

Kolumne: Unternehmenswachstum

# Der Verkauf des Unternehmens



Professor Dr. Guido Quelle

Eigentlich ist jetzt, in Zeiten der allgemeinen Wirtschaftsstimmung, doch ein idealer Zeitpunkt, um ein Unternehmen zu verkaufen, oder? Vorsicht, es gibt einiges zu bedenken.

Häufig werden wir von unseren Klienten in die Überlegungen der Unternehmensnachfolge einbezogen und manchmal ist die sinnvolle Lösung der «Nachfolge» die des Unternehmensverkaufs oder -teilverkaufs. Die Nachfolgeregelung allein ist für mittelständische Unternehmer schon ein emotionales Thema, der Verkauf aber ist noch emotionaler, geht er nicht selten mit einer enttäuschten Erwartung über die künftige Rolle der Nachkommen im eigenen Unternehmen einher und bedeutet der Verkauf schliesslich auch den Verlust der Kontrolle seitens der Familie. Dies ist insbesondere dann bedeutend, wenn der Familienname noch Bestandteil der Unternehmensfirmierung ist. Als wäre diese emotionale Gemengelage nicht schon genug, muss sowohl bei der Nachfolgeregelung als auch beim Verkauf unbedingt darauf geachtet werden, dass es sich um eine zusätzliche Aufgabe handelt, derer sich die Inhaber annehmen müssen, davon später mehr.

### **Verkauft ist verkauft: Der Verkauf des Unternehmens ist ein einmaliger Prozess**

Wir können das Thema «Nachfolge» hier nicht umfassend abhandeln, ich möchte das Augenmerk heute auf die Situation lenken, wenn es gilt,

ein Unternehmen zu verkaufen, ganz unabhängig davon, aus welchen Gründen eine familieninterne Regelung nicht zustande kommt. Der wichtigste Punkt vorab, auch wenn er profan klingt: Der Verkauf des Unternehmens oder der Verkauf von Anteilen an dem Unternehmen ist ein einmaliger Prozess, das ist ähnlich wie der Verkauf von Grundstücken: Verkauft ist verkauft, man hat anschliessend keine Kontrolle mehr über den verkauften Gegenstand, abgesehen von privatrechtlichen Vereinbarungen, die im Zuge des Verkaufs getroffen wurden. Bei einem Gesamtverkauf des Unternehmens mag dies noch eine Erkenntnis sein, die erst reift, dann schmerzt und anschliessend durch zeitbedingt zunehmende Distanz weniger relevant wird. Beim Teilverkauf von Anteilen der Gesellschaft muss insbesondere denjenigen Unternehmerinnen und Unternehmern, die gewohnt sind, selbst zu bestimmen, wohin die Reise geht, die gewohnt sind, dass sie schnell und ohne grosse Rückfragen Entscheidungen treffen können, klar sein, dass sie nicht mehr allein sind. Es sitzt bei einem Teilverkauf ein Dritter am Tisch und dieser hat Rechte, die er auch ausüben wird. Natürlich wird man Rückkaufregelungen vereinbaren, aber grundsätzlich gilt: Verkauft ist verkauft.

Sich dies vor Augen zu führen, ist auch zwingend erforderlich, bevor beabsichtigt wird, Teile des Unternehmens an Mitarbeiter zu veräussern. Nicht nur, dass der erzielte Verkaufspreis in der Regel geringer ist, wenn Mitarbeiter zu Gesellschaftern werden, das soll heute aber nicht das Thema sein. Nein, es ist vielmehr Klarheit darüber zu schaffen, ob die Alt-Gesellschafter wirklich ein Klima schaffen können, um den neuen Gesellschaftern, die bisher «nur» Mitarbeiter waren, den erforderli-

chen Raum zur Entwicklung zu geben. Noch zu oft scheitern gut begonnene «Management-Buy-outs», wie sie genannt werden, genau daran, dass die neuen Gesellschafter als «Junior-Gesellschafter» abgetan werden. Es gibt aber keine «Junior-Anteile». Verkauft ist verkauft.

