

## Business Brokerage in der Schweiz

# Die acht Erfolgsfaktoren beim Unternehmensverkauf

Jeder Unternehmer ist früher oder später gezwungen, seinen Nachfolger zu bestimmen. Was auch immer die Gründe sind: Pensionierung, Veränderung der privaten oder geschäftlichen Situation oder der Wunsch nach einer Veränderung des Lebensstiles. Ein professioneller Verkauf führt mit Sicherheit zum besten Ergebnis.

*Samuel Schaufelberger*

Niemand, dem ein Unternehmen aufgedrängt oder geschenkt wird, hat den nötigen Biss, es erfolgreich zu führen. Romantische, emotionale Entscheide führen häufig zum Verlust von Arbeitsplätzen oder zum Konkurs. Den meisten Inhabern eines KMU fällt es sehr schwer, sich von der eigenen Firma zu trennen, in die sie viel Arbeit und Herzblut investiert haben. Ein attraktiver Verkaufspreis kann den Ablöseprozess versüssen und wirkt für den bisherigen Eigentümer wie eine späte Auszeichnung für die geleistete Arbeit. Experimente beim Unternehmensverkauf kosten viel Geld und Zeit.

## 1. Ziele definieren

Wer sich ernsthaft mit dem Verkauf seines Unternehmens beschäftigt, sollte nichts überstürzen. Es gilt alle Optionen zu prüfen und einen wohldurchdachten Entscheid zu treffen. Zudem müssen alle finanziellen, rechtlichen und emotionalen Konsequenzen beachtet werden, bevor das eigene Unter-

nehmen zum Verkauf angeboten wird. In der Schweiz werden jährlich mehr als 10 000 Firmen verkauft. Dabei entsteht dem Eigentümer oft grosser Schaden durch eine unprofessionelle Abwicklung. In mehr als zwei Drittel der Fälle wird die Nachfolgeregelung zu spät vollzogen – oder gar verpasst.

## 2. Vorbereiten

Steht der Verkaufsentscheid, müssen alle weiteren Schritte minutiös und frühzeitig geplant werden. Viele Eigentümer unter-

### Unternehmensbewertung

Die Firma Business Broker AG hat ein Bewertungssystem entwickelt, das auf fünf verschiedenen Modellen basiert. Auf dieser Grundlage und dank der Erfahrung wird ein Unternehmenswert eruiert, der meist sehr präzise dem Verkaufserlös entspricht. Ein erstes kostenloses und unverbindliches Gespräch mit einem Berater der Business Broker AG hilft, eine bessere Vorstellung bezüglich des Verkaufspreises und des Verkaufsprozesses zu erhalten.

schätzen den zeitlichen Aufwand oder kommunizieren Verkaufsabsichten, ohne die nötigen Vorbereitungen getroffen zu haben. Beides kann sich negativ auf den Verkaufspreis des Unternehmens auswirken. Sei es, weil während dem Verkaufsprozess das tägliche Geschäft vernachlässigt wird, oder den potenziellen Käufern weder eine attraktive Firmenpräsentation zugestellt noch kritische Fragen beantwortet werden. Deshalb gilt: Auf keinen Fall sollte ein Unternehmen ohne detaillierte Aufarbeitung aller Unternehmensdokumente zum Verkauf angeboten werden. Nur wer professionell vorgeht, kann einen effizienten Verkauf zum höchstmöglichen Preis erzielen.

## 3. Preis festlegen

Wichtig ist, in Erfahrung zu bringen, wie der Markt das Unternehmen einschätzt. Für eine ortsungebundene Handelsfirma, die vom Eigentümer keinerlei Fachwissen erfordert, interessieren sich nachvollziehbar mehr Käufer als für eine Glasbläserei in Brigels. Eine grössere Nachfrage führt

## Business Brokerage in der Schweiz

Business Brokerage ist ein Geschäftsmodell, das in Ländern wie USA, Australien oder England bereits seit Jahren erfolgreich ist. Wenn auch bedeutend komplexer, kann man die Funktion des Business Brokers mit der eines Immobilienmaklers vergleichen. Die Firma Business Broker AG in Zürich bietet diese Dienstleistung als erstes und einziges Unternehmen in der Schweiz an. Der Business Broker übernimmt für seinen Kunden den gesamten Verkaufsprozess bis zum erfolgreichen Abschluss. Er unterstützt den Geschäftsinhaber bei der Festlegung des Verkaufspreises, er-

stellt eine aussagekräftige Firmenpräsentation und erarbeitet ein Vermarktungskonzept. Danach bewirbt er die Firma aktiv und begeistert möglichst viele Interessenten. Da er zwischen den Kaufinteressenten und dem Eigentümer steht, kann er den Informationsfluss kontrollieren und Vertraulichkeit und Diskretion sicherstellen. Der Business Broker steht dem Kunden bei den Vertragsverhandlungen beratend zur Seite und begleitet ihn bis zum Verkauf. Nur wenn das Unternehmen erfolgreich verkauft worden ist, erhält der Business Broker die vereinbarte Provision.

