

So klappt es mit dem Firmenverkauf

Von *Unternehmern und Unterlassern – Akteure und Mechanismen eines erfolgreichen Unternehmensverkaufs.*

PATRICK EGGIMANN

Unzählige Gründer und Inhaber bringen ihre Firmen mit Motivation und Einsatz Schritt für Schritt zum Erfolg. Viele sind in ihrem Bereich Pioniere, die neue Wege gehen oder die Altbewährtes einfach besser machen. Einfach machen, das ist leichter gesagt, als eben getan. Tagtäglich sind Entscheidungen zu treffen, die umgesetzt und unmittelbar verantwortet werden müssen.

Einer der schwierigsten und zugleich wichtigsten Entscheide betrifft die Regelung der eigenen Nachfolge. Die Gründe und der Zeitpunkt für diesen Entscheid sind individuell. Abgesehen von der persönlichen Perspektive ist ein Verkauf häufig ein Weg, das Unternehmen selbst weiterzuentwickeln. Gerade jüngere Personen verkaufen ihr Unternehmen nicht im Hinblick auf den Ruhestand, sondern ermöglichen der Firma damit ein weitergehendes Wachstum. Auf der persönlichen Ebene können sie die Verantwortung abgeben und gewinnen Zeit für neue Projekte oder familiäre Bedürfnisse. Der Verkauf und das Fortkommen des Unternehmens bedingen gleichermaßen, dass wiederum ein Käufer diesen und viele weitere Schritte unternimmt. Die Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmenstransaktion sind damit weitgehend die gleichen, wie jene für den unternehmerischen Erfolg. Ein klares Ziel, Einsatzbereitschaft und Entscheidungsfreude fördern die Aussicht auf Erfolg.

Eine Typenfrage

Unternehmer und Unterlasser; das klingt nach Schubladisierung. Bei Unternehmenstransaktionen lässt sich diese Unterscheidung aber weitgehend zuverlässig machen. Der Inhaber hat seine Ziele mit Einsatz und guten Entscheidungen hoffentlich bereits erreicht. Dem Käufer steht dieser Weg noch bevor und er beginnt beim Erwerb eines Unternehmens mit dem Kaufprozess. Unabhängig davon, ob der Käufer bereits selbst unternehmerisch tätig ist oder in einem Unter-

nehmen eine Führungsposition innehat und die Akquisition verantwortet – entscheidend ist die Grundhaltung. Bei einer unternehmerischen Perspektive stehen Chancen, Möglichkeiten und die Erwartung einer positiven Entwicklung im Vordergrund. Unternehmerisch orientierte Käufer stellen bereits im ersten Gespräch primär Fragen, die sich auf die Stärken des Unternehmens und die Weiterentwicklungsmöglichkeiten fokussieren. Unterlasser suchen dagegen nach Schwächen, Risiken und letztlich nach Gründen, die gegen einen Erwerb sprechen. Es gibt immer Gründe, ein Unternehmen nicht zu kaufen. Wer sich auf die Suche nach dem perfekten Unternehmen begibt, wird wohl die Suche zum Beruf machen. Unternehmen sind keine statischen Gebilde, sie sind dem Markt und der Politik ebenso ausgesetzt wie unternehmensinternen Veränderungen.

Die ökologischen und politischen Entwicklungen der jüngeren Vergangenheit haben das Terrain nicht wegsamer gemacht und ein Risikobewusstsein ist unabdingbar. Die unterlassende Haltung äussert sich im Verkaufsprozess durch eine über das gebotene Mass hinausgehende Risikoaversion. Symptomatisch ist beispielsweise eine langphasige Unternehmensprüfung (Due Diligence) und der Anspruch, das Unternehmen bereits vor dem Kauf bis ins letzte Detail verstehen zu wollen.

Daraus kann sich im Extremfall ein Perpetuum Mobile ergeben. Ist die Prüfung nach Monaten zu einem vermeintlichen Ende gekommen, wird wieder von vorne begonnen, da sich das Unternehmen zwischenzeitlich ja massgeblich hätte verändert haben können. Anders als das Perpetuum Mobile arbeitet diese Maschinerie nicht ohne externe Energiezufuhr, die auch zu Lasten des Inhabers und letztlich des Unternehmens geht. Einer solchen Entwicklung lässt sich nur durch einen gut getakteten Verkaufsprozess entgegenwirken.

