

«Mein Traum sind 1000 Mandate»

Samuel Schaufelberger Der Partner von Business Broker sucht für KMU-Eigentümer potenzielle Käufer.

INTERVIEW: MAJA KÄLIN

Die Idee fürs Geschäftsmodell von Business Broker haben Sie aus Australien importiert. Wie kam es dazu?

Samuel Schaufelberger: Meine Frau und ich hatten immer den Traum, zu reisen. Mit 30 kauften wir in Australien ein Haus und sind mit dem Container ausgewandert. In Übersee haben wir festgestellt, dass der Unternehmenskauf und -verkauf eine professionelle Branche ist, die sehr aktiv betrieben wird. Aus unseren eigenen Erfahrungen wussten wir, dass in der Schweiz ein solcher Markt nicht existiert.

Sie waren selbst Eigentümer von zwei Firmen, die sie verkauft haben. Was haben Sie aus diesen Erfahrungen gelernt?

Ich stellte damals fest, dass ein Unternehmensverkauf recht anspruchsvoll ist. Zum einen muss man sich aufs Tagesgeschäft konzentrieren und zum anderen sollte man den Verkauf anschieben. Der Markt war damals sehr intransparent zwischen Käufer und Verkäufer. Dementsprechend war der Interessentenkreis für unser Unternehmen sehr klein und wir waren in einer schwachen Verhandlungsposition. Wir erzielten einen vernünftigen Preis, aber sicher viel weniger als man hätte verlangen können mit dem professionellen Vorgehen von heute.

Also gründeten Sie 2007 zusammen mit Ihrer Frau und Ihrem Sandkastenkollegen Andreas Schubert Business Broker. Die ersten Monate verliefen sehr harzig. Wie gelang schlussendlich der Durchbruch?
Zu Beginn kannte niemand unsere Dienstleistung. Mit der Zeit konnten wir uns aber Referenzen schaffen und hatten positive Feedbacks von Kunden. Dadurch wurde uns immer mehr Vertrauen geschenkt und die Anzahl betreuter Mandate stieg laufend. Die erfolgreichen Transaktionen haben sich dann jedes Jahr fast verdoppelt. Im Moment haben wir 25 Mitarbeiter und betreuen 250 Projekte, im Schnitt verkaufen wir jede Woche zwei Unternehmen. 2013 haben wir etwa 100 Unternehmen verkauft.

Welches Umsatzwachstum haben Sie erzielt? Und wie viel Umsatz erzielen Sie heute?

Im Durchschnitt sind wir jedes Jahr um 40 Prozent gewachsen. Teilweise war es noch mehr. Heute erzielen wir 5 Millionen Franken Umsatz.

Gehen Sie davon aus, dass das Wachstum weiter ansteigt?

Für uns ist der zentrale Punkt, dass wir Käufer haben, mittlerweile sind 16000 in unserem System registriert. Täglich registrieren sich zusätzliche Interessenten. Es gibt Studien, die belegen, dass mehr als 50 Prozent aller Arbeitnehmer in der Schweiz den Traum haben, ein eigenes Geschäft zu besitzen. Ein Geschäft von Grund auf zu starten ist wahnsinnig aufwendig und die Erfolgsaussichten sind nicht sehr gross. Nach fünf Jahren gibt es einen sehr grossen Anteil dieser neugegründeten Firmen bereits nicht mehr. Wenn man aber ein Unternehmen übernimmt, das bereits eta-

bliert ist am Markt, dann hat man eine ganz andere Basis und der Weg in die Selbstständigkeit ist viel sicherer.

Welche Auswirkungen hat die Annahme der Masseneinwanderungsinitiative auf Ihr Geschäftsmodell?

