

«Nachfolge in der Firma – besser rechtzeitig planen»

Wenn sich eine Geschäftsübergabe an einen Nachfolger nicht familien- oder firmenintern regeln lässt, ist der Verkauf des Unternehmens an Dritte eine interessante Option. Die Nachfolge sauber zu regeln, ist in jedem Fall wichtig; nur so lassen sich Know-how, Arbeitsplätze und mit Herzblut erarbeitete Firmenwerte sichern.

VON THOMAS BERNER

Wer zwecks Regelung der Nachfolge seine Firma verkaufen möchte, kann dies entweder in eigener Regie machen oder mit Unterstützung eines darauf spezialisierten Beraters oder Firmenbrokers. Wir sprachen mit Britta Häberling, Geschäftsführerin von BusinessBroker AG, über die Erfolgsfaktoren beim Firmenverkauf.

Wie häufig sind Nachfolgeregelungen der Grund für einen Unternehmensverkauf?

Britta Häberling: Bei den meisten Transaktionen ist dies der Hauptgrund. Entweder kommt ein Firmeninhaber ins Pensionsalter oder muss aus gesundheitlichen Gründen das Geschäft übergeben. Wir beobachten aber auch vermehrt, dass junge Unternehmer ihre selbst aufgebaute Firma veräussern möchten, um sich anderen beruflichen Herausforderungen oder neuen Ideen zuzuwenden.

Gibt es auch Branchen, in denen Firmen häufiger verkauft werden als in anderen?

Das ist mittlerweile ziemlich ausgewogen, da wir Prozessspezialisten sind und grundsätzlich Firmen aus allen Branchen betreuen. Sicherlich kann die Suche nach einem Nachfolger bei Firmen, deren Führung beispielsweise ganz bestimmte Fachkompetenzen verlangt, aufwändiger sein. Dass eine bestimmte Branche besonders gefragt ist, also für eine gewisse Zeit «boomt», können wir immer wieder feststellen. Aktuell sind unter anderen etwa Kinderkrippen, Reinigungsfirmen wie auch grössere Onlineshops sehr begehrt. Wie sich solche Trends auf Dauer entwickeln, ist aber schwierig zu sagen. Das hängt stark von gesamtwirtschaftlichen wie auch gesellschaftlichen Zusammenhängen und Entwicklungen ab.

Was macht eine Firma schwerer verkäuflich als andere?

Es sind im Wesentlichen drei Gegebenheiten, welche einen Verkauf erschweren können. Erstens die Abhängigkeit vom Inhaber: Wenn er oder sie schon immer alle Kunden selbst betreut hat, entsprechend hervorragende Beziehungen aufgebaut hat und das gesamte Firmen-Know-how ausschliesslich bei sich sammelt, wird die Übernahme durch den Nachfolger nicht gerade einfach. Zweitens kann eine zu starke Standort-

gebundenheit für einen Käufer unattraktiv sein oder auch eine zu periphere Lage abseits von Verkehrsströmen. Und drittens sind da noch die «fachlichen» Eintrittsbarrieren: Sind sie zu tief, sind die Erfolgsaussichten aufgrund einer grossen Konkurrenz geringer. Sind sie zu hoch, etwa weil sehr spezifisches Know-how gefragt ist, wird der Kreis von potenziellen Käufern schnell einmal sehr klein. Abgesehen von diesen möglichen Faktoren ist es aber vor allem auch der Preis, der die Verkäuflichkeit beeinflusst. Übertriebene, unrealistische Preisvorstellungen schrecken mögliche Nachfolger ab.

Wer sind denn diese potenziellen Käufer?

Gibt es da bestimmte Typen?

Weitaus am häufigsten handelt es sich bei den Käufern um Einzelpersonen. Sehr oft sind dies Personen, die sich selbstständig machen wollen, wie z. B. jener angestellte Schreiner oder Kaufmann, der seinen Traum, einmal ein eigenes Geschäft zu führen, verwirklichen will. Eine zweite grosse Käufergruppe sind aber auch Firmen, die durch Unternehmenszukäufe expandieren oder ihre Wertschöpfungskette erweitern wollen.

