

Nachfolge

Finanzen

Energiewende

Digitalisierung

Ingo Claus

## Beitragsserie: Unternehmensnachfolge in der Krise?

### Teil III: Wie gelingt ein Unternehmensverkauf in Corona-Zeiten?

17. November 2020

Diese Beitragsserie erscheint in Kooperation mit:



## Unternehmensnachfolge in der Krise?

### Teil III: Wie gelingt ein Unternehmensverkauf in Corona-Zeiten?

Sie denken schon seit einiger Zeit über Ihre Unternehmensnachfolge nach und haben keinen Nachfolger in der Familie. Anhand eines Praxisbeispiels aus dem Krisenjahr 2020 zeigen wir Ihnen, wie eine Unternehmensnachfolge auch in Krisenzeiten erfolgreich gelingen kann.

#### Die Ausgangslage

Im Herbst 2019 sprach uns einer der beiden Gesellschafter eines kleinen und sehr erfolgreichen Industriedienstleisters zum Thema Unternehmensverkauf an. Die Rahmendaten stimmten: Das Unternehmen erwirtschaftete mit gut 15 Mitarbeitern rund 2 Millionen € Umsatz und eine über dem Branchenschnitt liegende zweistellige Rendite. Das Unternehmen arbeitete weltweit als Spezialist für eine Vielzahl von Anlagenbauern und Industriekunden, so dass keine Klumpenrisiken bestanden.

Beide Gesellschafter hatten sich entschieden, den Geschäftsbereich zu veräußern, um sich neuen unternehmerischen Aufgaben widmen zu können. Als Käufer kamen insbesondere sogenannte strategische Investoren, das heißt Unternehmen aus der gleichen bzw. einer vor- oder nachgelagerten Branche infrage. Gleichzeitig war das Unternehmen für branchenerfahrene Einzelpersonen (MBIs) und als Ergänzungsinvestition (Add-On) für Finanzinvestoren interessant.

#### Die Vorbereitung des Nachfolgeprojektes

Nach einem Auftaktworkshop wurde zunächst eine Unternehmensbewertung und damit ein Kaufpreiskorridor ermittelt. Ein umfangreiches Unternehmensexposé dient als Verkaufsunterlage für potenzielle Investoren.

Ergänzend dazu begann die Recherche nach Industriedienstleistern, Maschinen- und Anlagenbauern sowie Finanzinvestoren, die als Käufer für das Projekt interessant sein konnten. In einer sogenannten Longlist werden nicht nur potentielle Käufer aufgezeigt, sondern bereits nach bestimmten, vorab festgelegten Kriterien bewertet: Dies sind zum Beispiel die Bonität, die Umsatzgröße, die Wachstumsdynamik sowie die Deckungsgleichheit der angebotenen Produkte und Dienstleistungen.

Im nächsten Schritt glichen wir diese qualifizierte Liste mit unserer Käuferdatenbank ab und konnten schließlich weit mehr als 100 potenzielle Interessenten identifizieren.

Danach erfolgte die Kontaktaufnahme zu den Interessenten, jeweils in enger Absprache mit unseren Mandanten. Zeitgleich platzierten wir ein anonymisiertes Verkaufsangebot auch auf

---

<sup>1</sup> Ingo Claus, Jahrgang 1975, begleitet seit 2002 Unternehmerfamilien bei der innerfamiliären Unternehmensnachfolge, dem Unternehmensverkauf oder –kauf. Projekte im Handel, Handwerk sowie in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Partner von [KERN Unternehmensnachfolge](#) und Inhaber des rechtlich selbstständigen Standortes Osnabrück.

mehreren Unternehmensbörsen und in unserem weitverzweigten Netzwerk aus Banken, Verbänden, Kammern und Steuerberatern. So konnten nach und nach über 60 qualifizierte Erstgespräche geführt werden.

Die gute Vorbereitung des Projektes mit Unternehmensbewertung und Exposé zahlte sich sehr schnell aus: Die Gesprächspartner des ersten von fünf Kennenlerngesprächen waren schlussendlich auch die Käufer.

### Die Corona-Krise stoppte das Projekt (fast)

Während der ersten Gespräche schwappte die Corona-Krise erst langsam und nachfolgend mit voller Wucht über uns herein. Zunächst einmal stoppten die Auftraggeber unseres Mandanten alle Anlagenbauprojekte in China, der nachfolgende Lockdown in Europa bremste auch im Heimatmarkt das Geschäft stark aus. Der Bewertungskorridor des Unternehmens verringerte sich vor dem Hintergrund dieser Geschäftsaussichten von Tag zu Tag.

Mitte März entschieden wir uns gemeinsam mit unseren Mandanten, das Projekt für einige Wochen auf Eis zu legen. In dieser Zeit wollten wir Klarheit zur weiteren Vorgehensweise gewinnen und sehen, welche Auswirkungen die Pandemie auf das weitere Vorgehen hat.