Ich gehe nicht davon aus, dass das auf unser Geschäft grosse Auswirkungen hat. Es hängt aber stark mit der Umsetzung zusammen. Meiner Meinung nach war die Abstimmung ein klares Votum gegen die EU. Wir haben sehr viele Anfragen von deutschen Käufern für Schweizer Unternehmen. Diese Leute wollen die EU verlassen aufgrund des dortigen Steuersystems und der Bürokratie. Wenn sich die Schweiz also noch mehr von der EU distanziert, ist das für diese Personen eher ein Pluspunkt.

Die EU ist für die Schweiz ein wichtiges Abnehmerland, und wenn die Bilateralen auf dem Spiel stehen, dürfte das auch KMU belasten, oder nicht? Welche Auswirkungen hat das auf die Nachfolge?

Ich habe nicht das Gefühl, dass sich für die Nachfolge sehr viel verändert. Ich denke auch nicht, dass sich für KMU die rechtliche Situation total verändern wird. Die Umsetzung muss noch abgewartet werden, aber so viele KMU haben in Deutschland nicht Arbeitnehmer gesucht. Ausserdem wird es künftig auch noch möglich sein, Arbeitskräfte aus dem europäischen Raum zu suchen.

Ein ganz anderes Thema: Beim Kauf und Verkauf von KMU spielen Emotionen eine grosse Rolle. Macht das Ihr Geschäft unberechenbar?

Emotionen sind zentral, ganz eindeutig. Man erlebt immer wieder, dass ein Käufer kurz vor dem Abschluss kalte Füsse bekommt. Auf der anderen Seite haben wir Verkäufer, Leute, die uns den Auftrag er-



Der Vermittler

Name: Samuel Schaufelberger
Funktion: Partner, Business Broker
Alter: 41
Wohnort: Bubikon
Familie: Verheiratet, ein Kind

Das Unternehmen Die Business Broker AG wurde 2007 von Bettina und Samuel Schaufelberger und Andreas Schubert gegründet. Die Firma konzentriert sich auf die Vermittlung von Käufern und Verkäufern von KMU. Derzeit beschäftigt das Unternehmen 25 Mitarbeiter und betreute bisher 300 Projekte. Im Jahr 2013 wurden rund 100 Unternehmen verkauft und es wurde ein Umsatz von 5 Millionen Franken erzielt.



Übergabe: 40 Prozent der Firmen werden familienintern, 40 Prozent unternehmensextern verkauft. Für 20 Prozent gibt es andere Lösungen (Management Buyout usw.).

teilen zu verkaufen und hochmotiviert sind und trotz hervorragenden preislichen Angeboten plötzlich einen Rückzieher machen und doch nicht verkaufen wollen. Dieses Loslassen ist für einen Eigentümer ein schwieriger Prozess.

Bei den Feedbacks auf Ihrer Homepage ist von Verkäufern immer wieder zu lesen: «Ich hätte nie gedacht, dass es so schnell geht.» Kann es auch zu schnell gehen?

Wir haben gerade aktuell so einen Fall. Der Eigentümer hatte Preisvorstellungen von circa 2 Millionen Franken. Wir haben nun nach dreimonatiger Suche verschiedene Angebote von 2 Millionen Franken an aufwärts. Aber der Eigentümer ist überfordert damit und kann sich nicht dazu überwinden, das Unternehmen effektiv zu verkaufen. Das ist aber immer seine Entscheidung.

80 Prozent aller Schweizer KMU sind Familienunternehmen. Häufig erfolgt die Nachfolge auch familienintern. Nehmen Sie diese Mandate auch an?
Wir konzentrieren uns auf den Verkauf an Dritte.

Häufig gehen familieninterne Nachfolgeprozesse sehr lange und der Preis fällt oft viel tiefer aus. Ist das der Grund dafür, dass Sie solche Mandate nicht annehmen?
Unserer Erfahrung nach fallen familieninterne Nachfolgen sehr selten für beide Seiten erfolgreich und befriedigend aus. Damit ein Käufer ein Unternehmen erfolgreich führen kann, gehört dazu, dass man unbedingt Unternehmer sein will. Und dass man auch etwas zahlen, sich eventuell sogar verschulden muss, dann hat man den richtigen Antrieb, um sich durchzusetzen und das Unternehmen erfolgreich zu führen.