Wann ist es Zeit, über einen Firmenverkauf nachzudenken?

Besser zu früh, als zu spät. Es lohnt sich, sich und die Firma auf die Übergabe vorzubereiten, das heisst beispielsweise, Prozesse niederzuschreiben, Know-how zu verteilen oder etwa wichtige Lieferantenverträge langfristig vertraglich zu sichern. Für die Abwicklung der eigentlichen Transaktion muss man im Schnitt mit sechs bis zwölf Monaten rechnen. Weiter muss auch für die Zeit nach dem Verkauf genügend Zeit eingeplant werden. Denn der Nachfolger will eingearbeitet werden. Beim Firmenverkauf muss sich der Firmeninhaber im Klaren sein, dass eine gute Vorbereitung mit Prüfung möglichst vieler Optionen entscheidend ist. Auch die emotionale Komponente und die Konsequenzen des Firmenverkaufs für sich selbst und die Familie müssen genau überlegt sein.

Welche Unterstützung können Sie als Broker hierbei bieten?

Wir begleiten unsere Mandanten durch den gesamten Verkaufsprozess. Hierfür müssen wir das Unternehmen genau



Britta Häberling, Geschäftsführerin von Business Broker AG: «Wir drängen niemanden zu einem Verkaufsentscheid.»

KOMPETENZ IM FIRMENVERKAUF

Business Broker AG ist das nach eigenen Angaben grösste und erfolgreichste Beratungs- und Vermittlungsunternehmen im Bereich KMU in der Schweiz und verfügt über einen stark wachsenden Standort in Deutschland. Mehr als 300 Projekte konnte das auf den Verkauf von kleinen und mittleren Firmen spezialisierte Unternehmen mittlerweile abschliessen. Aktuell betreuen ca. 20 Mitarbeiter rund

250 Unternehmerinnen und Unternehmer beim Firmenverkauf.

Business Broker AG wird seit April 2015 von Britta Häberling geführt. Nach einer Lehre als Floristin über diverse Weiterbildungen und einem Executive MBA HSG hat sie mehrere Stationen in der Wertschöpfungskette des Bankings, zuletzt als Managing Director, durchlaufen.

kennen lernen, wofür uns der Inhaber alle relevanten Unterlagen zur Verfügung stellt und einige Gespräche geführt werden. Nach Erstellung eines ausführlichen Firmendossier übernehmen wir die gesamte Vermarktung und suchen nach dem passenden Käufer. Ist dieser oder sogar idealerweise mehrere Kaufinteressenten gefunden, begleiten wir durch die meist sehr intensiven und herausfordernden Vertragsverhandlungen. Alle Schritte natürlich unter Wahrung von Diskretion und Vertraulichkeit.

Wenn sich nun ein Firmeninhaber zum Verkauf entschlossen hat: Auf welche Fragen muss er gleich von Anbeginn Antworten parat haben?

Er muss allgemein den Zustand seines Unternehmens beschreiben können und die Finanzlage kennen. Ferner wollen die Käufer wissen, weshalb das Unternehmen zum Verkauf steht und welche Pläne der Eigentümer nach der Transaktion hat. Und nicht zuletzt sollte er Auskunft darüber geben können, wie er sich die Übergabe an den Nachfolger vorstellt.

Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, dass sich ein Käufer überhaupt für eine Firma interessiert?

Wir übernehmen die gesamte Bewerbung der Firma. Dazu gehört das erwähnte Firmenprofil mit den wichtigsten Finanzzahlen. Dieses stellen wir Interessenten zur Verfügung, die dafür vorgängig eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnen müssen. Ein anonymisiertes Kurzprofil schalten wir auf unserer Homepage auf. Gezielte Kontakte aus unserem umfangreichen Käufernetzwerk werden gesondert angegangen. Diese Phase ist sehr zeitintensiv und für viele Firmeninhaber neben dem Geschäftsalltag in Eigenregie fast nicht zu bewältigen. Es müssen viele Kriterien stimmen, damit sich Käufer und Verkäufer finden: Die Branche, der Standort und natürlich auch der Preis. Für viele Firmeninhaber ist es aber am wichtigsten, dass sie ihr Unternehmen in den richtigen Händen sehen. Das sind nicht immer jene des Meistbietenden.

