

## UNTERNEHMENSVERKAUF

## DER INTERIM MANAGER ALS PUTZERFISCH

*Ein Unternehmen zu verkaufen ist nicht trivial. Nicht nur der Entschluss, es zu tun, erfordert viel Zeit und auch Mut. Ebenso anspruchsvoll ist es, das Unternehmen auf den Verkauf vorzubereiten – und das unterbleibt in der Praxis häufig.*

Sei es das Tagesgeschäft, sei es der Glaube „das wird schon klappen“ oder: „damit leben wir seit Jahren“. Verkäufer erleben im Verkaufsprozess häufig böse Überraschungen, weil sie ihr eigenes Unternehmen nicht auf den Verkauf vorbereitet haben. Dabei gibt es erfahrene Interim Manager, die in einem Unternehmen innerhalb weniger Monate oder sogar Wochen bekannte Baustellen beseitigen und für eine käuferorientierte Zusammenstellung von Daten sowie Informationen sorgen.

## DER BAUM DER ERKENNTNIS

Im täglichen Arbeitsleben, das jeden regelmäßig voll mit Beschlag belegt, entstehen im Laufe der Jahre „Themen“: zu lösende, aber ungelöste Probleme. Seien es Verträge, „die man mal anfassen müsste“, oder „Kataloge, die man mal auf Stand bringen müsste“ – die Unternehmen kennen im Regelfall ihre Hausaufgaben, aber gehen diese aus unterschiedlichen Gründen nicht an. Die häufigsten Ursachen hierfür sind:

- Zu wenig Zeit, das Tagesgeschäft geht vor.
- Es läuft ja trotz Mangel „irgendwie“.
- Durch die Gewöhnung an einen Misstand erscheint dieser nicht mehr so dramatisch – was ein Kaufinteressent ganz anders sehen mag.
- Nobody's perfect-Mentalität“, das eigene Problem wird durch den Verweis auf die Probleme anderer relativiert – aber nicht abgestellt.

Wichtig ist es, zunächst die Erkenntnis zuzulassen, dass es „To Dos“ in jedem Unternehmen gibt und der geplante Verkauf die Chance eröffnet, diese Themen mit der Chance für deutlich höhere Verkaufserlöse aus dem Unternehmensverkauf anzugehen.

## KEINE ZEIT? ODER KEINEN MUT?

Unternehmensinhaber kennen es: Ein erfolgreiches Unternehmen nimmt die gesamte Zeit und Kraft in Anspruch. Wie soll man zusätzlich auch noch einen defizitären Standort schließen? Oder den Kantinenneubau vorantreiben? Oder die bereits überfällige Produktportfolio-Bereinigung vornehmen?

Ein erfahrener Interim Manager mit Branchenkenntnis kann für viele Projekte eingesetzt werden und nimmt der Geschäftsleitung kraftraubende Zusatzaufgaben ab. Als Regel gilt: Die Geschäftsführung kümmert sich nur um das Gestalten des profitablen Tagesgeschäftes – der Interim Manager nur um das Abarbeiten offener Baustellen zur Vorbereitung des Unternehmensverkaufs. In wöchentlich stattfindenden Meetings unterrichten sich beide gegenseitig über die Arbeit des Anderen.

Der Interim Manager bringt zusätzlich einen psychologischen Vorteil mit: Er kann Probleme mit einer gesunden Distanz angehen und ggf. auch unangenehme Entscheidungen vorbereiten, die man aus Gründen des „Burgfriedens“ nie in Angriff nahm.

## WO IST ER DENN NUR?

Da es in jedem Verkaufsprozess auch zwangsläufig zu einer Due Dilligence (der sorgfältigen und umfassenden Analyse des Unternehmens durch den Kaufinteressenten) kommen wird, muss frühzeitig und vor allem vollständig ein Datenraum geschaffen werden.

Ein Datenraum ist letztlich nichts anderes als eine Zusammenstellung von wichtigen Informationen über ein Unternehmen, die von einem Kaufinteressenten geprüft werden. Dabei geht es um finanzielle (z. B. die BWA der letzten drei Jahre), steuerliche (z. B. Steuerbescheide) und juristische (z. B. Satzung) Sachverhalte. Aber auch der Versicherungsschutz, öffentlich-rechtliche Genehmigungen und die Altersstruktur der Belegschaft können wichtige Themen sein.

