



Markt: Je kleiner die Vorsorgelösung im Privatbereich ist, desto wichtiger ist es, dass es für das Unternehmen einen Transaktionsmarkt gibt.

Hohe Verkaufskunst

Strategie Vermarktung und Bewertung sind zentrale Themen beim Unternehmensverkauf. Firmeninhaber sollten sich fragen, an wen und zu welchem Preis sie verkaufen wollen.

RETO MELI

Wenn der Entscheid, das eigene Unternehmen zu verkaufen, gefällt ist, stellt sich dem Eigentümer zuerst die Frage, an wen er verkaufen soll. Bei kleinen und mittleren Familienunternehmen sowie bei inhabergeführten Firmen ist ein Verkauf innerhalb der Familie, an einen Kadermitarbeiter oder an eine Drittperson denkbar. Jede Variante hat ihre Vor- und Nachteile und erfordert eine differenzierte Herangehensweise.

Gerade der Verkauf an Dritte hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Bis in wenigen Jahren dürfte nur noch jedes vierte Unternehmen innerhalb der Familie weitergegeben werden. Sofern innerhalb der Familie beziehungsweise des Unternehmens kein Käufer gefunden werden kann, steigen die Anforderungen, den Prozess professionell zu gestalten und ein entsprechendes zielführendes Vermarktungskonzept zu erarbeiten. Ziel dabei ist die Suche nach einem solventen Käufer, der über die notwendigen Fähigkeiten verfügt, das Geschäft erfolgreich weiterzuführen. Die hohe Kunst beim

Unternehmensverkauf an Dritte besteht darin, eine Firma professionell zu vermarkten, ohne dass die Öffentlichkeit davon Kenntnis erhält. Grundsätzlich gilt es bei der Suche, den «Trichter» so weit wie möglich zu öffnen, um möglichst viele Interessenten auf den anstehenden Verkauf aufmerksam zu machen.

Crossmediale Vermarktung lohnt sich

Um Interessenten zu generieren beziehungsweise anzusprechen, haben sich in der Praxis grundsätzlich drei Stossrichtungen durchgesetzt. Die klassische Variante ist die gezielte und anonymisierte Insertion in spezifischen Branchen- oder Finanzzeitschriften. Durch das Internet haben sich neue Möglichkeiten eröffnet, Verkäufer und Interessenten zusammenzubringen. In der letzten Zeit sind mehrere Web-Plattformen entstanden, die das Ziel verfolgen, Angebot und Nachfrage zusammenzubringen. Diese Plattformen sind ein Schritt in die richtige Richtung, da gerade der Verkauf beziehungsweise Kauf von

Es ist essenziell, einen realistischen Verkaufspreis festzulegen.

KMU derzeit noch sehr intransparent ist. Eine dritte Option besteht darin, mögliche potenzielle Käufer, beispielsweise Konkurrenten, zu identifizieren und eine entsprechende Kontaktierungsliste zu erstellen. Diese Interessenten werden anonymisiert kontaktiert und über den anstehenden Verkauf des Unternehmens informiert. Firmen, welche sich auf Unternehmenstransaktionen spezialisiert haben, verfügen oftmals über eine Datenbank und ein entsprechendes Netzwerk von potenziellen Käufern, welche direkt und schnell angegangen werden können. Die Werbeaktivitäten auf den verschiedenen Kanälen werden idealerweise parallel lanciert, damit möglichst viele Interessenten gleichzeitig erreicht werden können.

Der festgelegte Preis, welcher nach aussen kommuniziert wird, sollte in erster Linie nachvollziehbar sein. Utopische Preisvorstellungen des Verkäufers und entsprechend divergierende Preisvorstellungen zwischen Verkäufer und Käufer führen selten zum Ziel. Es ist da-

her essenziell, von Beginn an einen realistischen Verkaufspreis festzusetzen. Bei der Preisfestlegung ist es wichtig, den Wert des Unternehmens durch die Augen eines Käufers zu sehen. Die Emotionen und das Herzblut, welche ein Inhaber in sein Unternehmen gesteckt hat, können vom Käufer meist nur ungenügend abgegolten werden.

