

M&A - eine interessante Option für Familienunternehmen



Gernot Schmerlaib, Juni 2019

Einleitung

Unter Mergers and Acquisitions (kurz **M&A**) verstehen wir geplante und strukturierte Unternehmenstransaktionen, wie etwa Unternehmenskäufe, -verkäufe und Unternehmenszusammenschlüsse. Da bei Familienunternehmen sehr oft keine Familienmitglieder und aus dem MitarbeiterInnenkreis aus verschiedenen Gründen keine Unternehmer nachfolgen, ist ein Unternehmensverkauf eine interessante und oft die präferierte Option.

Bei circa 90.000 Unternehmen in Österreich bzw. circa 500.000 Unternehmen in Deutschland ist eine Nachfolge in den nächsten Jahren (bis 2022) erforderlich. (1) (2)

Die zwei wesentlichen Herausforderungen für Unternehmer im Nachfolgeprozess

Fehlende Nachfolger: Die Mehrheit potenzieller, familieninterner Nachfolger bevorzugt eine Karriere in der Privatwirtschaft. Weniger als 1% kann sich den Einstieg in den elterlichen Betrieb direkt nach der Ausbildung vorstellen, nur ca. 4 % können sich nach 5 Jahren Präsenz in der Privatwirtschaft den Einstieg in den elterlichen Betrieb vorstellen) (3)

Fehlende Nachfolgeplanung: Zwischen 50% und 60% der Eigentümer aus Deutschland und Österreich geben an, keinen professionellen Nachfolgeplan zu haben bzw. sich nicht intensiv mit diesem Thema auseinanderzusetzen (2)

Beobachtbare Erwartungen der betroffenen Unternehmer an eine M&A-Transaktion

- Die persönliche und unternehmerische Zukunftsvision soll erfüllt werden.
- Die Existenzsicherung des Unternehmens (der Fortbestand des Lebenswerkes) hat Priorität.
- Eine Unterstützung oder Vertretung insbesondere in exponierten Situationen (Gespräche mit Interessenten, Banken und anderen Beteiligten) ist wünschenswert.
- Eine rasche Weichenstellung durch eine zügige Umsetzung der Vorbereitungsarbeiten für den Verkauf wird angestrebt.

- Die laufende Transparenz über den Status und die Handlungsmöglichkeiten muss gewährleistet sein.

Daher möchten wir mit Ihnen, als vielleicht betroffenen Unternehmer, unsere Erfahrung teilen, was es heißt, einen geplanten und professionellen Verkaufsprozess umzusetzen.

Der Verkaufsprozess

Grundsätzlich stellt sich der gesamte Verkaufsprozess vereinfacht wie folgt dar (4):



Zusammenfassend lässt er sich in eine **Vorbereitungsphase** und eine **Durchführungsphase** unterteilen. Nachfolgend wollen wir Ihnen einige bewährte Tipps zur Gestaltung dieser Phasen mitgeben. Es geht um die wesentlichen Erfolgsfaktoren, damit ein geregelter Verkauf eingeleitet werden und gelingen kann.

Vorbereitungsphase

- Wenn Sie als Nachfolgevariante erstmals über den Verkauf Ihres Unternehmens nachgedacht haben, versuchen Sie von den Gedanken in das konkrete Tun zu kommen. Tauschen Sie sich mit Vertrauenspersonen aus Ihrem Umfeld aus und sprechen Sie mit einem Experten, der sich auf dieses Thema spezialisiert hat.
- Planen Sie für sich einen Zeitraum ein, der vom ersten konkreten Tun bis zur möglichen Übergabe an Ihre kommenden Nachfolger reicht. Erfahrungsgemäß sind dies Zeiträume von einem bis zu drei Jahren.
- Bereiten Sie das Unternehmen gemeinsam mit den MitarbeiterInnen vor, indem Sie interne Prozesse optimieren, sich von Lasten befreien und werttreibende Maßnahmen umsetzen.
- Vielleicht sind Sie in der Vergangenheit bereits gefragt worden, ob Sie Ihr Unternehmen verkaufen möchten bzw. gab es Anfragen von interessierten Investoren. Das zeigt, dass es am Markt Interesse an Ihrem Unternehmen gibt und das ist sehr positiv zu bewerten. Besprechen Sie diesen Umstand mit Ihrem Experten.

