



"Damit sich der Verkäufer nicht über den Tisch gezogen fühlt, muss der Markt spielen können"

Früher oder später steht bei jedem KMU die Nachfolgeplanung an. Doch wie geht man diesen Prozess an? Wie finden verkaufswillige Firmeninhaberinnen und -inhaber die "richtige Käuferschaft", die das Unternehmen auch zum gewünschten Preis übernehmen will? "Den richtigen Unternehmenswert gibt es nicht", sagt dazu Andreas Schubert von Business Broker AG. "Wichtig ist, dass der Markt spielen kann. Und der funktioniert immer dann, wenn mehrere Käufer vorhanden sind und der Verkäufer nicht unter Druck ist."

Unternehmer leben ewig, möchte man meinen. Ab welchem Alter sollte sich ein Unternehmer dennoch Gedanken über seinen Nachfolger machen?

Andreas Schubert: Unsere Erfahrung zeigt, dass auch junge Unternehmer einen Nachfolger suchen. Das Alter ist insofern zweitrangig. Wichtig ist, dass der Verkäufer aus einer Position der Stärke heraus agiert und nicht zeitlich unter Druck gerät, weil er die Verkaufsabsichten kommuniziert oder den Mietvertrag gekündigt hat.

Wie lange dauert eine Unternehmensnachfolgeregelung normalerweise?

Schubert: Der Verkaufsprozess selbst dauert bei uns in der Regel zwischen 3 und 12 Monaten.

Arbeitnehmer freuen sich üblicherweise auf ihre Pensionierung. Nicht so üblicherweise Unternehmerinnen und Unternehmer. Warum fällt es ihnen so schwer loszulassen?

Schubert: Vielleicht hat er einfach Freude an der Arbeit. Ein wichtiger Grund liegt meines Erachtens beim unterschiedlichen Freiheitsgrad. Der Unternehmer hört auf, wann er will und nicht wann er muss. Das Alter kann eine Rolle spielen, muss aber nicht.

Jeder "pensionswillige" Unternehmer fragt sich wohl zuerst, ob das Unternehmen in Familienhand bleiben soll oder nicht. Wie soll man vorgehen, um die naheliegende mit einer allfälligen besseren Lösung wertefrei evaluieren zu können?

Schubert: Damit eine familieninterne Lösung überhaupt möglich ist, müssen verschiedene Bedingungen erfüllt sein: Gibt es einen willigen und fähigen Nachfolger? Besitzen die Parteien die notwendigen finanziellen Möglichkeiten, damit die Firma auf einer gesunden finanziellen Basis weitergeführt werden kann? Kann der Übergeber eine sorgenfreie Pension geniessen? Wird der Familienfrieden nicht durch unzufriedene Geschwister gestört? Ist der Übergeber auf die Maximierung des Verkaufserlöses angewiesen, so erschwert dies tendenziell die familieninterne Nachfolge.

Der Unternehmer hat sich durchgerungen, seine Firma ausserhalb der Familie zu veräussern. Welche zentralen Schritte muss er beachten?

Schubert: Wir unterteilen den Prozess in vier Phasen, nämlich Vorbereitung, Käufersuche, Vertrauensbildung und Vertragsabschluss. In der Vorbereitungsphase zu einem Unternehmensverkauf unterschätzen viele Eigentümer den zeitlichen Aufwand oder kommunizieren Verkaufsabsichten, ohne die nötigen Vorbereitungen getroffen zu haben. Beides kann sich negativ auf den Verkaufspreis des Unternehmens auswirken, indem das Tagesgeschäft vernachlässigt wird oder indem potenzielle Käufer weder eine attraktive Firmendokumentation erhalten noch berechnete kritische Fragen beantwortet werden.

Worauf kommt es denn bei der Käufersuche an?

Schubert: Vertraulichkeit und Diskretion sind der Schlüssel für einen erfolgreichen Verkaufsabschluss. Es besteht die Gefahr, dass Informationen über den anstehenden Verkauf

öffentlich werden und dadurch wichtige Kunden abwandern oder Angestellte in Schlüsselfunktionen das Unternehmen verlassen. Der entstehende Schaden kann immens sein. Die grösste Herausforderung im Verkaufsprozess ist die Suche nach einem motivierten und solventen Käufer, der über die notwendigen Fähigkeiten verfügt, das Geschäft zu übernehmen. Dieser Punkt wird oftmals unterschätzt bzw. es fehlt meist an einer kohärenten Marketingstrategie. Die hohe Kunst beim Unternehmensverkauf besteht darin, eine Firma professionell zu vermarkten, ohne dass die Öffentlichkeit davon Kenntnis erhält.

