

InterFinanz GmbH & Co. KG

Wie man sein Unte

Rund 90 Prozent aller Unternehmen, die den Besitzer wechseln, werden von ihren Gründern verkauft. Doch um für das „Lebenswerk“ die passenden neuen Besitzer zu finden, ist die Hilfe von Spezialisten gefragt, denn Fehler gehen hier leicht in die Millionen. Das *Wirtschaftsblatt* besuchte das renommierte Düsseldorfer Unternehmen Interfinanz, das in den fast 50 Jahren seines Bestehens über 1.100 große Akquisitionen von mittelständischen Unternehmen und Konzerntöchtern begleitet hat.



Partnerschaftlicher Fachmann
bei Unternehmensveräußerungen:
Xaver Zimmerer führt die
Interfinanz in zweiter Generation

Neuer Zollhof, Hausnummer 1: eine der ersten Adressen in Deutschland für Unternehmer, die den Bestand ihrer Firma sichern oder verbessern möchten. Denn im Gehry-Bau im Düsseldorfer Medienhafen hat die Interfinanz, einer der renommiertesten und erfahrensten Spezialisten im *M&A-Business (Merger and Acquisitions)*, ihren Sitz. Derzeit gibt es für die Düsseldorfer *M&A*-Spezialisten jede Menge Arbeit. Denn am Markt für Firmenzu- und Verkäufe herrscht Hochkonjunktur: In Zeiten des Aufschwungs blüht auch das Geschäft mit Unternehmen. Diese schreiben schwarze Zahlen, der zu erwartende Ertrag aus dem Verkauf ist wesentlich höher als in rezessiven Phasen.

Abgeben als Chance

„Das eigene Unternehmen in fremde Hände abzugeben ist für Firmengründer ein gewaltiger Schritt,“ erklärt Xaver Zimmerer die psychologische Komponente seines Aufgabengebietes. Der Verkauf eines Unternehmens kann jedoch eine echte Wachstumschance darstellen. Interfinanz hat die Erfahrung gemacht, dass Firmen nach dem Verkauf schneller expandieren und in der Regel die existierenden Arbeitsplätze gesichert bleiben. Mit neuer, internationaler Ausrichtung und organisatorische Veränderungen können Unternehmen ihre Stärken voll entfalten. Gegen die weit verbreitete Meinung, Finanzinvestoren schaden der Entwicklung mittelständischer Unternehmen, sprechen harte Fakten: „Gerade unter der Führung von Finanzinvestoren oder *Private Equity Fonds* kann die Leistungsfähigkeit von Firmen stark verbessert werden. Der Einsatz von Spezialisten, beispielsweise für Unternehmensentwicklung, sorgt dafür, dass ein Großteil der Betriebe, die ihren Besitzer wechseln, im Wachstum zulegen können,“ weiß Zimmerer aus Erfahrung. Denn Unternehmen werden gekauft, um zukünftig mehr Umsätze und Gewinne zu erwirtschaften.

5 bis 500 Millionen

Schätzungsweise rund zwei Drittel der 67.000 Unternehmen in Deutschland mit einem Umsatz von mehr als 5 Mil-

Unternehmen verkauft

Die richtigen Schritte

Der Verkauf des eigenen Unternehmens ist ein Vorgang, den man meist nur ein mal im Leben zu bewältigen hat. Interfinanz-Chef Xaver Zimmerer hat Ratschläge für den Verkauf von mittelständischen Unternehmen und Konzerntochterunternehmen zusammengestellt, die – teure – Fehler vermeiden helfen.

WARUM VERKAUFEN?

Es gibt verschiedene Gründe für die Veräußerung eines Unternehmens: Rückzug aus dem Geschäft, das Problem, einen Nachfolger zu finden, oder die Portfoliobereinigungen diversifizierter Konzerne, um sich auf Kerngeschäftsbereiche zu konzentrieren. Vorrangiges Ziel ist es, von einem seriösen Käufer den bestmöglichen Preis für das Unternehmen zu erzielen.

ZEITHORIZONT

Generell sollten Verkäufer mindestens sechs Monate von Verkaufsbeginn bis zum rechtsgültigen Abschluss einplanen.

BERATERAUSWAHL

Die erste Hürde ist die Auswahl eines kompetenten Beraters, der den gesamten Verkaufsprozess professionell plant und begleitet. Geeignete Berater sollten in jedem Fall Referenzen von erfolgreichen Verkaufsabschlüssen erbringen können und über ein weltweites, engmaschiges Netzwerk verfügen, um auch alle potentiellen Erwerber ermitteln zu können. Die Vergütung der M&A (*Merger & Acquisition*)-Berater sollte überwiegend erfolgsabhängig geregelt werden. Üblich ist eine am Kaufpreis bemessene, prozentuale Erfolgsprovision.