- Kommen Sie zu dem Punkt, an dem Sie entscheiden können: „Ich möchte mein Unternehmen verkaufen“. Es ist Ihr Lebenswerk und verdient eine langfristige Unternehmenssicherung. Sie haben vorher mit Ihrem Experten alle anderen Optionen analysiert und bewertet.
- Zögern Sie Ihre Entscheidung nicht hinaus, auch wenn Sie sich top-fit fühlen. Sie können in der Übergangsphase im Unternehmen weiter unterstützend tätig sein.

Durchführungsphase

- Lassen Sie eine Unternehmensbewertung von Ihrem Experten durchführen, um einen Richtwert für eine Kaufpreisfindung zu erhalten.
- Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem Experten eine professionelle Unternehmenspräsentation, die für potenzielle Käufer ein aussagekräftiges Dokument für Interessensbekundungen darstellt.
- Wesentlich ist auch, dass Sie sich nicht nur von einem interessierten Käufer ein unverbindliches Angebot geben lassen, sondern bis zu fünf Investoren einbeziehen, die Ihr Experte sondiert hat. Sie sollten einen Bieterprozess und kein Exklusivverfahren anstreben. Das verringert die Abhängigkeit von einem potenziellen Käufer und erhöht den Kaufpreis bei mehreren Interessenten.
- In der Due-Diligence-Phase werden alle relevanten Daten Ihres Unternehmens in einem sogenannten Datenraum den interessierten Investoren zur Einsicht zur Verfügung gestellt. Eine Moderation durch Ihren Experten ermöglicht eine zügige Vorgangsweise der Datenprüfung, um danach verbindliche Angebote von den Investoren zu erhalten.
- Gibt es eine Einigung über den Kaufpreis und die substanziellen Vertragsbedingungen mit einem potenziellen Käufer, die im Rahmen von Verhandlungen unter Miteinbeziehung Ihres Experten erzielt wird, kann der definitive Kaufvertrag mit rechtlicher Unterstützung formuliert werden.
- Als Closing wird die letzte Phase des Verkaufsprozesses bezeichnet, in der gemäß dem von Verkäufer und Käufer unterschriebenen Kaufvertrag die Bezahlung des Kaufpreises erfolgt.

Ein unabhängiger und erfahrener Experte als Sparringpartner, der den komplexen Prozess professionell begleitet, ist für Sie von großem Vorteil. Dies u.a. auch in Bezug auf die effiziente

Prozessgestaltung und die sinnvolle Ressourcenschonung. Denn Sie und Ihre MitarbeiterInnen sollen sich weitestgehend auf das operative Tagesgeschäft konzentrieren können.

Conclusio

Der Unternehmensverkauf von Familienunternehmen ist durch erhebliche Konfliktrichtigkeit gekennzeichnet. Aus unserer Erfahrung ist ein Verkaufsprozess ohne größere Reibungsverluste leider die Ausnahme. Viele Eigentümer verzichten aber trotzdem auf eine professionelle Unterstützung durch ein Experten-Team. Würden die betroffenen Unternehmer den monetären messbaren Effekt aus der Vermeidung von Konflikten und Zeitverlust beim Unternehmensverkauf den Kosten einer externen Begleitung gegenüberstellen, lege der Nutzen einer Beziehung ausgebildeter Coaches und Experten eindeutig auf der Hand.

Wir von der **CONSENZUM Managementberatung** begleiten im Rahmen unserer Kernkompetenz der Unternehmensnachfolge Familienunternehmen, die eine reibungslose Unternehmensnachfolge umsetzen möchten. Der Unternehmensverkauf ist dabei eine interessante Option, an der oftmals kein Weg vorbeiführt.

Quellenhinweise:

- (1) <https://www.gewinn.com/management-karriere/unternehmen-maerkte/artikel/nachfolger-gesucht/>
- (2) <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2018/Fokus-Nr.-197-Januar-2018-Generationenwechsel.pdf>
- (3) Coming home or breaking free? 2015 EYGM Limited
- (4) <https://www.icon.at/en/publications/news/news/detail/2015-06-08-ma-transaktionen-ablauf-eines-unternehmensverkaufs/>

Gernot Schmerlaib



CONSENZUM Managementberatung * Gernot Schmerlaib
Rossmarkt 3 * 9400 Wolfsberg * Mobil : +43.676.9337696 *
Mail: schmerlaib@consenzum.com * www.consenzum.de

Erfahrung – Kompetenz – Umsetzung