Schwer zu quantifizierende Faktoren

Bei einer Bewertung spielen nicht nur die finanziellen Aspekte und Wertfaktoren, sondern auch die aktuelle Geschäftslage, die strategische Situation, die Marktpositionierung, die historische Entwicklung sowie das zukünftige Potenzial des Unternehmens eine entscheidende Rolle. Die meisten dieser Faktoren sind jedoch schwierig zu quantifizieren und werden von den Interessenten oftmals unterschiedlich gewichtet. Um ein Unternehmen zu bewerten, gibt es eine Vielzahl von gängigen Methoden, wobei jede ihre Vor- und Nachteile hat.

In der Praxis hat sich deshalb ein Methodenmix bewährt. Bei der Unternehmensbewertung geht es nicht darum,

den absolut richtigen Wert zu finden. Unternehmenswerte stellen keine reinen objektiven Werte dar, sondern beruhen auf vielen subjektiv festgelegten Annahmen. Es geht vielmehr darum, eine Wertebandbreite zu bestimmen, welche sich jederzeit auch plausibilisieren und kommunizieren lässt.

In der Praxis zeigt sich oft, dass Käufer, Verkäufer und auch beigezogene Berater sehr fixe Vorstellungen haben, was ein bestimmtes Unternehmen wert ist und welche Faktoren für die Bewertung zu verwenden sind.

Den richtigen Unternehmenswert gibt es aber nicht. Nur wenn der Markt spielt und der Verkäufer die Wahl zwischen verschiedenen Kaufinteressenten hat, kann er die für sich beste Option auswählen. Und der Markt spielt immer dann, wenn der Verkäufer dank zielführendem Vermarktungskonzept und realistischen Verkaufspreis mit mehreren potenziellen Käufern zeitgleich Verhandlungen führen kann.

Reto Meli, Business Broker, Business Broker AG, Zürich.

Einen Nachfolger aufzubauen dauert Jahre

Planung Die meisten Inhaber von kleinen und mittelgrossen Firmen machen sich zu spät Gedanken über die Nachfolgeregelung.

ROLAND M. RUPP

Die Nachfolgeregelung ist ein höchst aktuelles Thema in der Schweizer Wirtschaft und betrifft in erster Linie KMU-Betriebe. Rund 80'000 Unternehmen in der Schweiz stehen in den nächsten fünf Jahren vor einer Nachfolgeregelung. Dies entspricht 27 Prozent aller Unternehmen.

In drei Viertel aller Fälle machen sich Inhaber von kleinen und mittleren Unternehmen zu spät Gedanken über die Nachfolgeregelung. Ideal wären zehn Jahre. Unternehmer, die mit 55 Jahren anfangen, sich Gedanken über die Nachfolge zu machen, finden für ihr Unternehmen fast immer eine gute Lösung – selbst in einem völlig veränderten Marktumfeld. Unternehmer mit Leib und Seele, die ihr eigenes Unternehmen aufgebaut und durch alle Stürme gesteuert haben, kämpfen nicht

selten mit der emotionalen Loslösung. Diese braucht Zeit. In Familienunternehmen sollte man immer daran denken, dass die Gespräche mit allen Familienmitgliedern viel Zeit in Anspruch nehmen. Im Weiteren müssen steuerliche Fristen eingehalten werden und allfällige Nachfolger aus der Familie oder aus dem Unternehmen müssen zuerst aufgebaut werden. Das braucht Jahre. Im Idealfall beginnen Unternehmer schon vor dem 55. Lebensjahr, sich konkrete Gedanken über die Nachfolgeregelung zu machen und die nötigen Schritte einzuleiten sowie Gespräche zu führen.