Also muss in erster Linie die Chemie zwischen Verkäufer und Käufer stimmen?

Ja. Ein Erfolg ist stark abhängig von gemeinsamen Wertvorstellungen beider Seiten. Wir raten denn auch dazu, den Fokus nicht zu eng auf eine bestimmte Zielgruppe zu richten.

Was unternehmen Sie, wenn sich herausstellt, dass es sich bei der zum Verkauf stehenden Firma um ein «Sanierungsobjekt» handelt?

So weit lassen wir es gar nicht erst kommen und machen deshalb gründliche Analysen. Klar kann es sein, dass z. B. im Zuge des starken Frankens Unternehmen kurzfristig in

Schiefelage geraten sind. Aber das sind gesamtwirtschaftliche Entwicklungen; da kann ein Unternehmen kaum etwas dafür. Schwierig wird es aber allenfalls dann, wenn aufgrund einer plötzlichen schweren Erkrankung des Inhabers ein Unternehmen nicht mehr handlungsfähig ist und Kunden sowie Mitarbeitende verunsichert sind.

Hinter dem Verkaufspreis steht der Unternehmenswert. Was ist bei einer Firmenbewertung zu beachten und welche Fehler gilt es dabei zu vermeiden?

Die Verkäufer haben natürlich bestimmte Preisvorstellungen, die oftmals auf einer gefühlsmässigen Einschätzung des Unternehmenswertes beruhen. Häufig lassen sich diese dann bei einer objektiven Unternehmensbewertung nicht halten. Umso wichtiger ist die auf objektiven Faktoren beruhende Analyse. Auch der Markt bestimmt den Wert mit; meist pendeln sich die Angebote möglicher Käufer auf einem Wert ein, der dann auch konsensfähig ist. Aber wie anfangs schon gesagt: Unternehmensgrösse, Standort und Tätigkeitsgebiet spielen eine wichtige Rolle beim Unternehmenswert. Wir empfehlen einen Mix der gängigen Bewertungsmethoden unter Berücksichtigung von tatsächlich auf dem Markt realisierten Kaufpreisen. Jeder Wert muss zwingend plausibilisiert werden. Reine Theorie setzt sich auf dem Markt nicht durch.

Wie hoch ist letztlich die Erfolgsquote eines Verkaufs? Wie viele Firmen existieren fünf Jahre nach der Transaktion noch?

Das ist schwierig zu beantworten. Denn es kommt auch vor, dass übernommene Firmen in bestehende einverleibt werden oder unter einem neuen Namen weiterlaufen. Doch am meisten freut uns, wenn Kunden erneut zu uns kommen und eine weitere Firma kaufen wollen. Wir wissen von tollen Erfolgsstories, aber leider auch von Fällen, in denen sich ein neuer Unternehmer mit dem Projekt Selbstständigkeit übernommen hat.

Wie teuer kommt eine Transaktion zu stehen?

Was sind die Beteiligten Ihnen als Broker schuldig?

Unser Kunde ist immer der Verkäufer. Mit ihm handeln wir die Provision aus, die uns erst und nur nach dem erfolgreichen Verkauf zusteht. Ein kleiner Initialaufwand bei Mandatserteilung wird beim Verkauf innerhalb eines Jahres vollumfänglich angerechnet. Die Bezahlung ist also erfolgsorientiert; unser Interesse besteht nicht darin, möglichst viele Beratungsstunden abrechnen zu können. Wir sitzen mit dem Mandanten im gleichen Boot und arbeiten auf das gleiche Ziel hin. Unser Mandat endet mit dem erfolgreichen Verkauf.