### **Fragen nach dem Warum und nach dem Ziel vorab klären**

Beim Unternehmensverkauf müssen der Zweck (also das «Warum») sowie das Ziel (also das zu Erreichende) im Vordergrund stehen, dies sind Teile der Unternehmerstrategie. Warum soll verkauft werden? Gibt es keine Nachfolge? Gibt es Konflikte im Gesellschafterkreis? Gibt es einen Finanzierungsbedarf, ist fremdes Kapital erforderlich? Fehlt die Perspektive? Fehlt die Lust am Weitermachen? All das sind legitime Verkaufsgründe und das Schöne daran, Unternehmer zu sein, ist ja, dass man sich für seine Entscheidungen nicht zu rechtfertigen braucht.

Ist der Grund geklärt, muss das Ziel umzingelt werden. Soll mit dem Verkauf der Gesellschaftsanteile ein möglichst hoher Erlös erzeugt werden? Bitte, das ist nicht unlauter, wir leben erfreulicherweise in einer Marktwirtschaft. Ist es wichtig, das Unternehmen zu erhalten, oder darf es in einem anderen Unternehmen aufgehen? Soll möglichst sicher sein, dass die Mitarbeiter auch nach dem Verkauf einen guten Arbeitsplatz im Unternehmen haben? Vielen Unternehmern ist es wichtig, dass man auch nach dem Verkauf noch gut über sie redet und dass die Mitarbeiter, die sich jahre- und jahrzehntelang eingesetzt haben, weiterhin einen guten Job haben und nicht plötzlich auf einem «Schleudersitz» sitzen. Möchte man selbst noch aktiv in einer neuen Konstellation dabei sein, oder wird mit dem Verkauf ein Schnitt begründet, der die grösstmögliche Distanz schafft?

Die Fragen können fortgesetzt werden. Wichtig ist, dass sie gestellt werden, bevor man über die Art und Weise des Verkaufs nachdenkt, denn nicht nur der Total- oder Teilverkauf steht in Rede, sondern sowohl die Frage des oben bereits angesprochenen Management-Buy-outs als auch eines Management-Buy-ins, eines Verkaufs an einen Finanzinvestor, eines Verkaufs an einen strategischen Investor und so fort. Wir achten in unserer Beratungspraxis darauf, dass zunächst die Fragen nach dem Warum und nach dem Ziel mög-

lichst präzise beantwortet werden, bevor über Alternativen nachgedacht wird. Zu schnell ist schon mancher Unternehmer einer sich plötzlich ergebenden Chance gefolgt und hat es hinterher bereut, weil vielleicht ein hoher Verkaufspreis erzielt werden konnte, er aber mitansehen musste, wie seine ehemals besten Mitarbeiter in der neuen Konstellation aufgerieben wurden, was ihm emotionale Pein bereitete. Ebenso kann aber auch ein zu schneller Verkauf bereut werden, wenn man hinterher feststellt, dass man einen viel höheren Preis hätte erzielen können, hätte man sich nur mehr Zeit genommen. Hätte, hätte, hätte, das funktioniert im Nachhinein nicht. Verkauft ist verkauft.

### **Das operative Geschäft weiter im Auge behalten**

Ich möchte auf den Beginn der Überlegungen zurückkommen, denn eingangs führte ich an, dass es sich beim Verkauf eines Unternehmens um «eine zusätzliche Aufgabe» handele, derer sich die Unternehmer annehmen müssen. Warum ist dies so wichtig, zu erwähnen? Der Grund ist der folgende: Wenn die emotional oft belastende Entscheidung getroffen wurde, das Unternehmen in seiner Gänze oder in Teilen zu veräussern, wird zu oft zu viel Energie nur noch in diesen Prozess gelenkt und das Tagesgeschäft wird vernachlässigt. Insbesondere dann, wenn Finanzinvestoren oder strategische Investoren eingebunden werden sollen, ist eine Vielzahl von Schritten erforderlich, denn der Verkauf muss als Projekt geplant werden. Ein Projekt, das erst einmal unter dem Radar laufen wird. Bei aller Sorgfalt, die dieses Projekt benötigt, ist es essenziell, trotz aller Verhandlungstermine, Due Diligences, Gespräche mit Steuerberatern, Rechtsanwälten und Unternehmensberatern, das operative Geschäft mit der gleichen Sorgfalt wie bisher zu begleiten, ansonsten erodiert der Firmenwert und das ist genau das, was der Unternehmer nicht möchte. Man achte also zwingend darauf, dass das Unternehmen auch dann gesund und profitabel wächst, wenn man es veräussern möchte. «

*Professor Dr. Guido Quelle ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung. [www.mandat.de](http://www.mandat.de), [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)*