Eine offene und klare Kommunikation mit den verbliebenen Kaufinteressenten über den vorläufigen Stopp des Projektes und eine mögliche Wiederaufnahme der Gespräche nach vier bis sechs Wochen war hier letztendlich erfolgsentscheidend. Somit hatten beide Seiten Zeit, sich unter Corona-Bedingungen zu ordnen und eine Strategie zur Krisenbewältigung zu entwickeln. Unser Mandant entschied sich, trotz der gesunkenen Kaufpreiserwartung das Projekt fortzuführen.

### Mit dem KISS-Prinzip zum erfolgreichen Projektabschluss

Der Ende April erfolgte Neustart mit zwei verbliebenen Kaufinteressenten führte innerhalb von wenigen Wochen zum erfolgreichen Projektabschluss. Hierbei war insbesondere die Moderationsqualität von KERN als Transaktionsberater gefragt: Es ging darum, die Kommunikation zwischen Käufer und Verkäufer aktiv zu gestalten und lange Verzögerungen im Projektverlauf zu vermeiden. Dies bedeutete vor allem, den Abschluss einer Absichtserklärung (LoI), die nachfolgende Tatsachenprüfung (Due Diligence) sowie die Verhandlung des endgültigen Kaufvertrages zielführend und unter Berücksichtigung der individuellen Interessen der beteiligten Parteien zu organisieren.

Letztendlich setzte sich der Kaufinteressent durch, mit dem wir die Transaktionsstruktur und die Verträge nach dem KISS-Prinzip („Keep It Simply Short“, englisch für „einfach kurz halten“) gestalten konnten. Diese enthielten keine aus dem internationalen M&A-Geschäft bekannten komplexen Vertrags- und Transaktionsstrukturen mit nur schwer zu durchschauenden rechtlichen und steuerlichen Implikationen.

### Was sind die Herausforderungen für Sie als Unternehmensverkäufer?

1. **Arbeiten Sie an ihrem Alleinstellungsmerkmal und der Zukunftsfähigkeit Ihres Geschäftsmodells.** Der Industriedienstleister konnte trotz der Corona-Delle nachweisen, dass sein Geschäftsmodell zukunftsfähig ist. Wesentlich für den erfolgreichen Verkauf war die klare Spezialisierung. Dieses Alleinstellungsmerkmal war eine wertvolle Ergänzung für das Leistungsangebot des Kaufinteressenten.

2. **Bauen Sie eine zweite Führungsebene auf. Die Strukturen kleiner Familienunternehmen sind vielfach auf den Inhaber zugeschnitten.** Unser Beispielunternehmen verfügte über eine zweite Führungsebene und band einen der Gesellschafter auch über den Verkauf hinaus. Arbeiten Sie daran, dass Ihre Firma auch ohne Sie funktioniert. Versuchen Sie – so noch nicht vorhanden – eine zweite Führungsebene aufzubauen oder einen familienfremden Geschäftsführer einzustellen.
3. **Hören Sie nicht auf zu investieren.** Die Abhängigkeiten zu wenigen Großkunden, ein veraltetes Produktangebot, ein hoher Altersdurchschnitt der Belegschaft sowie ein Investitionsstau erschwert auch in wirtschaftlich guten Zeiten den Verkauf eines Unternehmens. Investieren Sie in Ihre Mitarbeiter, Ihre Produkte und auch in Ihr Anlagevermögen.
4. **Bereiten Sie Ihren Unternehmensverkauf gut vor.** Eine gute Vorbereitung des Übergabeprozesses zahlt sich für Verkäufer gerade in schwierigen Zeiten aus. Denn Kaufinteressenten erwarten vor einem Erstgespräch aussagekräftige Unterlagen, die das Geschäftsmodell und ein belastbares und vor allem bereinigtes Zahlenwerk darstellen. Bereiten Sie einen Projektplan vor. Denn aufgrund vieler operativer Erfordernisse geraten auch in wirtschaftlich guten Zeiten Verkaufsprojekte schnell aus dem Fokus. Infolgedessen verlängern sich die Abstände zwischen den einzelnen Schritten teilweise um mehrere Wochen. Die Gefahr eines Projektabbruchs steigt.

Wie Sie sehen, gelingen Unternehmensverkäufe auch in einem schwierigen Umfeld. Und auch für kleinere Familienunternehmen lohnt sich das Engagement eines transaktionserfahrenen Begleiters, der die unterschiedlichen und oft verdeckten Wege zur Ansprache von Kaufinteressenten kennt. Gleichzeitig übernimmt er eine Lotsenfunktion, der veränderte Umfeldbedingungen früh erkennt und Unternehmer erfolgreich durch die Untiefen dieser komplexen Lebensentscheidung steuert.