

# Die 7 „Todsünden“ im Prozess des Unternehmensverkaufs

Mittelständische Unternehmer, die ihr Unternehmen zum Verkauf anbieten wollen, dürfen nicht in diese sieben Fallen tappen.



WTS Advisory AG  
Königstr. 27  
70173 Stuttgart



**Ein Unternehmensverkauf ist nichts für Einzelkämpfer. Im Team wird das beste Ergebnis für Gesellschafter, Investor und Belegschaft erzielt."**

Dr. Heiko Frank, Partner M&A,  
WTS Advisory AG

## 1| Kein passendes Verkaufsrational

Der Gesellschafter sollte gut begründen können, warum er das Unternehmen verlassen möchte. Wenn potenzielle Investoren Zweifel an den Motiven des Gesellschafters haben, sorgt das für Misstrauen und Distanzierung. Gute Begründungen sind beispielsweise Nachfolgelösungen aufgrund des Alters der Gesellschafter, die Suche nach adäquatem Wachstumskapital oder die Internationalisierung.

## 2| Zu viele K.O.-Kriterien (z. B. Patentstreitigkeiten; Gerichtsfälle; Invest-Stau)

Wer den Verkaufspreis zu hoch ansetzt, schreckt potenzielle Investoren schon ab, bevor sich diese überhaupt mit dem Unternehmen auseinandersetzen. Forderungen, wie Erhalt des Standortes oder eine Jobgarantie für die bestehende Belegschaft, sind bei Übernahmeprozessen eher die Regel als die Ausnahme. Die Zielstruktur der Eingliederung sollte vom Investor und nicht vom Verkäufer vorgegeben werden.

## 3| Unrealistische Vorstellungen

Mittelständische Unternehmer sind es gewohnt, das Steuer in der Hand zu haben. Doch kommt ein neuer Gesellschafter ins Unternehmen, müssen die Verkäufer eine neue Rolle einnehmen. Wird die Mehrheit am Unternehmen verkauft, hat ein Neuer auch das Sagen. Schließlich verlagert sich auch die Last des unternehmerischen Risikos mitunter drastisch. Wer den Käufern nicht entgegenkommt, riskiert am Ende ohne Lösung dazustehen.

## 4| Auswahl eines falschen Partners

„Drum prüfe wer sich ewig bindet“ – das gilt auch beim Unternehmensverkauf. Jeder Investor hat seine eigene Herangehensweise, bringt sein eigenes Leit- und Zielbild mit. Das Management muss mit dem neuen Investor langfristig zusammenarbeiten können, denn Disharmonien bedeuten eventuell langfristige Schäden für das Geschäft. Die Wahl des Investors muss also sowohl auf struktureller und organisatorischer als auch auf kultureller Ebene getroffen werden. Nehmen Sie sich die Zeit, die potenziellen Investoren kennenzulernen.

## 5| Keine klar definierten Verantwortlichkeiten und Überbelastung des Managements

Der Unternehmensverkauf ist nichts für Einzelkämpfer. Es ist für eine Person alleine kaum machbar, neben dem Tagesgeschäft den Verkauf zu managen und gleichzeitig den Mitarbeitern ein Gefühl von Sicherheit zu geben. Daher sollte sich jeder Geschäftsführer/ Gesellschafter einen vertrauten Kreis von Mitarbeitern und Beratern an die Seite nehmen und damit die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilen. So kann das Unternehmen best- und schnellstmöglich auf die Transaktion vorbereitet werden. Denn auch für potenzielle Investoren ist wichtig, dass das Unternehmen nicht nur nach außen, sondern auch innen gut strukturiert ist.

## 6| Keine effizienten Entscheidungsstrukturen

Es macht keinen Sinn, riesige Verhandlungsrunden mit unzähligen verschiedenen Interessen und Meinungen durchzuführen. Es ist viel effizienter, wenn sich einige wenige entscheidungsbefugte Personen gegenüber sitzen, die genaue und verlässliche Absprachen und Einigungen treffen können. Die ideale Besetzung für so ein Core-Team sind operative Schlüsselfiguren aus dem Unternehmen und die Gesellschafter sowie ein Jurist, ein Steuerberater, ein Wirtschaftsprüfer und ein Merger & Acquisition (M&A)-Professional.

## 7| Fokusverlust über die Dauer des Projekts

Mittelstandstransaktionen dauern von den ersten Vorbereitungen bis zum Notartermin und dem darauffolgenden Closing im Schnitt zwischen sechs und 12 Monaten. Der vielleicht wichtigste Teil ist dabei das „Aufhübschen der Braut“, also die Vorbereitung und Ausarbeitung der Verkaufsunterlagen (z.B. Information Memorandum und Equity Story). Ein vordefinierter Zeitplan mit Zwischenzielen hilft, die Transaktion nicht unnötig in die Länge zu ziehen. Außerdem sollte man nicht auf zu vielen Hochzeiten gleichzeitig tanzen: Lieber nur auf zwei bis drei passende Partner konzentrieren und mit diesen in die engeren Verhandlungen einsteigen.

