

NACHFOLGEPROBLEMATIK

Hürdenlauf Unternehmensverkauf

Ist kein Nachfolger in der Familie oder im Betrieb vorhanden, gibt es eine vielversprechende Alternative. Wie es um den Nachfolgemarkt für KMU in der Schweiz steht und welche Hürden beim Verkauf an Dritte übersprungen werden müssen.

AUTOR **FABIAN RUDIN**

Während das Geschäft rund um die Nachfolge für Kleinunternehmen vor wenigen Jahren noch nicht als Markt bezeichnet werden konnte, sind Angebot und Nachfrage in den letzten fünf bis zehn Jahren markant angestiegen. Im Vergleich zu früher ist es heute keine Selbstverständlichkeit mehr, dass der Sohn oder die Tochter das Geschäft übernehmen. Heute werden rund 60% aller Kleinunternehmen mittels Verkauf an familienexterne Personen übergeben. Dieser Wandel, hin zu einem Nachfolgemarkt für Dritte, ist auf verschiedene soziologische und wirtschaftliche Entwicklungen zurückzuführen. Fehlende Bereitschaft oder Fähigkeiten der Nachfolger, technologischer Wandel oder wirtschaftliche Globalisierung sind nur einige davon.

Fehlende Transparenz

Noch befindet sich der KMU-Nachfolgemarkt Schweiz in der Entstehungsphase. Das Bewusstsein von Firmeninhabern, dass ein Markt für den Verkauf des eigenen Unternehmens vorhanden ist, steigt täglich. Diese Tatsache alleine reicht jedoch noch nicht aus. Wir stellen fest, dass der Markt für den Verkauf und den Kauf von Kleinunternehmen von Intransparenz geprägt ist. Entgegen den Vorstellungen vieler Unternehmensinhaber, besteht das Problem beim Firmenverkauf nicht in der Nachfrage. Für jedes Projekt finden sich geeignete Kaufinteressenten. Ent-

scheidend für einen erfolgreichen Verkauf ist die Frage, ob sich der Marktpreis für die Firma mit den Preisvorstellungen des Verkäufers deckt. Unrealistische Preisvorstellungen von Eigentümern sind der Hauptgrund dafür, dass Verkäufe nicht oder erst verzögert zustande kommen.



FOTOS: FOTOLIA UND ZVG



Fabian Rudin ist Gründungspartner der Business Transaction AG. Das Beratungsunternehmen gehört zu den wenigen Anbietern, welche Firmeninhaber von der Bewertung über die Vermarktung und Käuferselektion bis zum erfolgreichen Vertragsabschluss begleiten. Mit über 120 verkauften Firmen gehört Business Transaction zu den führenden Schweizer Anbietern.



«Der Entschluss zum Verkauf eines KMU ist ein Lebensentscheid.»

Angebot

Obschon in letzter Zeit zahlreiche Online-Plattformen entstanden sind, welche Verkäufer und Käufer zusammenbringen, decken diese Dienstleistungen nur einen Bruchteil einer erfolgreichen Geschäftsübergabe ab. Bei der Abwicklung des Verkaufs sind Firmeninhaber bisher mehrheitlich auf sich alleine gestellt. Es ist deshalb naheliegend, dass der Treuhänder bei der Bewertung des Unternehmens behilflich ist, der Steuerberater sich um die geeignete Deal-Struktur kümmert und die Parteien anschliessend beim Rechtsanwalt auf einen für beide Seiten gütlichen Kaufvertrag hoffen.

