

## Im Gespräch: Unternehmensverkauf

# „Von langer Hand vorbereiten“

Gerade bei mittelständischen, inhabergeführten Unternehmen ist die Frage des „Danach“ häufig kein Thema. Ein Unternehmensverkauf wird erst dann zum Gegenstand ernsthafter Überlegungen, wenn beispielsweise Marktfaktoren eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema erzwingen oder sich gesundheitliche Probleme beim Unternehmer abzeichnen. Ganz akut wird die Thematik, wenn eine Erbgemeinschaft überstürzt tätig werden muß, weil versäumt worden ist, die Zukunft des Unternehmens rechtzeitig in adäquater Weise zu regeln. Daß es auch anders geht, erläuterte der „Hamburger Wirtschaft“ Harald Link, geschäftsführender Partner der Unternehmensberatung Link & Partner, die sich auf die Beratung beim Verkauf von Unternehmen und Beteiligungen spezialisiert hat.



Harald Link, Chef der Unternehmensberatung Link & Partner.

*„Hamburger Wirtschaft“: Herr Link, immer wieder erlebt man, daß gerade bei inhabergeführten Unternehmen die Frage eines Verkaufs des Unternehmens auf die lange Bank geschoben wird. Was würden Sie in einem solchen Fall raten?*

Link: Jeder Unternehmensverkauf stellt einen äußerst komplexen Vorgang dar, bei dem Fehlentscheidungen recht teuer

### Fehlentscheidungen werden teuer

werden können. Es ist deshalb sinnvoll, den Verkauf möglichst von langer Hand vorzubereiten. So wird das Unternehmen für einen potentiellen Käufer erheblich an Attraktivität gewinnen, wenn es ein kontinuierliches Umsatz- und Ertragswachstum vorweisen kann. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Erfordernis zum konsequenten Aufbau einer zweiten Managementebene. Nur so wird Kontinuität in der Führungsinanz sichergestellt und damit die Übernahme durch einen potentiellen Erwerber für den Fall überhaupt erst praktikabel, falls der bisherige Eigentümer nicht bereit sein sollte, zumindest für einen Übergangszeitraum weiterhin als Geschäftsführer oder Berater zur Verfügung zu stehen. Schließlich können auch Überlegungen hinsichtlich rechtli-

cher oder steuerlicher Umstrukturierungen im Vorfeld von erheblicher Bedeutung sein.

*„Hamburger Wirtschaft“: Wenn sich der Firmeninhaber zum Verkauf seines Unternehmens entschließt, muß er diesen Schritt natürlich gut vorbereiten. Was muß er unternehmen, um zu einem optimalen Verkaufsergebnis zu kommen?*

Link: Zunächst einmal geht es um die Frage, ob eine vollständige Veräußerung oder aber ein Teilverkauf mit Option auf die restlichen Anteile sinnvoll ist. Weiter gilt es zu entscheiden, ob eine Abspaltung nicht betriebsnotwendigen Vermögens, z. B. durch Überführung wertvoller Grundstücke in das Privatvermögen, oder aber ein getrennter Verkauf von Unternehmensteilen zu einem optimalen Ergebnis führt. Im nächsten Schritt geht es um eine Bewertung des Verkaufsobjektes sowie die Erstellung einer aussagefähigen Verkaufsdokumentation. Die Unternehmensbewertung dient vor allem dem Zweck, eine begründete Aussage über den erzielbaren Kaufpreis zu ermöglichen und ist für eine Versachlichung der Verkaufsverhandlungen von erheblicher Bedeutung. In der Praxis ist es nämlich häufig so, daß gravierende Unterschiede zwischen dem nach den gängigen rechnerischen Methoden der Unternehmensbewertung in einem Gutachten theo-

retisch begründeten Wert und dem tatsächlich ausgehandelten Preis bestehen. Um die Position des Verkäufers zu optimieren, sollte deshalb möglichst eine Bewertung erfolgen, die auch umfangreiche Erfahrungen aus praktischer Verkaufstätigkeit einschließt.

*„Hamburger Wirtschaft“: Ein Unternehmen kann auf dem Markt sicherlich nicht wie eine beliebige Ware angeboten werden. Wie eigentlich findet man den passenden Käufer?*

Link: Grundsätzlich besteht der Zielkonflikt, daß aus Diskretionsgründen die Zahl der Kontakte zwar gering zu halten ist, andererseits aber Verkaufsverhandlungen mit mehreren Interessenten gleichzeitig geführt

### Käuferkreis abklären

werden sollten, um zu optimalen Konditionen abzuschließen. In der „Kontaktphase“ geht es zunächst einmal um die Beantwortung der Frage, für welchen Käufer oder auch Finanzpartner das Verkaufsobjekt am besten passen würde. Die individuelle Nutzenstrategie des Bewerbers ist nämlich ausschlaggebend für das Ausmaß seines Interesses und den Preis, den er zu zahlen bereit wäre. Danach wird die oberste Führungsinanz des potentiellen Partners mit ei-

nigen prägnanten Daten angesprochen, die Interesse am Verkaufsobjekt wecken sollen. Sofern der Käufer weitergehendes Interesse bekundet, muß er eine Vertraulichkeitserklärung mit der Verpflichtung zur absoluten Geheimhaltung der erhaltenen Informationen unterzeichnen. Nachdem dann Einsicht in das Memorandum gegeben wurde, sollten möglichst bald die interne Logik für beide Partner bzw. deren Beweggründe und Ziele abgeklärt werden. Soweit in wesentlichen Punkten Übereinstimmung erzielt wird, ist es sinnvoll, daß der Kaufinteressent eine schriftliche Absichtserklärung vorlegt, die dessen Ernsthaftigkeit bestätigt. In der Abschlußphase gilt es wiederum, möglichst die Initiative zu übernehmen und – um sich nicht etwa mit festfügten Vorstellungen des Käufers auseinandersetzen zu müssen – selbst einen Vertragsentwurf vorzulegen, der dann zügig bis zur Unterschrift verhandelt wird.

*„Hamburger Wirtschaft“: Bei den abschließenden Vertragsverhandlungen hat man in der Regel seinen Rechtsanwalt und seinen Steuerberater zur Seite. Ist diese Hilfe nach Ihrer Erfahrung ausreichend?*

Link: Ganz entscheidend können die Erfolgchancen der Transaktion durch die Erfahrungen eines qualifizierten Mergers- & Acquisitions-Spezialisten verbessert werden, für den die Beratung beim Unternehmensverkauf kein Teilerwerbsgeschäft, sondern vielmehr die alleinige und zentrale Tätigkeit darstellt. Durch seine langjährige Erfahrung und sein umfangreiches Know-how dürften insbesondere eine professionelle Aufbereitung der Daten, die Wahrung der Diskretion in der Kontaktphase sowie – in seiner Rolle als Koordinator, Moderator und neutraler Dritter – ein emotionaler Ausgleich während der Verhandlungen gewährleistet sein, die dann schließlich zum erfolgreichen Abschluß führen.

Plath