Wie häufig kommt es vor, dass Sie ein Mandat ablehnen?

Das kommt immer wieder vor. Wir arbeiten auf Erfolgsbasis und müssen einen erfolgreichen Abschluss für realistisch halten. Wenn ein Eigentümer völlig ungegerechtfertigte Preisvorstellungen hat oder wenn wir sehen, dass es nichts zu verkaufen gibt, dann werden wir nicht aktiv.

Was passiert, wenn Sie ein Mandat übernehmen und trotz intensiver Suche keinen Käufer finden?

Das kommt eher selten vor, unsere Erfolgsquote liegt bei 80 Prozent. Schlussendlich finden wir eigentlich immer einen Käufer, also einen Interessenten, der ein Angebot abgibt. Aber das entspricht nicht immer

«Unserer Erfahrung nach fallen familieninterne Nachfolgen selten für beide Seiten erfolgreich aus.»

den Vorstellungen des Eigentümers. Dann gibt es keine Übereinstimmung und wir betreuen das Mandat weiter. Selten kommt es vor, dass ein Unternehmen im Verkaufsprozess in Konkurs geht.

Wie realistisch sind die Preisvorstellungen der Verkäufer?

Sehr unterschiedlich. Ein grosser Teil hat sehr vernünftige Preisvorstellungen. Ein gewisser Teil hat fast zu tiefe Preisvorstellungen. Wir machen eine saubere Bewertung und geben dann Empfehlungen ab für den Preis. Aber die Entscheidung liegt beim Eigentümer.

In welchen Branchen ist es schwieriger und in welchen einfacher, einen Nachfolger zu finden?

Das ist schwierig zu sagen. Das Geschäft sollte einfach eine breite Interessentenschaft ansprechen. Eine Glasbläserei in Brigels ist sicher schwieriger zu verkaufen

als eine standortunabhängige Handelsfirma im Grossraum Zürich. Nichtsdestotrotz haben wir auch schon für sehr spezielle Businessmodelle an sehr speziellen Orten einen Käufer gefunden. Die Suche nach dem passenden Käufer ist immer ein Suchen der Nadel im Heuhaufen.

Gibt es einen Aspekt, den die Verkäufer regelmässig unterschätzen im Nachfolgeprozess?

Es ist zentral, dass es in einem Unternehmen nicht zu viele Abhängigkeiten gibt. Das Know-how sollte beispielsweise so breit wie möglich gestreut sein. Optimal ist, wenn es keine Abhängigkeiten gibt vom Eigentümer, vom Personal und von Kunden und Lieferanten sowie vom Standort.

Das erscheint mir sehr anspruchsvoll.

Es gibt nur sehr wenige Unternehmen, die all diese Kriterien erfüllen. Die eierlegende Wollmilchsau ist mir in all den Jahren beim Verkauf von fast 300 Firmen noch nie begegnet. Dessen ist man sich aber auf Käuferseite auch bewusst.

Welches sind Ihre Wachstumsziele?

Grundsätzlich wollen wir weiter wachsen. In der letzten Zeit betreuen wir immer mehr grössere Projekte, also Unternehmen mit 50 bis 100 Mitarbeitern. Diesen Bereich wollen wir weiter ausbauen. Ausserdem bietet Deutschland noch immenses Potenzial. Unsere Präsenz ist dort immer noch relativ bescheiden, wenn man die Grösse des Marktes anschaut. Dort wachsen wir überproportional schnell.

Wie viele Mandate kann Business Broker betreuen? Was gibt der Markt her?

Mein Traum sind 1000 betreute Mandate. Das wäre immer noch viermal so viel wie heute, und dieses Ziel erreichen wir im nächsten Jahr noch nicht. Aber ich bin überzeugt, dass der Markt das hergibt.