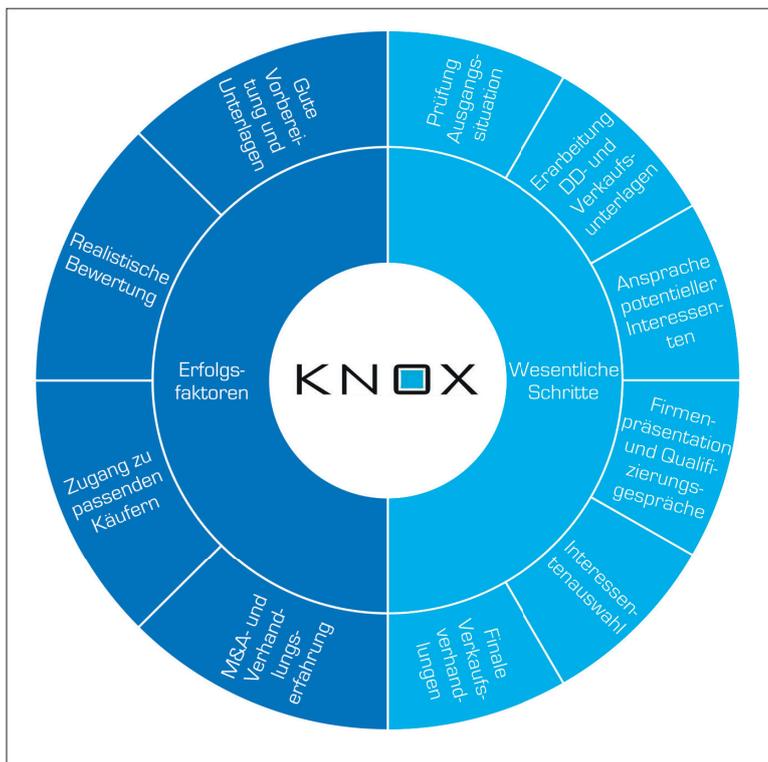
Gerüstet mit einer realistischen Einschätzung für das eigene Unternehmen und mögliche Kaufinteressenten gilt es dann einerseits, auf anonymer Basis potenzielle Interessenten anzusprechen, andererseits sich schon gleich auf die umfassenden Informationsansprüche einer Due Diligence (Detailprüfung von Unternehmensinformationen seitens des Interessenten oder seiner Berater) vorzubereiten. Für manchen Unternehmer mögen die Anforderungen einer Due Diligence erschlagend sein. Gerade professionelle Käufer werden aber den Blick sowohl auf kaufmännische wie auch rechtliche Dinge richten, auf Markt- und Kundensituation, Produkt- und Leistungsspektrum, Management und Mitarbeiter, Immobilien, Maschinen und technische Anlagen, Marken, Lizenzen, Nutzungsrechte, Umweltfragen und einiges mehr. Spätestens an dieser Stelle ergibt die Einbindung spezialisierter Berater Sinn, die sowohl gute Kontakte zu möglichen Käufern haben beziehungsweise vertraulich aufbauen können wie auch Erfahrung und Expertise in Usancen und Verhandlung einer Unternehmenstransaktion. Gemeinsam mit diesen lässt sich auch ein Verkaufsprospekt vorbereiten, der schon möglichst viele Fragen potenzieller Interessenten aufgreift und die Eigenheiten, Stärken und Potenziale des Unternehmens hervorhebt. Schließlich mag Ihr Unternehmen auf den ersten Blick wie ein „normales“ Verpackungsunternehmen wirken, ist in seinen Mitarbeitern, seiner Technologie, seiner Herangehensweise, seinen Produkten und seinen Kunden jedoch letztlich einzigartig – und genau dies gilt es herauszustellen!

Da ein möglicher Unternehmensverkauf aber weder bei Kunden noch Mitarbeitern vorzeitig seine Kreise ziehen sollte, ist von einem breiten Streuen der Nachfolgepläne in der Branche oder gar der Annoncierung einer Verkaufsabsicht in irgendwelchen Datenbanken abzuraten. Zielgerichteter ist eine qualitative Ansprache, bei der man sich bewusst damit auseinandersetzt, wer ein geeigneter Interessent (ob Strategie, Finanzinvestor, MBI oder eine Mischung daraus) sein könnte, ob dieser bereits andere Zukäufe getätigt hat, die finanziellen Mittel dazu hat, zum eigenen Unternehmen passt und welche Mehrwerte gegebenenfalls für ihn entstehen könnten. Mit einer entsprechenden Vorbereitung lässt sich der Kreis der Informierten klein halten und trotzdem die richtigen Leute an den Tisch holen.

Abschlussphase

In den folgenden Gesprächen muss natürlich einiges zusammenpassen. Basierend auf der guten Vorauswahl sollte jedoch kein potenzieller Käufer Ihre Zeit rauben, der überhaupt nicht als Interessent in Frage kommt. Trotzdem muss neben all den operativen und finanziellen Parametern auch die persönliche Chemie stimmen, müssen Sie sich wohl damit fühlen, Ihr Unternehmen in die jeweiligen neuen Hände zu übergeben.

Sobald sich aber in den Gesprächen und Verhandlungen der richtige Interessent herauskristallisiert und die



Due Diligence erfolgreich abgeschlossen wurde, stehen Kauf- und Beteiligungsverträge auf der Agenda. Ein Kaufpreis sollte zu diesem Zeitpunkt weitestgehend ausgehandelt sein, die Interessen des Unternehmers darin nach Möglichkeit berücksichtigt. Vielleicht werden einzelne Parameter noch variiert, doch die Eckdaten müssten stehen, die ein Fachanwalt für Gesellschaftsrecht in einen Kaufvertrag gießt, ein Steuerberater für die individuelle Situation des Unternehmers validiert. Die Verhandlung über eine Transaktionsstruktur, Fristen, Haftungsfragen, Bagatellgrenzen oder auch eine Übergangsfrist mögen noch einige Abstimmungsrunden erfordern, aber ist dieser Punkt erreicht, so sollte einer beidseitigen Vertragsunterschrift und damit einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge nichts mehr im Wege stehen.

Bleibt die Frage, wie viel Zeit man sich für diesen Weg nehmen muss. Und tatsächlich ist die Lösung einer Unternehmensnachfolge nicht vom Zaun zu brechen. Es schadet nichts, sich zwei bis drei Jahre vor einem geplanten Übergangstichtag, oder wenn die ersten Gedanken reifen schon mal mit einem entsprechenden Berater auszutauschen. Einen Unternehmensverkauf tatsächlich anstoßen, sollten Sie aber erst wenn die Zeit reif ist. Für den tatsächlichen Verkaufsprozess mit der Zusammenstellung der Verkaufsunterlagen, der Ansprache möglicher Interessenten, den Gesprächen, der Due-Diligence-Prüfung und den Vertragsverhandlungen sollte man mit neun bis zwölf Monaten rechnen, bis die Tinte trocken ist und der Kaufpreis fließt.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren beim Unternehmensverkauf.

Bild: Knox

Autor: Jens Freyler, Geschäftsführer M & A, Knox – Experts in Print & Packaging