VORBEREITUNG

Ideal ist, zumindest den letzten Jahresabschluss zügig zu erstellen und von einem Wirtschaftsprüfer testieren zu lassen. Existieren mehrere Firmen, muss auf jeden Fall ein konsolidierter Abschluss erstellt werden. Für die zukünftigen drei Jahre sollten realistische Plan-Bilanzen sowie Gewinn-

und Verlustrechnungen ausgearbeitet werden.

KÄUFERSUCHE

Zusammen mit dem Berater sollten nun die anzusprechenden Käufer weltweit identifiziert werden, die den größtmöglichen Nutzen (Synergien) aus dem Erwerb des Unternehmens ziehen können. Natürlich sollte man sich dabei auf Käufer konzentrieren, die auch über adäquate finanzielle Mittel verfügen, das heißt mindestens 3 bis 5 mal so groß sind, wie der Verkäufer. Einfacher ist dagegen die Auswahl der Finanzinvestoren, da einem guten Berater deren Auswahlkriterien bekannt sind.

BEWERTUNG

Der realistisch erzielbare Kaufpreis hängt stark von den aktuellen Umsätzen und Gewinnen und den daraus ableitbaren zukünftigen Umsätzen und Gewinnen ab. Daneben beeinflussen aber auch Faktoren wie die Höhe der verzinslichen Fremdschulden, Branche und vermutete Synergien die Bewertung.

ANGEBOTSPHASE

In der Regel wird den ausgewählten potentiellen Käufern ein Blindprofil zur Verfügung gestellt. Eine Offenlegung erfolgt erst nach Vereinbarung einer bindenden Vertraulichkeitserklärung. Das erste Treffen sollte im Büro des Verkäufers stattfinden, damit der Käufer auch Gelegenheit hat, das Unternehmen optisch kennen zu lernen. Spätere Verhandlungen werden häufig an neutralen Orten durchgeführt, um auch unternehmensintern die Vertraulichkeit zu wahren. Verhandlungsbasis ist ein vom Berater verfasster Ver-

kaufsprospekt, auf Basis dessen die Käufer ihre Angebote formulieren können.

LETTER OF INTENT/ABSICHTSERKLÄRUNG

Ziel der Gespräche ist der Abschluss eines Letter of Intent, in dem Käufer und Verkäufer nicht nur den Kaufpreis und dessen Zahlungskonditionen, sondern auch die wichtigsten Einzelheiten eines späteren Vertrags einvernehmlich festlegen.

DUE DILIGENCE/KAUFPRÜFUNG

Im nächsten Schritt erfolgt die Due Diligence, wobei unter anderem die rechtlichen und steuerlichen Verhältnisse, der Markt des Unternehmens, der Personalbereich und die Jahresabschlüsse vom Käufer und dessen Berater durchleuchtet werden. Diese Phase dauert – je nach Unternehmensgröße und Komplexität – bis zu zehn Wochen.

KAUFVERTRAG

Basierend auf dem Letter of Intent und den Ergebnissen der Due Diligence entwickelt der Käufer den Kaufvertrag. In dieser Phase ist der Verkäufer gut beraten, selbst einen versierten Vertragsanwalt zur Wahrung seiner Interessen einzuschalten. Ist die Transaktion beim Kartellamt genehmigungspflichtig, ist eine frühzeitige Anmeldung ratsam.

ABSCHLUSS

Wenn der Verkaufsprozess professionell geführt wurde, kann der Verkäufer sicher sein, dass er einerseits den bestmöglichen Kaufpreis erzielt hat und andererseits sein Unternehmen an einen Käufer übergeben hat, der es optimal weiterentwickeln wird. ▲

lionen Euro sind in Familienbesitz, zwischen 500 und 1.000 dieser Firmen wechseln, je nach Konjunkturlage, jährlich den Besitzer. Interfinanz begleitet als größtes unabhängiges M&A-Beratungshaus für mittelgroße Transaktionen in Deutschland Firmenan- und Verkäufe ab einem Jahresumsatz von 5 Millionen Euro.

Aktiv im Markt der Firmenkäufe sind auf internationalem Parkett momentan, neben Europäern und Amerikanern, vor allem indische Unternehmen. Südamerikaner ziehen langsam nach. Bei chinesischen Unternehmen fehlt immer noch die Managementenerfahrung, ausländische Firmen sicher zu steuern.