Hürden beim Unternehmensverkauf

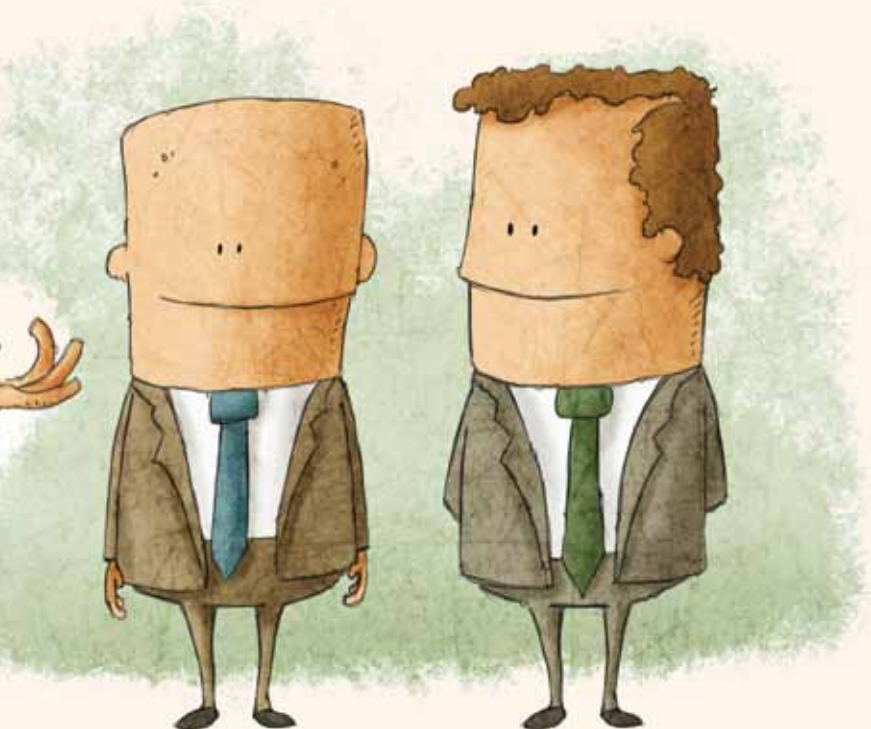
Der Entschluss zum Verkauf des eigenen Unternehmens ist ein Lebensentscheid. Der eigentliche Verkauf ein längerer Prozess,

der hochemotional ist und diverse Hürden birgt. Wie bereits erwähnt, gibt es zahlreiche Anbieter für die verschiedenen im Verkaufsprozess benötigten Teildienstleistungen. Doch genau da liegen die Stolpersteine. Bei einem ohnehin schon von Emotionen geprägten Austausch zwischen Verkäufer und Käufer beginnen die Diskussionen bei jedem Prozessschritt, bei dem eine zusätzliche Beraterpartei involviert wird, wieder von Neuem. Für einen strukturierten und effizienten Unternehmensverkauf empfiehlt es sich, einen erfahrenen Transaktionsspezialisten beizuziehen, welcher den Verkaufsprozess von der Bewertung über die Vermarktung, Käuferselektion und Verhandlung bis zum Vertragsabschluss begleitet und koordiniert.

Entscheidend für eine familienexterne Übergabe ist ein strukturierter Verkaufsprozess. Zwar lässt sich ein klassischer Verkaufsprozess in verschiedene Phasen einteilen, ein standardisiertes Vorgehen wird aber nicht zum Erfolg führen. Der Unternehmensverkauf lebt von der Dynamik und der Einzigartigkeit. Oft entstehen unvorhersehbare Situationen, welche praxiserprobtes Handeln erfordern und Verhandlungsgeschick gefragt ist. Nachfolgend werden drei typische Hürden beim Unternehmensverkauf veranschaulicht sowie entsprechende Handlungsempfehlungen abgegeben.

1. Informationsasymmetrie

Vertraulichkeit und Diskretion bilden die Basis für einen erfolgreichen Unternehmensverkauf. Um jedoch ein Unternehmen erfolgreich verkaufen zu können, ist eine gewisse Anzahl von potenziellen Käufern notwendig. Die hohe Kunst liegt darin, möglichst viele Kaufinteressenten anzusprechen, ohne dass die breite Öffentlichkeit (insbesondere Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten) davon erfährt. Eine anonyme Bekanntmachung des Verkaufsvorhabens bei den richtigen Interessengruppen ist also entscheidend. Potenzielle



Käufer, die sich angesprochen fühlen, werden sich für weiterführende Informationen melden. Doch wie viele Informationen sollen zu diesem Zeitpunkt offengelegt werden?