In den Vertragsverhandlungen werden oft einseitige Gewährleistungs- und Garantieklauseln, überbordende variable Kaufpreiskomponenten und übersetzte Verkäuferdarlehen eingebracht. Diese im Grundsatz guten



Patrick Eggimann ist Partner bei der Trown Partners AG und unterstützt Unternehmer im gesamten Verkaufsprozess.

In Bezug auf die Transaktion sind der Käufermarkt, das Timing und ein professionell geführter Verkaufsprozess zentral für den Erfolg.

Transaktions- und Finanzierungselemente kompensieren, im Übermass angewendet, für die fehlende Risikobereitschaft des Käufers und sind entsprechend zu hinterfragen. Dass sich der Unterlasser, der die vermeintlich relevanten Unzulänglichkeiten nur als Vorwand für die fehlende Bereitschaft zum unternehmerischen Risiko benutzt, in solchen Fällen aus dem Prozess verabschiedet, ist in Kauf zu nehmen. Häufig ersparen sich die Beteiligten dadurch spätere Turbulenzen, die das Unternehmen noch viel stärker und im Regelfall negativ beeinflussen.

Bei manchen kommt die Erkenntnis, dass sie schlicht nicht bereit sind, die unternehmerische Verantwortung zu tragen, durchaus spät. Wenn sich ein Käufer nach dem Vollzug der Transaktion über Monate hinweg hauptsächlich mit der Einrichtung des neuen Büros beschäftigt, entscheidet er im überblickbaren Rahmen über den passenden Bürostuhl und die beste Ausführung des höhenverstellbaren Arbeitstisches. Die wichtigen und schwierigeren Entscheidungen werden dagegen ausgeblendet oder gar nicht erst erkannt.

Den Verkauf unternehmen

Der erfolgreiche Verkauf der eigenen Firma ist ein Unternehmen mit vielen Einflussfaktoren und erfordert eine gute Vorbereitung. Erfolgreich ist der Verkauf dann, wenn die Transaktion zustande gekommen ist und die angestrebten Ziele sowohl auf der persönlichen Ebene als auch auf Ebene des Unternehmens erreicht wurden.

Die Gewichtung der einzelnen Faktoren ist individuell verschieden. Auch der Wunsch nach einem möglichst hohen Verkaufspreis ist legitim. Es lohnt sich in jedem Fall, frühzeitig eine Standortbestimmung zu machen, in der die Ausgangslage analysiert und die persönlichen Präferenzen benannt werden. Auf dieser Basis können die Ziele der Transaktion definiert und die relevanten Stellschrauben im Vorfeld justiert werden.

Der Verkaufsprozess ist emotional häufig anspruchsvoll und auch wenn

der unternehmerisch orientierte Käufertyp gefunden ist, kommt der Kaufvertrag erst mit der übereinstimmenden gegenseitigen Willensäusserung der Parteien zustande. Bis zu diesem Moment beansprucht die Transaktion zeitlich häufig mehr als ein Jahr. Die Chance auf einen erfolgreichen Abschluss ist mit einem guten Fundament deutlich grösser.

Zu einem guten Fundament gehört, dass ein Unternehmen gut geführt wird und gut positioniert ist. Die Führung umfasst nebst den strategischen Themen auch die personelle und finanzielle Führung sowie transparente Verhältnisse zu den relevanten Anspruchsgruppen. In Bezug auf die Transaktion sind der Käufermarkt, das Timing und ein professionell geführter Verkaufsprozess zentral für den Erfolg. Das Tagesgeschäft muss vom Verkaufsprozess nicht zuletzt aus Diskretionsgründen möglichst unberührt bleiben. Für die meisten Unternehmerinnen und Unternehmer ist der Verkauf der eigenen Firma ein einmaliges Unterfangen. Der Beizug eines erfahrenen Transaktionsberaters ist daher eine lohnende Investition.

Trown Partners

Trown Partners bietet in einem persönlichen Umfeld massgeschneiderte Lösungen in den Bereichen Unternehmensverkauf, Unternehmensbewertung und Nachfolgeregelung. Mit ausgewiesener Fachkompetenz und langjähriger Erfahrung im Verkauf und der Bewertung von Schweizer KMU aus unterschiedlichen Branchen bringen die Inhaber von Trown Partners die besten Voraussetzungen mit, um ein Nachfolgeprojekt optimal zu begleiten. Die Geschäftsführung des M&A-Spezialisten besteht aus Dr. Patrick Eggimann, Paul Monn und Serge Stapfer.

trown.ch



Der erfolgreiche Verkauf der eigenen Firma ist ein Unternehmen mit vielen Einflussfaktoren und erfordert eine gute Vorbereitung.