Nicht gründen, kaufen

Mittelständler, die sich im globalen Markt besser positionieren wollen, werden von Interfinanz beim Zukauf von Firmen beraten. „Eigene Gründungen in ausländischen Märkten scheitern oft an profanen Dingen. So muss das Management stets vor Ort sein, um im Unternehmen alle Prozesse zu überwachen. Wenige Unternehmer wollen die Strapazen, alle zwei Wochen nach China fliegen zu müssen, auf sich nehmen,“ beschreibt Xaver Zimmerer die Gründe für Firmenkäufe im Ausland. Daher ist es oftmals sinnvoller, eine funktionierende Struktur zu erwerben und zu führen. Der Zukauf hat den enormen Vorteil, über bereits bestehende Organisationen zu verfügen und nicht wieder bei Null anfangen zu müssen. „Gerade in Zeiten des starken Euro ist es wichtig, außerhalb der Eurozone Produktionsstandorte zu haben, an denen man kosten-

günstig produzieren kann,“ ergänzt Zimmerer die Vorteile von Zukäufen. Für Unternehmenskäufe im Ausland kooperiert Interfinanz eng mit unabhängigen M&A-Beratern vor Ort. Als Mitbegründer der *Global M&A*, einer der weltweit größten Partnerschaften in diesem Bereich, kann Interfinanz auf ein Netzwerk von 33 Büros mit mehr als 500 Spezialisten zurückgreifen. So wird Betreuung in 30 Ländern rund um den Globus sichergestellt.

Chemie und Knigge

Der wichtigste Faktor für erfolgreiche Transaktionen ist die Chemie zwischen Verkäufer und Käufer. „Kommen die Parteien menschlich miteinander klar, ist das die halbe Miete für einen sauberen Übergabe und einen erfolgreichen Abschluss,“ erklärt Xaver Zimmerer die weichen Faktoren seines *Business*. So rät er verkaufswilligen Firmeninhabern, offen für den Prozess der Transaktion und die Interessenten zu sein. Auf Käuferseite werden die Grundregeln guten Benehmens vorausgesetzt: „Wer beim ersten Treffen mit einem Firmenchef, der sein Unternehmen abgeben möchte, seine Aufmerksamkeit mehr dem BlackBerry als seinem Gegenüber widmet, hat einfach schlechte Karten,“ berichtet der erfahrene Berater aus Erfahrung.

Arbeit für ein Jahr

Für den Firmeninhaber bedeutet die Veräusserung des Betriebs eine arbeitsintensive Zeit, denn während der rund 6-12 Monaten dauern-

den Phase des Verkaufs muss er sich intensiv um den Prozess bemühen. Als Pionier der deutschen M&A-Branche begleitet Interfinanz diese Phase vom Erstkontakt bis zum Vertragsabschluss. Im ersten Schritt werden potenzielle Käufer evaluiert. „Maximal eine Handvoll ernsthafter Interessenten ist das Maß, das Firmeninhaber verkraften können,“ erklärt Xaver Zimmerer das erste Auswahlverfahren. Während der Verhandlungen setzen Mitarbeiter, die über Erfahrung im sensiblen Prozess von Unternehmensverkäufen verfügen, ihr Know-how gezielt für erfolgsorientierte Abschlüsse ein.

Allein in den vergangenen zwei Jahren begleitete Interfinanz 34 Transaktionen mit einem Transaktionswert von 2,3 Milliarden Euro. Seit der Gründung hat die Interfinanz mehr als 1.100 Projekte betreut und so umfangreiche Branchenkenntnisse von Automotive bis Zeitarbeit gesammelt. Worauf sich Käufer und Verkäufer zusätzlich verlassen können? „Diskretion, Fingerspitzengefühl und die Erfahrung unserer Mitarbeiter, die wir langfristig an uns binden. Denn wer auf Augenhöhe mit Unternehmern agiert, braucht dazu die Persönlichkeit, die in der Praxis gereift ist“, beschreibt Geschäftsführer Zimmerer das Erfolgsrezept der Interfinanz. ▲

InterFinanz GmbH & Co. KG
Neuer Zollhof 1, 40221 Düsseldorf
Ansprechpartner: Xaver Zimmerer
Tel.: 0211 / 16 80 20, Fax: 0211 / 90 62 028
Zimmerer@interfinanz.com
www.interfinanz.com



Erste Adresse für Firmenan- und Verkäufer in Deutschland: Neuer Zollhof 1 in Düsseldorf