Bei einer familien- oder betriebsinternen Übergabe verfügen die potenziellen Nachfolger bereits über einen vertieften Einblick in die Geschäftsabläufe des Unternehmens. Beim Verkauf an Dritte entsteht jedoch bereits in diesem Stadium ein erster Interessenskonflikt. Während der Verkäufer möglichst wenige Informationen preisgeben möchte, ist es dem Käufer ein Anliegen, die Risiken und Chancen der Unternehmung so detailliert wie möglich nachvollziehen zu können. Es ist das Recht des Firmeninhabers, sein Unternehmen vor möglichem Schaden zu schützen. Die Wahrung der Vertraulichkeit hat deshalb oberste Priorität. Dem Käufer muss bewusst sein, dass er gewisse Restriktionen hinnehmen und sich an den vorgegebenen Prozess halten muss.

Oftmals werden auf Verkäuferseite jedoch Informationen zurückgehalten, welche für den Käufer als Entscheidungsgrundlage unentbehrlich sind. Die Erfahrung zeigt, dass das Feedback des Käufers bei spärlicher Informationsbasis oft negativ ist oder sogar vollends ausfällt. Obschon in einem ersten Schritt nicht gleich alle Informationen offengelegt werden müssen, empfiehlt es sich, ein Informationsmemorandum transparent und ausführlich zu gestalten. Dies schafft Vertrauen, erhöht die Anzahl Interessenten und erleichtert die weiterführende Kommunikation.

2. Abhängigkeit von Käufern

Oft treffen wir folgende Situation an: Langjährige Mitarbeiter oder Lieferanten interessieren sich für das zu verkaufende Unternehmen. Die Verhandlungen ziehen sich jedoch bereits seit mehr als einem Jahr hin, ohne Aussicht auf Erfolg. Eine vermeintlich gute Ausgangslage, die täuscht.

Auch wenn der potenzielle Käufer ein Lieferant, Kunde oder gar Freund ist, die Ziele des Käufers unterscheiden sich diametral von denjenigen des Verkäufers. Hinzu kommt, dass Verhandlungen mit Bekannten meist noch emotionaler sind als mit Drittpersonen. Oft werden deshalb wichtige Aspekte aus Angst das Gegenüber zu kränken nicht oder nur vage

angesprochen, was eine effiziente Abwicklung des Verkaufsprozesses verunmöglicht.

Ein zentraler Erfolgsfaktor beim Unternehmensverkauf ist eine starke Verhandlungsposition. Es empfiehlt sich deshalb, das Unternehmen trotz bestehenden Kaufinteressenten professionell zu vermarkten, zusätzliche Kaufinteressenten zu generieren und parallel zu verhandeln. Jeder weitere Kaufinteressent kann die Verhandlungsposition des Verkäufers massiv stärken. Der Druck auf die bestehenden Interessenten wird erhöht und die Chancen auf einen Verkauf zu den bevorzugten Konditionen steigen.

3. Emotionen bei den Verhandlungen

Preis- und Vertragsverhandlungen verlangen enormes Fingerspitzengefühl. Schon etliche Transaktionen sind an dieser letzten, oftmals emotionsgeladenen Hürde des Verkaufsprozesses gescheitert. Grund dafür sind neben komplett unterschiedlichen Sichtweisen oftmals Missverständnisse in der Kommunikation, unausgesprochene Bedürfnisse oder falscher Stolz. In dieser «heissen» Phase sind die Parteien gut beraten, wenn sie von einem erfahrenen Experten begleitet werden. Ein routinierter Berater ist in der Lage, Emotionen zu entschärfen und zielorientiert zu verhandeln. Er kann den Parteien helfen, die Gegenseite zu verstehen und mit seinem Fachwissen konstruktive Lösungen herbeiführen.

Fazit

Der Verkaufsprozess ist zeitintensiv und birgt diverse Hürden, an welchen die Parteien scheitern können. Beim Firmenverkauf ergeben sich oftmals Ausnahmesituationen, welche sich schlecht in das traditionelle Schema eines Verkaufsprozesses zwängen lassen, sondern viel Kreativität und Verhandlungsgeschick erfordern. Ebenso verderben zu viele Köche den Brei. Es empfiehlt sich, einen erfahrenen Transaktionsspezialisten mit ins Boot zu holen, welcher den Verkaufsprozess von A bis Z begleitet und als Drehscheibe zwischen Verkäufer und Käufer agiert. ●



«Verhandlungen verlangen ein enormes Fingerspitzengefühl.»

