



Den Stabwechsel langfristig und strategisch vorbereiten.

# PROFESSIONELLE VERMITTLUNG

## NACHFOLGEREGELUNG BEI KMU

Interview mit Britta Häberling von Georg Lutz

Der Verkauf eines Unternehmens im Rahmen einer Nachfolgeregelung ist ein komplexer und gleichzeitig emotionaler Vorgang. Hier wird nicht einfach ein Produkt über den Tresen geschoben. Im folgenden Interview beleuchten wir zusammen mit einem Beratungsprofi die Herausforderungen und Phasen eines Unternehmensverkaufs.

**F**angen wir mit zwei, drei Zahlen an, damit wir die Dimensionen des Handlungsbedarfs beim Thema Nachfolgeregelung klarer bekommen. Wie viele KMU in der Schweiz stehen in den nächsten vier, fünf Jahren vor dem Thema einer Nachfolgeregelung?

Kürzlich ist eine Studie der Hochschule St. Gallen (HSG) zusammen mit der Credit Suisse publiziert worden. Gemäss dieser Studie werden bis 2020 zirka 70'000–80'000 Nachfolgeregelungen in der Schweiz anstehen. 99 Prozent der Firmen in der Schweiz sind KMU und 75 Prozent davon sind familiengeführte Unternehmen. Diese Unternehmen finden oft keine familien- oder firmen-interne Lösung. Dann kommen wir zum Einsatz und suchen externe Käufer.

**Da baut sich ein Handlungsdruck auf. Warum ist es wichtig, hier frühzeitig und nicht kurz vor knapp zu agieren?**

Ein Firmenverkauf will immer gut vorbereitet sein. Eine passende Lösung zu finden, braucht Zeit. Einen Nachfolger, mit

den nötigen Fähigkeiten und ausreichend finanziellen Mitteln, findet man meist nicht kurzfristig. Zeitdruck wirkt sich im Verkaufsprozess in verschiedener Hinsicht negativ aus.

**Kommen wir zu den konkreten Hürden. Gibt es eigentlich noch den alten Patron, der nicht loslassen kann?**

Ja, den klassischen Patron gibt es gerade in Familienunternehmen noch sehr häufig. Dass er schwer loslassen kann, ist auch verständlich. Er arbeitet mit Herzblut und viel Einsatz seit Jahrzehnten an seinem Lebenswerk. Plötzlich loszulassen ist keine einfache Aufgabe. Umgekehrt kann ein Wechsel in der Führung ein Unternehmen auch positiv beeinflussen. Mit neuen Erfahrungen, Technologien und Netzwerken öffnen sich neue Verkaufskanäle. So können Fortschritte realisiert werden, von denen die Senior-Chefs dann oft positiv überrascht sind.

**Welche weiteren Herausforderungen müssen Sie bearbeiten?**

Es muss zunächst die Bereitschaft da sein, loslassen zu können. Das ist eine emotionale Herausforderung und betrifft nicht nur den gerade angesprochenen Patron. Überhöhte Preisvorstellungen behindern einen reibungslosen Verkauf. Die Kombination von beiden Punkten ist besonders schwierig. Rein emotionale Werte werden von einem Käufer und Nachfolger erfahrungsgemäss nicht bezahlt. Da gilt es, sehr nüchtern zu argumentieren und immer auf Zahlen und Fakten zu verweisen. Wir sind Vermittler zwischen Verkäufer und Käufer und versuchen, die Verhandlungen auf eine sachliche, zielorientierte Basis zu bringen.

**Was zählt von Ihrer Seite in diesem Kauf- und Verkaufsprozess als Erfolgsfaktor?**

Neben der Erfahrung und Kompetenz ist die grosse Anzahl von Kaufinteressenten, die wir generieren, entscheidend. In unserem bald zehnjährigen Bestehen konnten wir eine Datenbank und ein Netzwerk mit über 20'000 aktiven Kaufinteressenten aufbauen. Dies ist ein entscheidender Marktvorteil.