Ein weiterer wichtiger Schritt im Verkaufsprozess heisst "Vertrauen schaffen". Wie schafft man das?

Schubert: Der häufigste Grund, warum ein Geschäft nicht zustande kommt, ist der falsche Umgang mit potenziellen Käufern. Nur wenn echtes Vertrauen aufgebaut werden kann, ist ein erfolgreicher Abschluss möglich. Von Käuferseite besteht oft grosses Misstrauen, basierend auf Unsicherheit und der Angst zu scheitern. Der Verhandlungsabbruch wird so zum Rettungsanker. Mit unzähligen Fragen versucht sich der Käufer eine gewisse Sicherheit zu verschaffen. Häufig werden seine Fragen vom Eigentümer aber als lästig und unangenehm empfunden. Doch sind die meisten Fragen berechtigt. Deren sachliche Beantwortung schafft Vertrauen und bringt die Parteien dem Abschluss näher.

Wie bringt man schliesslich den Vertragsabschluss in trockene Tücher?

Schubert: Die Preis- und Vertragsverhandlungen verlangen ausserordentliches Fingerspitzengefühl. Viele Transaktionen scheitern in dieser Phase, denn Missverständnisse, falscher Stolz wie auch übereifrige Berater können den Deal jederzeit gefährden. Die Art der Kommunikation, das Verhandlungsgeschick, der gegenseitige Respekt sowie der Wille, eine für beide Parteien gangbare Lösung zu finden, begünstigen eine Vertragsunterzeichnung. Ein Mediator oder Business Broker kann den Parteien behilflich sein, die Gegenseite zu verstehen und mit konstruktiven und kreativen Lösungen eine Einigung herbeizuführen.

Ein zentrales Element im Nachfolgeprozess ist die Preisfindung. Wie muss man vorgehen, damit sich ein verkaufswilliger Patron nicht "über den Tisch gezogen fühlt", dennoch aber Verkaufsinteressenten nicht mit unrealistischen Preisvorstellungen abschreckt?

Schubert: Es gibt für jedes Unternehmen eine Vielzahl an unterschiedlichsten Unternehmenswerten, aber am Schluss nur einen Preis. Wir erleben immer wieder, dass Käufer, Verkäufer oder deren Berater sehr fixe Vorstellungen haben, was ein bestimmtes Unternehmen wert ist, bzw. welchen Faktor man für die Bewertung zu verwenden hat. Den richtigen Unternehmenswert gibt es aber nicht. Damit sich der Verkäufer nicht über den Tisch gezogen fühlt, muss der Markt spielen können. Und der Markt spielt immer dann, wenn mehrere Käufer vorhanden sind und der Verkäufer nicht unter Druck ist. Man kann sagen, dass die Unternehmensbewertung eine Bandbreite festlegt und der Markt den Preis bestimmt.

In der Schweiz stehen gemäss Studienzahlen über 50'000 Firmen mit über 250'000 Mitarbeitenden ohne Nachfolgeregelung im Raum. Woran liegt es, dass hierzulande der Käufer- und Verkäufermarkt für KMU derart schwierig funktioniert?

Schubert: Der Eigentümer ist meist auf sich alleine gestellt oder er wendet sich an Treuhänder oder Rechtsanwälte. Diese sind auf die rechtlichen und steuerlichen Aspekte spezialisiert, haben aber wenig Erfahrung bei der Vermarktung oder im Umgang mit potenziellen Käufern. Wie bei jeder Verkaufsaktivität bilden auch beim Unternehmensverkauf die Marketingaktivitäten den Grundstein für den Erfolg. Weder Treuhänder noch Rechtsanwälte sind darauf spezialisiert. Ein weiterer Nachteil besteht in den hohen Stundenansätzen, die üblicherweise erfolgsunabhängig geschuldet sind.

Welche Rolle spielt die in der Schweiz übliche hohe Erwartung an Vertraulichkeit und Diskretion im Unternehmensverkauf?

