



Gekonnt loslassen

NACHFOLGEREGELUNG Viele Unternehmer graut es vor dem Thema Nachfolge. Es lohnt sich, aus den Erfahrungen anderer zu lernen. Sechs Lehren aus der Praxis, die Überforderten zu einer erfolgreichen Übergabe helfen sollen.

TEXT FABIAN RUDIN

Nachfolge – Unternehmer haben nur eine Chance, es richtig zu machen. Nehmen Sie sich deshalb die Zeit, diesen für Ihre Mitarbeitenden, Ihre Kunden und Ihr Vermögen wichtigen Prozess zu verstehen und somit die Chancen auf eine erfolgreiche Übergabe zu steigern. In über 130 Unternehmensverkäufen haben wir unzählige Situationen erlebt, überraschende Erfahrungen gemacht und – im Bestreben eine Win-Win-Situation für Verkäufer und Käufer zu schaffen – wertvolle Lektionen gelernt. Nachfolgend unsere wichtigsten Erkenntnisse.

GUTES BRAUCHT SEINE ZEIT

Jede Entscheidung lässt sich bedachter fällen, wenn die Zeit auf Ihrer Seite ist. Überstürzte Handlungen können im Geschäftsleben fatale Folgen haben, so auch beim Verkauf der eigenen Firma. Es ist empfeh-

lenswert, bereits über den Firmenverkauf nachzudenken, bevor Sie dazu gezwungen sind. Es kann Monate dauern, interne Prozesse zu optimieren, Führungsstrukturen aufzubauen oder Geschäftsabläufe zu dokumentieren.

Bereiten Sie Ihre Firma auf den Verkauf vor. Steigern Sie die Verkäuflichkeit Ihres Unternehmens, indem Sie Ihr Wissen an Schlüsselpersonen weitergeben, Prozesse und betriebliches Knowhow dokumentieren, Mitarbeiter stärker in die Verantwortung nehmen, Kosten reduzieren oder die Kundenbasis verbreitern. Letztlich gibt es weder den richtigen noch den falschen Zeitpunkt für den Unternehmensverkauf. Auch wenn es gewisse Idealvoraussetzungen hinsichtlich Ertragslage, Organisation, Betriebsmittel und Zukunftsaussichten gibt, ist es beinahe unmöglich, den Firmenverkauf danach zu richten.

EXPERTENHILFE IST UNABDINGBAR

Die Praxis zeigt, dass ein erfahrener Transaktionsspezialist, der als Drehscheibe zwischen Verkäufer und Käufer agiert, wertvolle Unterstützung im komplexen Verkaufsprozess leisten kann. Die Beauftragung eines Experten wird sich in vielerlei Hinsicht auszahlen. Erstens sparen Sie enorm viel Zeit bei der Vorbereitung von Dokumenten und im Gespräch mit potenziellen Käufern. Zweitens birgt ein Verkaufsprozess diverse Hürden, an denen eine Nachfolgeregelung scheitern kann. Ein versierter Berater ist in der Lage, Emotionen zu entschärfen und zielorientiert zu verhandeln. Er kann Ihnen helfen, die Gegenseite zu verstehen und mit seinem Fachwissen konstruktive Lösungen herbeiführen. Drittens wird das Netzwerk an potenziellen Kaufkandidaten stark erweitert. Ein Vermittler kann auf ein Käufernetzwerk zurückgreifen und somit Ihre

Alles im Lot? Viele Unternehmer fühlen sich bei der Regelung der Nachfolge überfordert. Ein erfahrener Transaktionsspezialist kann dabei helfen, dass die Firma bei der Übergabe nicht aus dem Gleichgewicht gerät.

Verhandlungsposition massiv stärken. Bei der Auswahl des geeigneten Partners helfen Ihnen folgende vier Qualitätsmerkmale:

VERTRAUEN Die Vertrauensbasis bildet den Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, denn der Berater vertritt Sie und Ihr Unternehmen gegenüber potenziellen Käufern.

ERFAHRUNG Abgeschlossene Transaktionen und Beispiele aus der Praxis geben Ihnen einen Einblick in die Erfahrungswerte des Beraters.

NETZWERK Nur wer über eine Datenbank mit qualifizierten Käufern verfügt, ist in der Lage, einen Käufermarkt für Ihr Unternehmen zu erschaffen.

HONORARMODELL In der Branche hat sich das erfolgsbasierte Beratungshonorar etabliert. Arbeitet der Berater auf Stundenbasis, sollten Sie seine Motivation hinterfragen und näher prüfen.