Hauptproblem beim Datenraum: Viele Daten und Informationen müssen erst gesucht werden. Wo waren noch die Grundbuchauszüge? Die Eintragung der letzten Kapitalerhöhung? Wo war noch mal das letzte Pensionsgutachten? Der letzte Schriftverkehr mit dem Anwalt?

Hier kommt nun der Interim Manager ins Spiel: Er stellt anhand standardisierter Checklisten und seinen individuellen Kenntnissen des Unternehmens besagte Informationen zusammen, ordnet diese und legt typischerweise diese Daten als Dateienpool an. Hierfür sucht er diverse Abteilungen auf, taucht in die Historie des Unternehmens ein und deckt insbesondere Informationslücken auf, die zu Beginn einer Due Dilligence einfach nicht mehr existieren dürfen.

## DISKRETIION

Ein wichtiger Aspekt bei der Vorbereitung eines Verkaufsprozesses ist die Diskretion nach innen. Gemeint ist damit die anspruchsvolle Aufgabe das Unternehmen verkaufsbereit zu machen und eine gute Datenlage herzustellen, ohne dass Unruhe unter den Mitarbeitern oder gar Führungskräften entsteht. Zu klären sind dabei insbesondere zwei Fragen:

1. Werden Mitarbeiter oder Führungskräfte über den Verkaufswunsch der Eigentümer in Kenntnis gesetzt und wenn ja, wann und wer?
2. Wie erklärt man der besagten Belegschaft die Tätigkeit des Aufräumens und Datensammelns?

Natürlich birgt die Information der Belegschaft über den geplanten Verkauf das immense Risiko einer erheblichen produktivitätsbelastenden Unruhe. Andererseits muss allen klar sein, dass die Einbindung der 2. Managementebene ohnehin spätestens im eingeleiteten Verkaufsprozess erfolgen muss, denn für einen Käufer sind direkte Gespräche mit der 2. Managementebene eine wesentliche Voraussetzung, um deren Fähigkeiten und Loyalität zu analysieren.

Hier kann dem Interim Manager die wichtige Aufgabe des neutralen Vermittlers zwischen Eigentümern und Management zukommen. Indem er den Prozess und seine Notwendigkeit erklärt, schafft er eine Puffer-



zone zwischen den verkaufswilligen Eigentümern und dem in den meisten Fällen mit Bleibewunsch ausgestatteten Management, beiderseits also eine emotional aufgeladene Situation. Dadurch, dass der IM dem Management dessen Bedeutung für einen erfolgreichen Verkaufsprozess klarmacht und ggf. sogar Bleibepremien verhandelt, schafft er eine Atmosphäre der konstruktiven Ruhe.

Entscheiden sich die Eigentümer, niemanden über die Verkaufspläne einzuweihen, muss die Anwesenheit des den Verkauf vorbereitenden IM plausibel erklärt werden.

Ein in heutigen Zeiten sicherlich für die meisten Arbeitnehmer nachvollziehbarer Grund für das „Aufräumen“ und „Datensammeln“ ist die Vorbereitung eines anstehenden Bankenratings. Sei es der vermeintliche Wunsch, das Institut zu wechseln oder an günstigere Zinskonditionen zu kommen – die Eigentümer wollen das Unternehmen „herausputzen“. Auch wer heutzutage Mezzanine- oder Wachstumskapital aufnehmen möchte, benötigt dafür zwingend das Rating einer renommierten Ratingagentur wie z. B. Euler Hermes. Der Plan, Wachstumskapital aufnehmen zu wollen, ist sicher jederzeit unproblematisch gegenüber der Belegschaft kommunizierbar, im Idealfall durch den damit beschäftigten Interim Manager.

## FAZIT

Der Einsatz eines Interim Managers im Verkaufsprozess entlastet nicht nur die Unternehmensführung, sondern beseitigt auch Baustellen im Unternehmen, sodass der Verkaufsprozess reibungslos und mit größerem Erfolg verläuft.