

Nachfolgeregelung: Mehr Zeit ohne Uhr

Wie der M&A-Berater den Erfolg beim Verkauf eines Unternehmens beeinflusst

Das Wort Nachfolgeregelung suggeriert das Bild eines über 60-jährigen Patrons, welcher die Geschäftsführung des traditionsreichen Familienunternehmens in neue Hände übergibt und die Zügel bis zuletzt fest im Griff hat. Allerdings entspricht dies nicht in jedem Fall der Realität. Vermehrt verkaufen auch deutlich jüngere Inhaber ihre Firma. Auf der einen Seite sind dies 30- bis 40-jährige Jungunternehmer, die ihr erstes Unternehmen über Jahre erfolgreich aufgebaut haben, gleichzeitig aber weitere Geschäftsideen verwirklichen möchten. Auf der anderen Seite sind das Unternehmer im Alter 50 plus, die nicht beabsichtigen, bis zur Pensionierung im eigenen Unternehmen zu arbeiten oder, sofern sie die operativen Tätigkeiten bereits übertragen konnten, auch die Verantwortung als Inhaber abgeben möchten. Unternehmerinnen und Unternehmer in diesem Alter sind sich der Begrenztheit der Ressource Zeit sehr bewusst und haben klare Vorstellungen davon, welche Ziele sie nach der Unternehmertätigkeit noch erreichen wollen.

Die gemeinsame Herausforderung von Firmeninhabern, die sich zur Ruhe setzen, neue Herausforderungen angehen oder einfach mehr Zeit zur Verfügung haben wollen, ist die Regelung der Nachfolge im eigenen Unternehmen. Steht kein familieninterner Nachfolger oder langjähriger Mitarbeiter bereit, der nebst den erforderlichen Fähigkeiten für die operative Führung über die nötigen finanziellen Mittel verfügt, ist der Verkauf an einen Dritten eine prüfungswerte Option.

Für fast alle Lebensbereiche gibt es Spezialisten, für die Begleitung von Unternehmenstransaktionen sind das die M&A-Berater. Anders als bei einem Zahnarzt oder einem Schreiner wissen allerdings viele nicht, was ein M&A-Berater genau macht und können folglich nicht beurteilen, welchen Mehrwert ein solcher Spezialist bringt. Oftmals wird erst rückblickend klar, dass sich der Einsatz des M&A-Beraters gelohnt hat.

Den Weg ebnen

Jedes M&A-Mandat beginnt mit der Vorbereitungsphase. In dieser Phase bereitet der Berater das Unternehmen und den Verkäufer optimal auf den Verkauf vor. Zudem erstellt er eine ansprechende Verkaufsdokumentation, welche die Stärken und Besonderheiten der Firma angemessen aufzeigt. Diese Basis vereinfacht die Gespräche mit interessierten Käufern und schafft eine einheitliche Informationsgrundlage. In Bezug auf den Verkaufspreis zeigt sich, dass Inhaber diesen nicht immer zu hoch, sondern manchmal auch zu tief einschätzen. Im Verkaufsprozess kommt hinzu, dass sich die Preiserwartungen der Inhaber und die Angebote der Käufer häufig bereits aufgrund unterschiedlicher Berechnungsgrundlagen nur bedingt miteinander vergleichen lassen. Die Werte müssen entsprechend eingeordnet werden. Einen weiteren Mehrwert erbringt der M&A-Berater mit der gezielten Aktivierung seines Käufernetzwerks. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer werden im Laufe ihrer Tätigkeit von Mitbewerbern, Lieferanten oder von den eigenen Kunden direkt angefragt, ob sie nicht verkaufen

wollen. Daraus können gute Lösungen resultieren, der geordnete Transaktionsprozess, die angemessene Preisfindung und die Ansprache weiterer Interessenten sind hier jedoch umso wichtiger. Der M&A-Berater schafft für die spätere Wahl des besten Angebots einen wirklichen Vergleich.

Erfolg und Risiko

Ein Bonmot zu Beratern besagt, dass diese einem erst die Uhr wegnehmen, um einem dann zu sagen, wieviel Zeit es ist. Anders als bei vielen Beratern tickt bei einem M&A-Berater im Hinblick auf die anfallenden Kosten keine Uhr. Das massgebliche Honorar bemisst sich üblicherweise auf Erfolgssbasis und in Prozent des Verkaufspreises. Mit diesem Modell ist ein gleichlaufendes Interesse am Erfolg sichergestellt. Im teils langen und intensiven Verkaufsprozess nimmt der M&A-Berater fachlich und zwischenmenschlich wichtige Funktionen wahr. Diese Beratungs- und Kommunikationstätigkeit wird bei einem Erfolgshonorar nicht durch ein Kostenkorsett gehemmt. Im Umkehrschluss trägt der M&A-Berater das Risiko negativer Entwicklungen, auf die er keinen Einfluss nehmen kann. Massgebliche Risiken ergeben sich durch unerwartete Entscheidungen der involvierten Parteien, durch sich verändernde Bedingungen in der Firma selbst sowie durch das Marktumfeld. Diese möglichen Probleme sind als Risikoprämie Teil des erfolgsbasierten Beraterhonorars. Da ein Verkaufsprozess häufig bis zu einem Jahr in Anspruch nimmt, wird üblicherweise zu Beginn des Mandats eine überschaubare Initialzahlung geleistet. Diese

unterstreicht die Ernsthaftigkeit des Inhabers im Hinblick auf den Verkauf und ist als Investition in den entsprechenden Prozess zu sehen.

Fokus statt Fehler

Sein eigenes Unternehmen verkauft man unter den gleichen Bedingungen nur einmal im Leben. Aus Fehlern lernen ist hier der falsche Ansatz. Fehler kumulieren sich im Verkaufsprozess und können viel Zeit und Geld kosten. Die Stolpersteine reichen von mangelhaft aufbereiteten Verkaufsunterlagen über Fehler in der Kommunikation bis hin zu strittigen Verhandlungspunkten im Kaufvertrag. Viele dieser Weichenstellungen werden erst nach der Durchfahrt erkannt. Vorschein Zugeständnisse und Zusagen in den Verhandlungen oder unüberlegte Äusserungen lassen sich nicht ungeschehen machen. Eine gute Prozessführung, Erfahrung und Verhandlungsgeschick erhöhen die Transaktionssicherheit und schaffen Mehrwert. Darüber hinaus nimmt ein spezialisierter Berater dem Verkäufer im Verkaufsprojekt viel Arbeit ab, damit sich dieser auf die operative Leitung des Unternehmens, die zu treffenden Entscheidungen und auf seine weiteren Prioritäten konzentrieren kann. Der Verkäufer gewinnt durch den M&A-Berater nicht erst nach dem erfolgreichen Verkauf wertvolle Zeit, sondern bereits während dem gesamten Verkaufsprozess.