ORDNUNG IST DIE HALBE MIETE

Es ist erstaunlich, wie sich das Erscheinungsbild Ihrer Geschäftsunterlagen auf die Betrachtungsweise des Käufers auswirkt. Dies rührt daher, dass ein Käufer – insbesondere zu Beginn des Prozesses – sein Vertrauen in die Firma alleine durch die ihm zur Verfügung stehenden schriftlichen Informationen aufbaut. Wenn Sie gut organisiert und dokumentiert sind, vermittelt dies dem Käufer unweigerlich das Gefühl, dass Ihr Unternehmen gut geführt ist. Es ist von entscheidendem Vorteil, wenn Sie das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens anhand von ordentlich dokumentierten Zahlen und Fakten erklären können. Eine hohe Transparenz gegenüber dem Käufer schafft Vertrauen. Gerne senden wir Ihnen auf Anfrage eine Checkliste, damit Sie überprüfen können, wie es um Ihre Vorbereitung steht.

ABHÄNGIGKEITEN UND IHRE FOLGEN

Im ersten Punkt haben wir die Wichtigkeit erläutert, Ihr Wissen an Schlüsselpersonen weiterzugeben und/oder zu dokumentieren. Die Abhängigkeit des Unternehmens vom Firmeninhaber stellt für einen Käufer zweifelsohne eines der grössten Risiken dar. Aber auch allfällige Abhängigkeiten von Kunden und Lieferanten (Klumpenrisiken) oder gar Vermietern wird ein Käufer im Detail prüfen. Seine grösste Angst besteht darin, nach Übernahme Verluste von Kunden oder Lieferanten beklagen zu müssen und somit das Geschäft nicht mehr im selben Stil weiterführen zu können.

Prüfen Sie Ihre wichtigsten Verträge, erneuern Sie diese falls möglich oder sorgen Sie dafür, dass die Schlüsselverträge übertragen werden können (Stichwort: Change-of-Control-Klausel). Uns ist bewusst, dass gerade bei kleineren Unternehmen Partnerschaften ohne Verträge funktionieren. Ebenso gibt es Branchen, in denen mündliche Vereinbarungen üblicher als schriftliche Verträge sind. Verteilt sich ein Grossteil Ihres Umsatzes auf nur einen oder sehr wenige Kunden, dann müssen Sie damit rechnen, dass der Käufer gewisse Sicherheiten von Ihnen verlangt oder die Risiken im Kaufpreis abbilden möchte. Verkäuferdarlehen und/oder erfolgsabhängige Kaufpreiszahlungen zu einem späteren Zeitpunkt (Earn-Out) sind gängige Mittel um solche Risiken bei der Strukturierung der Transaktion zu berücksichtigen.

EMOTIONEN SIND SCHWER KONTROLLIERBAR

Bei fast jedem Verkaufsprozess erleben wir, dass die Emotionen beim Verkäufer zeitweise überhandnehmen. Dies ist völlig

normal und hilft oftmals, sich wieder auf das Wesentliche zu besinnen. Der Grund für emotionale Ausbrüche sind nebst komplett unterschiedlichen Sichtweisen oftmals Missverständnisse in der Kommunikation, unausgesprochene Bedürfnisse oder Stolz. Nehmen Sie vermeintlich absurde Fragen oder Bedingungen von Kaufkandidaten nicht persönlich. Wenn es um den Wert Ihres Lebenswerkes geht, sind emotionale Diskussionen kaum zu verhindern. Vertrauen Sie darauf, dass ein erfahrener Transaktionsspezialist in der Lage ist, solche heikle Situationen zu entschärfen und mit konstruktiven Lösungsvorschlägen beide Parteien wieder zusammenbringen kann.

VERTRAUEN SIE AUF IHREN INSTINKT!

Vielen Unternehmern graut das Thema Nachfolge auch deshalb, weil sie der Meinung sind, eine Armada an Beratern beiziehen zu müssen. Oftmals überfordert mit der Situation, werden verschiedene Berater (Treuhand, Steuerexperten und Anwälte) und Vertrauenspersonen (Familie und Freunde) involviert, die alle ihre eigene Sichtweise einbringen.

Wenn Sie mehrere Berater beauftragen, laufen Sie Gefahr, dass das Gesamtbild aus den Augen verloren geht. Heute gibt es spezialisierte Unternehmen, die dieses Fachwissen vereinen und Unternehmer während des gesamten Verkaufsprozesses eng begleiten. Es versteht sich von selbst, dass Unternehmer ihre Vertrauenspersonen in den Prozess involvieren. Dies ist bis zu einem gewissen Grad auch wichtig. Genauso wichtig ist aber, dass schliesslich Sie die Entscheidungen fällen. Oftmals beobachten wir, dass involvierte Parteien aus einem gewissen Eigeninteresse agieren und die Ideallösung für das Unternehmen ausser Acht lassen. Ihr Unternehmerinstinkt wird Sie auch bei diesem letzten grossen Projekt nicht im Stich lassen. ■

DER AUTOR



Fabian Rudin ist Gründungspartner der Business Transaction AG in Zürich, die auf die gesamte Abwicklung von Unternehmenstransaktionen im KMU-Bereich spezialisiert ist. Mit über 130 erfolgreich

verkauften Unternehmen gehört Business Transaction zu den führenden Anbietern in der Schweiz.

fabian.rudin@businesstransaction.ch
www.businesstransaction.ch