

Der CFO als Erfolgsfaktor im Verkauf

Von Konrad Althaus und Gabrielle Rudolf von Rohr*

SCHLANKE PROZESSE Die Rolle des Finanzchefs ist im M&A-Prozess entscheidend. Ein Unternehmensverkauf oder eine Nachfolgeregelung zeichnet sich häufig schon früh ab. Hier kann der CFO die Weichen rechtzeitig stellen. Davon profitieren alle involvierten Parteien.

Dass heutzutage ein CFO (Chief Financial Officer oder Finanzchef) weit mehr Funktionen vereint als das Führen der Buchhaltung und das Leiten des Finanz- und Rechnungswesens wird offensichtlich, sobald man in Unternehmen verschiedenster Grössen Einblick erhält. Je grösser ein Unternehmen wird, desto mehr wird klar, wie komplex, vielschichtig und verantwortungsvoll die Funktion des CFO ist. So kommt ihm auch in einem M&A-Prozess eine wichtige Rolle zu.

Im Kaufprozess beispielsweise muss er sich vorstellen können, wie ein Target integriert werden kann. Er muss die Synergien eruieren und den Wert eines Unternehmens beurteilen können, um bei der Preisbestimmung die richtigen Argumente griffbereit zu haben. Im Hinblick auf eine mögliche Finanzierung braucht er Verhandlungsgeschick mit den Banken und muss seine Debt Capacity kennen. Oft wickelt der CFO einen M&A-Prozess fast im Alleingang ab. Klar steht dem Projektteam meist der CEO vor, doch wird er viele Arbeiten an seinen engsten Vertrauten, den CFO, delegieren. Der CFO hat selbstverständlich auch die Möglichkeit, auf interne Spezialisten aus anderen Abteilungen oder auf externe Unterstützung zurückzugreifen. Dies wird er insbesondere in heiklen Momenten oder bei grossen und komplexen Transaktionen tun.

Frühzeitige Verkaufsvorbereitung

Nicht minder bedeutend ist jedoch seine Rolle im Verkaufsprozess, denn er kann schon vorzeitig die Weichen für einen schlanken M&A-Prozess stellen. Ein Unternehmensverkauf oder eine Nachfolgeregelung zeichnet sich nämlich oft schon früh ab. Hier kann dem CFO ein hohes Vertrauensverhältnis mit den Eigentümern zugutekommen und so wird er als einer der ersten von einem möglichen Verkauf erfahren. Davon sollte er profitieren und sein Unternehmen frühzeitig auf die Due-Diligence-Fähigkeit prüfen und entsprechend vorbereiten. Dabei muss er auch das Management auf mögliche Risiken aufmerksam machen. Je besser die Due-Diligence-Unterlagen und die involvierten Personen vorbereitet sind, desto effizienter kann die Due Diligence organisiert und abgewickelt werden. Oftmals wird für die Datenaufbereitung zu viel Zeit in Anspruch genommen. Die Prozesszeiten können durch eine optimale Vorbereitung deutlich verkürzt werden. Im Verkaufsprozess ist nämlich die Verfügbarkeit der Daten ein wichtiger Faktor. Somit kann die Vorbereitung nicht früh genug anfangen.

Kritik und Kritikfähigkeit

Mit einem gut organisierten Finanz- und Rechnungswesen im Rücken und einer gewissenhaften Aufarbeitung der Finanzdaten lässt sich der Verkaufsprozess für den CFO einfacher angehen. Dem CFO wird dennoch viel abverlangt werden. Er muss in erster Linie kritikfähig sein, denn er muss während einer Due Diligence Red und Antwort stehen, wie das Finanz- und Rechnungswesen geführt wird und warum welche Controllinginstrumente vorhanden oder nicht vorhanden sind. Budgetabweichungen werden hinterfragt, und er sollte während des Prozesses laufend die aktuellsten Zahlen zur Hand haben. Geschwindigkeit ist gefragt, und zu einem gewissen Zeitpunkt ist von ihm nahezu die ständige Verfügbarkeit gefordert. Ein CFO, der sein Unternehmen überzeugend vertreten kann, sei es während der Due Diligence oder anlässlich einer Managementpräsentation, stellt einen Erfolgsfaktor im Rahmen eines Verkaufsprozesses dar.

Doch gehen wir in den Anforderungen an einen CFO noch weiter. Er sollte sich nicht nur auf die Finanzdaten fokussieren, sondern sich verstärkt auch bei der Strategieentwicklung einbringen. Im M&A-Prozess findet nämlich vermehrt das Geschäftsmodell und die Strategie Eingang in die Prüfungen des Käufers. Der CFO sollte mit dem Management einen aktuellen und realistischen Businessplan erarbeiten und diesen rollend überarbeiten. Folglich ist es wichtig, sich mit strategischen Belangen zu befassen. Vor diesem Hintergrund sehen wir den CFO auch als aktiven Sparringpartner des CEO und des übrigen Managementteams. Zu seinen zentralen Aufgaben sollte die konsequente Unterstützung des Führungsteams gehören.

Er muss auf Schwachstellen aufmerksam machen und proaktiv nach Lösungen suchen. Um diese Aufgaben jedoch wahrnehmen zu können, braucht der CFO die notwendige Stellung innerhalb des Unternehmens und muss einen fundierten Background haben. Während eines Verkaufsprozesses wird rasch deutlich, wenn die Strukturen nicht der Grösse des Unternehmens entsprechen.

Nicht selten ist das Finanz- und Rechnungswesen nur ungenügend ausgebaut oder es besteht gar eine Personalunion von CEO und CFO. Dies birgt verschiedene Gefahren. Einerseits fehlen grundsätzlich die Funktionentrennung und ein kritisches Auge im Unternehmen. Andererseits hat der CEO gerade im M&A-Prozess keine Unterstützung. Was ihn nicht nur zeitmässig, sondern auch bei den Argumenten bezüglich der Finanzdaten in Bedrängnis bringen kann.

Realistisches Einschätzen

Es hängt also bei einem M&A-Prozess viel vom CFO sowie der Stellung und Organisation des Finanz- und Rechnungswesens ab. Der CFO kann seinem Unternehmen die besten und werthaltigsten Verkaufsargumente liefern und so einen optimalen Preis herbeiführen. Genauso kann er dies aber auch für die Käufer tun, jedoch zu Ungunsten seines Unternehmens. Dann nämlich, wenn Informationen zum falschen Zeitpunkt auf den Tisch kommen oder gar gänzlich fehlen.

Da kann es schon vorkommen, dass der CFO zum Dealbreaker wird. Wer auf einen CFO zählen kann, der im Vorgang zu einem Unternehmenskauf die Frage nach dem Fit for Sale beantworten kann, hat gute Chancen, den Prozess reibungslos durchführen zu können. Klar kann der M&A-Berater Unterstützung bieten und gewisse Abklärungen in Bezug auf das Unternehmen oder den Markt machen. Ein professionelles, modernes Finanzmanagement stellt jedoch, und dies nicht nur in einem M&A-Prozess, einen Schlüsselfaktor des Erfolges eines Unternehmens dar.

* Konrad Althaus, Partner, und Gabrielle Rudolf von Rohr, Senior Consultant,
Binder Corporate Finance AG, Bern und Zürich.