Schubert: Vertraulichkeit und Diskretion sind das A und O des erfolgreichen Unternehmensverkaufs. Leider werden die beiden Begriffe manchmal dahingehend interpretiert, als der Käufer nur wenig Informationen erhalten soll und ihm Fragen nur widerwillig beantwortet werden. Neben Vertraulichkeit und Diskretion braucht es für den erfolgreichen Verkauf aber ebenso Transparenz. Wir erleben oft, dass mit der hohen Erwartung an Vertraulichkeit und Diskretion die Transparenz vergessen geht.

In welchen Ländern funktionieren Ihrer Erfahrung nach die Nachfolgeregelungen durch Verkauf besser?

Schubert: In Ländern wie USA, Australien oder England ist das Konzept des Business Brokers bereits seit Jahren erfolgreich. Wenn auch bedeutend komplexer, kann man die Funktion des Business Brokers mit der eines Immobilienmaklers vergleichen. Der Business Broker übernimmt für seinen Kunden den gesamten Verkaufsprozess bis zum erfolgreichen Abschluss. Nur wenn das Unternehmen erfolgreich verkauft worden ist, erhält der Business Broker die vereinbarte Provision.

Kann ein Unternehmer, der sich den Alleingang und selbstständiges Handeln gewohnt ist, auch sein Unternehmen selber verkaufen oder sollte er sich Profis anvertrauen?

Schubert: Grundsätzlich ist es möglich, das Unternehmen selber zu verkaufen. Wir raten aber klar davon ab. Für die meisten Unternehmer ist der Verkauf ein einmaliges Ereignis und soll die Krönung des Lebenswerkes sein. Experimente beim Unternehmensverkauf kosten viel Geld und Zeit.

Warum können Sie in der Regel bessere Nachfolgeregelungen garantieren?

Schubert: Die Verkaufs- bzw. Marketingaspekte werden bei einer Nachfolgeregelung häufig unterschätzt. Nur wenn der Markt spielt und der Verkäufer die Wahl hat, kann er die für sich beste Option auswählen. Wer von einem halben Käufer abhängig ist, wird Abstriche machen müssen. Wir sind täglich in Kontakt mit einer grossen Anzahl an Käufern und verfügen deshalb über einen Erfahrungsschatz, der uns erlaubt, die Situation adäquat einzuschätzen.

Zudem gilt auch bei der Käufersuche das Gesetz der grossen Zahl. Die Homepage von Business Broker AG ist die am stärksten besuchte Plattform dieser Art in der Schweiz und wir verfügen über eine Datenbank mit mehr als 6'000 kaufkräftigen Interessenten. Oder anders ausgedrückt: Wir haben das Wissen und die Erfahrung, die es braucht, um den geeigneten Ankerplatz zu finden und erfolgreich anzulegen. Und wir sitzen im selben Boot, da wir aufgrund der Erfolgsprovision dieselben Interessen wie der Eigentümer verfolgen.

Was kostet es, wenn ich mein Unternehmen durch Sie verkaufen lassen möchte?

Schubert: Wir arbeiten erfolgsbasiert: Das Honorar bestimmt sich in Abhängigkeit vom erzielten Verkaufspreis. Bis zu einem Verkaufspreis von CHF 1 Million beträgt das Honorar 8% des Verkaufspreises, darüber hinaus nimmt es degressiv ab.

Auf welche zentralen Vertragspunkte bezüglich Honorar und Leistungen muss man ein besonderes Augenmerk richten?

Schubert: Abgesehen von Erfolgsabhängigkeit und Transparenz der Kosten ist die Frage nach der Anzahl durchgeführter Transaktionen wie auch der Vermarktungskompetenz entscheidend. Wie viele Transaktionen wurden im letzten Jahr durchgeführt? Wie viele Interessenten gab es bei diesen Mandaten? Wie werden die Interessenten generiert? Welche Vermarktungsinstrumente stehen dem Berater zur Verfügung? Wird auf Stundenbasis abgerechnet oder ist mehr als 20% des Honorars im Voraus fällig, sollte man vorsichtig sein. Genauso, wenn die Kaufinteressenten vor allem über das persönliche Netzwerk des Beraters kommen sollen.

[Zurück zur Übersicht 2009](#)

KMU Portal

[Kontakt](#) | [Rechtliche Grundlagen](#)

<http://www.kmu.admin.ch/aktuell/00524/01370/01719/index.html?lang=de>