

Steinbeis M&A im Interview mit: Sven Kistenpfennig

Beirat | Steinbeis M&A

“

Auf den Verkauf kann
man sich vorbereiten.
Auf das Leben danach
nur bedingt.



SVEN IM GESPRÄCH

FOKUS: DIE ENTSCHEIDUNG ZUM VERKAUF

Was war der schwierigste Teil der Entscheidung, dein Unternehmen zu verkaufen?

Den schwierigsten Teil fand ich, alle Familienmitglieder mitzunehmen und gemeinsam zu einer Entscheidung zu kommen. Dazu gehörte auch die Frage, unter welchen Bedingungen wir überhaupt verkaufen würden.

Wann wusstest du, dass der richtige Zeitpunkt für den Verkauf gekommen war?

Ich hatte das Gefühl, dass der Moment gekommen war, zu vernünftigen Konditionen zu verkaufen. Gleichzeitig zeichnete sich ab, dass sich der Markt verändern könnte. Der Zukauf wurde schwieriger und die Komplexität unserer Organisation nahm stark zu. Rückblickend war der Zeitpunkt richtig. In den folgenden zehn Jahren gab es aus meiner Sicht nur noch einmal ein ähnlich gutes Zeitfenster.

Was war deine größte Fehleinschätzung über den M&A Prozess?

Ganz klar der Umfang der Due Diligence und des Datenraums. Auch die Komplexität der Garantien und die vielen Detailfragen im Prozess hatte ich vorher unterschätzt.



Zehn Jahre später weiß ich: Das Zeitfenster für unseren Verkauf war genau richtig. Solche Chancen kommen nicht beliebig oft.

SVEN IM GESPRÄCH

FOKUS: ÜBERGABE UND ZEIT DANACH

Wie haben Mitarbeitende und Kunden auf den Verkauf reagiert?

Mit einem gefassten Schock. Ein Unternehmensverkauf ist für alle Beteiligten eine große Veränderung, selbst wenn er gut vorbereitet ist.

Wie habt ihr einen möglichst reibungslosen Übergang gewährleistet?

Wir sind nach dem Verkauf noch drei Jahre auf C Level Ebene an Bord geblieben. Das hat wesentlich dazu beigetragen, den Übergang zu begleiten.

Aus meiner Erfahrung mit mehr als 20 Zukäufen weiß ich aber auch, dass eine solche Übergabe nie vollkommen reibungslos verläuft.

Welche Projekte hast du nach deinem Ausscheiden gestartet?

Nach meinem Ausscheiden habe ich mich bewusst neu aufgestellt und meine unternehmerische Erfahrung in andere Rollen eingebracht. Heute engagiere ich mich als Business Angel, begleite Unternehmen als Beirat und Berater und bin an ausgewählten Unternehmen beteiligt. Besonders spannend finde ich es, Unternehmer und Gründer als Sparringspartner zu unterstützen, neue Ideen mitzuentwickeln und meine Erfahrungen dort einzubringen, wo sie wirklich einen Unterschied machen können.

Was hättest du gerne vorher über das Leben nach dem Unternehmensverkauf gewusst?

Wie wichtig es ist, neue Routinen zu entwickeln. Und wie man damit umgeht, im eigenen Unternehmen plötzlich nicht mehr gebraucht zu werden. Auf diese persönliche Seite eines Verkaufs kann man sich nur bedingt vorbereiten.

SVEN IM GESPRÄCH

FOKUS: ERFAHRUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Welchen Rat würdest du einem Unternehmer geben, der über einen Verkauf nachdenkt?

Eine gute Datenlage schaffen, Sparringspartner für die Verhandlungen suchen und eine überzeugende Storyline und Verkaufsstrategie entwickeln. Vor allem sollte man sich ausreichend Zeit für die Vorbereitung nehmen. Aus meiner Sicht mindestens ein Jahr.

Was würdest du heute bei einem Verkauf anders machen?

Grundsätzlich wenig. In der Übergabe würde ich mich möglicherweise stärker einbringen, um mir selbst und meinen Werten noch mehr treu zu bleiben. Die Werte von Käufer und Verkäufer sind selten vollständig deckungsgleich. In der operativen Zusammenarbeit wird das schnell sichtbar.

War der Verkauf rückblickend die richtige Entscheidung?

Ja. Der Prozess war nicht immer einfach und einige Entscheidungen waren hart, aber sie waren richtig. Natürlich fragt man sich später, ob ein anderer Zeitpunkt besser gewesen wäre. Dafür hätte man jedoch zusätzliche Risiken tragen müssen, ohne zu wissen, ob sie sich am Ende auszahlen.



kistenpfennig@steinbeis-finance.de



Sven Kistenpfennig

