



# Zurechtmachen für den Unternehmensverkauf: Der Interim Manager als Putzerfisch

Text: [Andreas Lau](#)

*Ein Unternehmen zu verkaufen ist nicht trivial. Nicht nur der Entschluss, es zu tun, erfordert viel Zeit und auch Mut. Das Unternehmen auf den Verkauf vorzubereiten ist ebenso anspruchsvoll – und unterbleibt in der Praxis häufig, was zu Abschlägen beim Verkaufspreis führt.*

Sei es das Tagesgeschäft, sei es der „Das-wird-schon-klappen“-Glaube oder die „Damit-leben-wir-seit-Jahren“-Einstellung: Eigentümer erleben im Verkaufsprozess häufig böse Überraschungen, weil sie ihr eigenes Unternehmen nicht auf den Verkauf vorbereitet haben.

## Der Baum der Erkenntnis

Im täglichen Arbeitsleben, das jeden regelmäßig voll in Beschlag nimmt, 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 zumeist ihre Hausaufgaben, gehen sie aber aus unterschiedlichen Gründen nicht an:

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

Wichtig ist es, zunächst die Erkenntnis zuzulassen, dass es „To-Dos“ in jedem Unternehmen gibt. Der geplante Verkauf ist der richtige Zeitpunkt, diese Themen anzugehen, um das Unternehmen gut aussehen zu lassen und deutlich höhere Verkaufserlöse zu erzielen.

## 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 Kantineubau vorantreiben? Oder die bereits überfällige Produktportfolio-Bereinigung vornehmen?

Wie ein „Putzerfisch“ kann ein erfahrener

Interim Manager mit Branchenkenntnis der Geschäftsleitung kraftraubende Zusatzaufgaben abnehmen und das Unternehmen innerhalb weniger Monate oder sogar Wochen von bekanntem „Unrat“ befreien.

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

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 ihre Arbeit.

## Wo sind sie denn nur?

In jedem Verkaufsprozess kommt es zwangsläufig auch zu einer Due Diligence (der sorgfältigen und umfassenden Analyse des Unternehmens durch den Kaufinteressenten).

Der Verkäufer sollte möglichst frühzeitig und vor allem vollständig einen Datenraum hierfür schaffen.

Ein Datenraum ist letztlich nichts anderes als eine Zusammenstellung von wichtigen Informationen über ein Unternehmen, die von einem Kaufinteressenten geprüft werden. Die Daten umfassen 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?

Vorteile eines Interim Managers: Er stellt mit Erfahrung und anhand standardisierter Checklisten die käuferorientierten Informationen zusammen, ordnet die Daten und legt sie typischerweise als Dateipool an. Hierfür sucht der Interim Manager diverse Abteilungen auf, taucht in die Historie des Unternehmens ein und deckt insbesondere Informationslücken auf, die zu Beginn einer Due Diligence einfach nicht mehr existieren dürfen.

### Diskret herausputzen

Ein wichtiger Aspekt bei der Vorbereitung eines Verkaufsprozesses ist die Diskretion nach innen. Die anspruchsvolle Aufgabe besteht darin, das Unternehmen verkaufsbereit zu machen und eine gute Datenlage herzustellen, ohne dass Unruhe unter den Mitarbeitern oder gar Führungskräften entsteht.

Die Geschäftsführung muss insbesondere zwei Fragen klären:

1. Werden Mitarbeiter oder Führungskräfte über den Verkaufswunsch der Eigentümer in Kenntnis gesetzt und wenn ja, wann und wer?

### 2. Wie erklärt man der Belegschaft die Tätigkeit des Aufräumens und Datensammelns?

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

Die wichtige Aufgabe des neutralen Vermittlers zwischen Eigentümern und Management kann dem Interim Manager zukommen. Indem er den Prozess und seine Notwendigkeit erklärt, schafft der Interim Manager eine Pufferzone in der emotional aufgeladenen Situation zwischen den verkaufswilligen Eigentümern und dem in den meisten Fällen mit Bleibewunsch ausgestatteten Management. Indem er dem Management dessen Bedeutung für einen erfolgreichen Verkaufsprozess klarmacht und ggf. sogar Bleibeprämien verhandelt, erzeugt der Interim Manager eine Atmosphäre der konstruktiven Ruhe.

Entscheiden sich die Eigentümer, niemanden in die Verkaufspläne einzuweihen, muss die Anwesenheit des den Verkauf vorbereitenden Interim Managers plausibel erklärt werden.

Ein in heutigen Zeiten 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

Im Verkaufsprozess entlastet ein Interim Manager nicht nur die Unternehmensführung, sondern beseitigt den „Unrat“ und schließt offene Baustellen im Unternehmen ab. Seine Erfahrung, sorgfältige sowie objektive Analyse und die volle Konzentration des Interim Managers auf die Vorbereitungen für den Verkaufsprozess helfen, wichtige Aspekte nicht zu übersehen, sodass der Unternehmensverkauf reibungslos und mit größerem Erfolg verläuft.

**Andreas Lau** ist seit 1998 im Unternehmen und seit 2002 Partner der HANSE Consulting Gruppe und Geschäftsführer der HANSE Interim Management GmbH (Assoziierter Provider der DDIM). Als CRO wie als Betreuer vieler Interim Manager-Projekte ist er routiniert. Ausgebildet ist Andreas Lau als Industriekaufmann, Diplomkaufmann sowie als MBA (USA).



Andreas Lau

### HANSE Interim Management GmbH

Fischertwiete 2 – Chilehaus A

20095 Hamburg

Tel.: +49 (0)40 - 32 32 60-0

➔ [info@hanse-interimmanagement.de](mailto:info@hanse-interimmanagement.de)

➔ [www.hanse-interimmanagement.de](http://www.hanse-interimmanagement.de)

**HANSE Interim**  
TOP MANAGEMENT AUF ZEIT