Verflochtene Vermögenswerte

Nicht selten ist in KMU das private und geschäftliche Vermögen komplett verflochten. Familienvermögen sind ins Unternehmen investiert oder es hängen sogar andere Familienmitglieder mit ihrem Vermögen im Unternehmen drin. Auch hier sollte man vor dem 55. Lebensjahr damit anfangen, privates und geschäftliches Vermögen voneinander zu trennen. Privat gewährte Unternehmensfinanzierungen sind abzulösen. Nicht selten haben Unternehmer während 30 oder mehr Geschäftsjahren die unverän-

derte Vorstellung, die Firma einmal für Millionen Franken verkaufen zu können und so eine schöne Altersvorsorge zu generieren. Solche Ideale sind gefährlich. Denn das eigene Geschäft verkauft man nur einmal. Besteht zum fraglichen Zeitpunkt keine Nachfrage, nützen alle Preisvorstellungen und hohen Erwartungen nichts. Unternehmer sollten beim Verkauf der Firma immer an den Nachfolger denken.

Würden Sie dieses Unternehmen in der heutigen Zeit auch zum geforderten Preis kaufen? Wenn nein, besteht ein hohes Risiko, dass die Nachfolgeregelung platzt. Erstellt werden muss eine seriöse Unternehmensbewertung als Basis für Preisverhandlungen.

Eine grosse Hürde bei Nachfolgeregelungen in KMU können unzweckmässige Rechtsformen oder rechtliche Strukturen sein. Nicht unerhebliche rechtliche Probleme stellen sich auch bei Ehescheidungen. Unerwartete steuerliche Sperrfristen und andere Steuerfallen (zum Beispiel indirekte Teilliquidation, hohe nicht betriebsnotwendige Mittel im Unternehmen, offene Veranlagungsjahre, Mehrwertsteuer-Abrechnungen, pendente Steuerprüfungen und so weiter) können

jedem Nachfolger buchstäblich «ablöschend» und die Geschäftsübergabe zum Scheitern bringen. Auch hier kann nur empfohlen werden, sehr früh eine professionelle Steuerberatung einzuholen.

Oft scheiterts am Preis

Auf dem Internet gibt es einige Plattformen, mit deren Hilfe Firmen, welche zum Verkauf stehen, angeboten werden können und dann Kontakt zu kaufwilligen Personen hergestellt werden kann. Bei der Abwicklung solcher Aktionen ist es extrem wichtig, dass frühzeitig beide Parteien (also Verkäufer und Käufer) genau signalisieren, was sie wollen. In vielen Fällen scheitert der Verkauf, weil man sich nicht einigen konnte auf den Preis, da die Vorstellung der beiden Parteien zu weit auseinandergehen.

Als ideal hat es sich erwiesen, in einem solchen Gespräch nicht nur die reinen Betriebszahlen anzuschauen, sondern auch die emotionalen Aspekte nicht ausser Acht zu lassen. Eine gute Empfehlung ist es, bei den Gesprächen einen externen Mediator beizuziehen.

Roland M. Rupp, Leiter, Geschäftsstelle Schweizerischer KMU Verband (SKV), Zug.

VERBAND Über 8700 Mitglieder

Netzwerk Zusammen mit den KMU Netzwerken betreut der Schweizerische KMU Verband (SKV) heute über 8700 Firmen in der Schweiz und bietet aktive Hilfe und Unterstützung an. Nebst dem direkten Informationsabruf, Hotlinetelefon und dem Angebot, Produkte und Dienstleistungen kostengünstig zu beziehen, eröffnet der Verband seinen Mitgliedern die Möglichkeit, sich an Unternehmertreffen zu informieren und sich selbst zu präsentieren.

Unterstützung Eine kostenlose telefonische Rechtsberatung bietet der SKV ebenfalls an. Unterstützung bei Finanzierungsfragen oder Hilfe im Interimsmanagement oder bei Expansionsplänen runden das Dienstleistungspaket ab.