meist zu einem schnelleren Verkauf zu einem höheren Preis. Ist sich der Verkäufer bewusst, wie der potenzielle Käufer den Wert seines Unternehmens einschätzt, kann ein realistischer Preis festgelegt werden. Leider werden die eigenen Emotionen oft nur ungenügend abgegolten. Es gibt verschiedene Methoden der Unternehmensbewertung und oft fallen die Meinungen bezüglich des Firmenwerts unterschiedlich aus. Davon darf man sich im Verkaufsprozess nicht entmutigen lassen. Je besser der Eigentümer informiert ist, desto fundierter seine Entscheidung in Bezug auf den Verkaufspreis, der kommuniziert werden soll. Letztlich bestimmt immer der Markt, wie viel für ein Unternehmen bezahlt wird.

### 4. Präsentation erstellen

Eine genaue Analyse sämtlicher für den Verkaufsprozess benötigter Unterlagen ist unumgänglich. Keine Wert steigernden Aspekte dürfen übersehen werden, die das Unternehmen für den Käufer attraktiver machen können. Den Wert einer Kundenkartei, von speziell entwickelten Produkten und/oder Verfahren, von gut gepflegten Anlagen, geheimen Rezepten, benutzerspezifischen Softwareprogrammen oder guten Mitarbeitern gilt es zu beachten. Diese im-

materiellen Güter werden meist in Preisbildungsmodellen nicht berücksichtigt, können jedoch den Unternehmenswert positiv beeinflussen.

Auch bei einem Unternehmensverkauf gibt es nur einmal die Möglichkeit, einen optimalen ersten Eindruck zu machen. Es kann sinnvoll sein, altes und verbrauchtes Inventar vorgängig zu entsorgen, ein neues Firmenschild anzubringen oder einen Teppich auszutauschen. Alles muss perfekt aussehen. Es gilt, den Käufer zu motivieren, einen grossen Teil seines Vermögens für den Kauf des Unternehmens aufzuwenden.

### Zwei Beispiele aus der Praxis

Die grösste Herausforderung ist die Suche nach einem motivierten und solventen Käufer, der über die notwendigen Fähigkeiten verfügt, das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen. Zu diesem Zweck unterhält die Business Broker AG eine Datenbank von über 4000 potenziellen Käufern. Jede erfolgreiche Transaktion hinterlässt oft Hunderte von potenziellen Käufern, die nicht zum Zug gekommen sind.

Bei einer Handelsfirma zum Preis von 580 000 Franken konnte Business Broker AG innerhalb von 10 Tagen 67 Interessenten generieren. Der Eigentümer war von dieser enormen Resonanz überrascht und durfte hoch qualifizierte Inte-

## 5. Vertraulichkeit wahren

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. Um Vertraulichkeit und Diskretion sicherstellen zu können, ist die Zusammenarbeit mit einem Business Broker ratsam. Die hohe Kunst beim Unternehmensverkauf besteht darin, eine Firma professionell zu vermarkten, ohne dass die Öffentlichkeit davon Kenntnis erhält. Alle Interessenten müssen eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnen, bevor ihnen detaillierte Informationen ausgehändigt werden.

## 6. Professionell umsetzen

Die grösste Herausforderung im Verkaufsprozess ist die Suche nach einem motivierten und solventen Käufer, der über die notwendigen Fähigkeiten verfügt, das Geschäft zu übernehmen. Es muss ein individueller Vermarktungsplan für das Unternehmen erstellt und stufenweise umgesetzt werden. Wer den Verkauf alleine initiiert,

ressenten im Stundenrhythmus durch seinen Betrieb führen. In einem anderen Fall hat ein gesundheitlich angeschlagener Schreinermeister während drei Jahren versucht, seinen Betrieb über den Treuhänder sowie einen spezialisierten Unternehmensberater zu verkaufen. In dem gesamten Zeitraum gab es keinen einzigen Interessenten. Ihm wurden lediglich Rechnungen zugeschickt. Verzweifelt und enttäuscht kam er zu Business Broker AG. Sein Nachfolger stand nach drei Monaten und 34 potenziellen Käufern fest. Die erfolgreiche Vertragsunterzeichnung hat alle beteiligten Personen sehr berührt. Acht Arbeitsplätze konnten gerettet werden.