# «Eine professionelle, vertrauensvolle Verkaufsbegleitung ist ein zentraler Aspekt.»

## Sicher gilt es auch, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen?

Auf jeden Fall. Eine professionelle, vertrauensvolle Verkaufsbegleitung ist ein zentraler Aspekt. Wir tauchen ja nicht nur in die Zahlen des Unternehmens ein, sondern müssen auch die Verantwortlichen und ihre Philosophie kennenlernen und begreifen. Nur wenn wir das zum Verkauf stehende Unternehmen genau kennen, können wir uns gut vorbereitet an einen passenden Kaufinteressenten wenden. Das ist eine interessante und gleichzeitig sehr herausfordernde Aufgabe.

## Bei Ihnen geht es ganz klassisch um Kaufen und Verkaufen. Können Sie den Prozess vielleicht anhand eines Bei-

## spiels skizzieren? Gibt es da strategische Meilensteine?

Der Ablauf ist ein transparenter und sehr strikt geführter Prozess. Wir arbeiten hier mit fünf Phasen. In einem ersten Schritt werden die Ziele und der Zeithorizont mit dem Verkäufer besprochen. Darauf folgt eine Vorbereitungsphase, in der wir die Verkaufsdokumentation – das Firmenprofil – erstellen. In dieser Phase überlässt uns der Verkäufer alle notwendigen Unterlagen, und wir analysieren das Unternehmen, damit wir für potenzielle Käufer einen fundierten Überblick vorbereiten können.

## Und die dritte Phase?

Die dritte Phase betrifft die Kontaktierungs- und Vermarktungsphase. Wenn wir die Verkaufsunterlagen erstellt haben, schalten wir einen anonymisierten Text mit den ersten Indikationen auf unserer Plattform auf. Wir kontaktieren sodann Privatpersonen wie auch Firmen, die expandieren wollen, per E-Mail oder Telefon. In unserer Datenbank gibt es über 20'000 Interessenten für diverse Branchen, die es uns ermöglichen, passende Käufer direkt anzugehen. Diskretion und Vertraulichkeit sind in dieser Phase besonders wichtig, weshalb alle Interessenten vor Erhalt der weiterführenden Informationen eine Vertraulichkeitsklärung unterzeichnen müssen.

## Jetzt kommen noch der vierte und fünfte Punkt.

Die vierte Phase umfasst die Angebots- und Vertragsverhandlungsphase. Die Verhandlungsphase ist sehr intensiv, da potenzielle Käufer bis ins Detail alles abgeklärt haben möchten und die Verträge aufzusetzen sind. Folgende Fragen sind dabei zentral: Wie sehen die Konditionen aus? Wie und wann findet die Übergabe statt? Wie lange dauert die Einarbeitungszeit des bisherigen Eigentümers? Wir beschäftigen Juristen, die uns bei der Erstellung der Verträge unterstützen. Über Kontakte zu externen Anwälten stellen wir sicher, dass auch aussergewöhnliche und komplexe Fälle perfekt abgewickelt werden können.

Die fünfte Phase betrifft die Abschluss- und Vollzugsphase. Da geht es um die Organisation der effektiven Übernahme des neuen Eigentümers. Dabei spielen dann auch Formalitäten, wie der Rücktritt des bisherigen Verwaltungsrates, bis hin zur Eintragung ins Handelsregister eine Rolle. Auch dort stehen wir unseren Kunden vorbereitend und begleitend zur Seite.

## Nachfolgeberatung als Dienstleistung gibt es inzwischen von vielen Unternehmen und Institutionen. Wie positionieren Sie sich in diesem Markt? Warum soll ich mich an Ihr Haus wenden?

Wir positionieren uns in diesem Markt, indem wir seit unserer Gründung vor bald zehn Jahren die Marktführer-Position im KMU-Segment besetzen. Wir verkaufen Firmen mit Transaktionspreisen zwischen CHF 200'000 und zirka CHF 25 Mio. Besonders im Bereich kleinerer Firmen bewegen sich viele Anbieter gar nicht. Wir haben in diversen Branchen langjährige Erfahrung und konnten über 400 Verkaufsprojekte erfolgreich abschliessen. Aufgrund unserer stetig wachsenden Datenbank ist unsere Erfolgsquote sehr hoch. ■



**BRITTA HÄBERLING**

ist Geschäftsführerin der Business Broker AG.

[www.businessbroker.ch](http://www.businessbroker.ch)

Auch wenn der Patron lange nicht loslassen kann, bieten sich bei guter Begleitung neue Perspektiven.