## Die acht Erfolgsfaktoren auf einen Blick

1. Klare Ziele definieren und einen Entscheid fällen
2. Umfassende Vorbereitungen treffen
3. Einen marktgerechten Verkaufspreis festlegen
4. Eine attraktive Firmenpräsentation erstellen
5. Absolute Vertraulichkeit und Diskretion wahren
6. Ein professionelles Vermarktungskonzept umsetzen
7. Alle Fragen klären und Vertrauen schaffen
8. Zielorientiert verhandeln und faire Verträge aufsetzen

wird die Vermarktung seiner Firma über Inserate oder über direkte Anfragen bei Mitbewerbern angehen. Dies ist teuer, die Reichweite bleibt begrenzt und die Anonymität kann nicht gewahrt werden. Wer den Verkaufsprozess von einem Business Broker steuern lässt, kann auf eine umfassende Datenbank von potenziellen Käufern zurückgreifen sowie von der Dienstleistung profitieren, dass der Business Broker die vielversprechendsten Interessenten an den Verhandlungstisch bittet.

### 7. Vertrauen schaffen

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. Vonseiten der Käufer besteht oft grosses Misstrauen, Unsicherheit und die Angst, zu scheitern. Der Verhandlungsabbruch wird so zum Rettungsanker. Dem Käufer fällt dabei ein grosser Stein vom Herzen, hätte doch der Vertragsabschluss eine unsichere Zukunft mit vielen Risiken, konstanter Überforderung und grossen Veränderungen bedeutet. Mit unzähligen Fragen versucht der Käufer eine gewisse Sicherheit zu schaffen. Häufig werden diese Fragen von den Eigentümern als lästig und unangenehm empfunden, doch die meisten dieser Fragen sind berechtigt. Der Käufer muss ein Unternehmen im Detail kennenlernen, bevor er einen grossen Teil seines Vermögens

für dessen Erwerb aufwendet. Üblicherweise möchte der Käufer eine umfangreiche Due Diligence durchführen und alle relevanten Dokumente einsehen. Die sachliche, emotionslose Beantwortung sämtlicher Fragen schafft Vertrauen und bringt die Parteien dem Abschluss näher.

### 8. Faire Verträge

Die Preis- und Vertragsverhandlungen verlangen ausserordentliches Fingerspitzengefühl. Viele Transaktionen scheitern in dieser Phase, denn Missverständnisse, falscher Stolz wie auch übereifrige Treuhänder und Bankangestellte oder narzisstische Anwälte 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 kreativen Lösungen eine Einigung herbeizuführen.

### Fazit

Wer die acht Erfolgsfaktoren möglichst Erfolg versprechend umsetzen will, ist gut beraten, sich Experten zur Seite zu holen, die langjährige Erfahrung in Sachen Unternehmensverkauf mitbringen. Vielfach ist es für Käufer wie für den Verkäufer ein einmaliges

Ereignis im Leben. Beide sind im höchsten Mass gefordert, haben Bedenken und werden von Emotionen beeinflusst. Wer den Verkaufsprozess von einem Berater begleitet sehen will, sollte darauf achten, dass ein erfolgsbasiertes Honorar verrechnet wird. Das Ziel muss sein, dass der Berater und der Eigentümer im gleichen Boot sitzen und die gleichen Ziele verfolgen. Wird auf Stundenbasis abgerechnet oder sind mehr als 20 Prozent des Honorars im Voraus fällig, sollte man vorsichtig sein. ■

### Porträt



Samuel Schaufelberger hat im Lauf seiner Karriere selbst zwei Unternehmen erfolgreich aufgebaut und anschliessend zu attraktiven Preisen verkauft. Die daraus gewonnenen Erfahrungen haben ihn dazu bewogen, zusammen mit zwei Partnern die Firma Business Broker AG in Zürich zu gründen. Business Broker AG berät zurzeit 35 Eigentümer von KMU beim Verkauf ihres Unternehmens. Die Kernkompetenz sind Unternehmenstransaktionen im Umfang zwischen 100 000 und 5 Mio. Franken. Im Jahr 2008 konnte Business Broker AG 20 Verkaufsmandate erfolgreich zum Abschluss bringen.

### Kontakt



Samuel Schaufelberger

Mitinhaber

Business Broker AG

Höschgasse 33, 8008 Zürich

Tel. 044 420 11 11

samuel.schaufelberger@businessbroker.ch

www.businessbroker.ch

