

Unternehmensnachfolge und Käufersuche - Wie finde ich den richtigen Käufer?

Gustav Kichler, Juni 2017

In Österreich werden 7000 Unternehmen im Jahr übergeben, Tendenz steigend. Die Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in Deutschland beträgt nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung 135 000, hochgerechnet für den Zeitraum 2014 – 2018. Als übernahmewürdig wurden gar 700 000 Unternehmen bezeichnet¹. Nachdem KMU's wohl unumstritten als das Rückgrat unserer Wirtschaft gelten, kann die Bedeutung einer reibungslosen Unternehmensnachfolge nur erahnt werden, oder anders ausgedrückt, wenn da was beträchtlich schief läuft, leidet die gesamte Wirtschaft.

Die größten Probleme bei der Unternehmensnachfolge

Die größten Probleme haben die Unternehmer damit, einen geeigneten Nachfolger zu finden. In einer Studie zur Nachfolgeregelung in Familienunternehmen gab fast jeder zweite der Befragten (49%) mit geklärter Nachfolge an, dass die Suche nach dem Nachfolger sich als schwierig bis sehr schwierig erwies². Die Unternehmenswertermittlung und die Realisierung der Preisvorstellung wurden von 31% bzw. 24% als schwierig bis sehr schwierig gefunden. Es sollte daher mit bei der Planung der Unternehmensnachfolge rechtzeitig begonnen werden, damit auch genügend Zeit für die Suche nach einem geeigneten Käufer zur Verfügung steht und nicht wegen Zeitdruck ein schlechter Preis als Ergebnis eingefahren wird. Für die Käufersuche sollte ein Zeitraum von 6 - 12 Monaten eingeplant werden, auch wenn schon vermeintlich potentielle Käufer vor der Türe stehen.

Optionen bei der Käufersuche

In Österreich werden 50% der Unternehmen extern übergeben, in Deutschland ist die familieninterne Übergabe vergleichsweise stärker ausgeprägt. Wenn die Option einer familieninternen Nachfolge ausscheidet, wird die Käufersuche relevant. Die folgenden Überlegungen gehen von einem Verkauf von 100% der Firmenanteile aus. Bei der Suche nach externen Betriebsnachfolgern (Käufern) kann eine systematische Vorgangsweise gemäß dem „Zwiebelmodell“ (siehe Abb.1)³ empfohlen werden. Wie bei den Zwiebelschichten wird von innen nach außen gearbeitet, Schicht für Schicht.



Abb. 1: Zwiebelschichtmodell Käuferoptionen

- **MBO (Management Buy Out)**

Ein möglicher Weg der Betriebsübergabe ist der Verkauf an langjährige oder sehr qualifizierte Mitarbeiter. Die Übergeber vermögen am besten zu beurteilen, ob einer ihrer Mitarbeiter die notwendigen Qualifikationen dafür mitbringt.

- **MBI (Management Buy In)**

Die nächste Ebene (Schicht) sind externe Manager bzw. leitende Angestellte, die sich selbstständig machen wollen, sich als Gesellschafter einkaufen und auch die Management-Verantwortung übernehmen.

- **Lieferanten**

Eine weitere Käuferschicht könnten die Lieferanten sein. Doch Vorsicht – ein voreiliges Verkaufsangebot könnte Lieferanten verunsichern und eine weitere Zusammenarbeit bei Desinteresse gefährden.

- **Kunden**

Größere Kunden sind potenzielle Käufer. Hier ist die Offenlegung von Zahlen und Fakten besonders delikater. Der Kunde sieht plötzlich, wieviel mit ihm verdient wurde.

Kunden sind daher als eine riskante Käuferoption einzuschätzen, insbesondere dann, wenn ein besonderes Abhängigkeitsverhältnis aufgrund eines hohen Geschäftsanteils besteht.

- **Marktbegleiter**

Die nächste Schicht bei der externen Suche sind Unternehmen aus der Branche. Das muss nicht unbedingt bedeuten, dass es Mitbewerber sind. Ein guter Ratgeber ist die Grundsatzfrage, wieso sollte ein Ziel-Unternehmen Interesse an einem Kauf haben. Wenn es auf diese Frage eine plausible Antwort gibt, steht einer seriösen Kontaktaufnahme nichts im Wege.

- **Mitbewerber**

Die vorletzte Schicht bei der Suche stellen die unmittelbaren Mitbewerber dar. Diese haben in der Regel immer Interesse, sei es auch nur, um an wichtige Informationen zu gelangen. Hier gilt es eine wasserdichte Vertraulichkeitsvereinbarung zu treffen und kritische Detail-Daten, die bei Nichteinigung eine Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit bedeuten könnten, nach Möglichkeit zurückzuhalten.

- **Finanzinvestoren**

Als letzte Schicht besteht noch die Option des Verkaufs an Finanzinvestoren. Diese „Private Equity“ Gesellschaften haben tendenziell Interesse an größeren Unternehmen (Jahresumsatz > 40 Mio. €) und planen gegebenenfalls einen Weiterverkauf (Exit) nach 3- 5 Jahren. Zur Erstellung einer Target-Liste bietet sich eine Internet-Recherche an.

Käufersuche und Beurteilung

Aus welcher Zwiebelschicht auch immer die Käufer stammen: es ist hilfreich, sich bei der Suche und Auswahl eines Käufers eine Anleihe bei den Prozessen der Personalberatung, d.h. der qualifizierten Personalsuche, zu nehmen. In der Abb. 2 (siehe Seite 4) sind die wichtigsten Prozessschritte zum Ablauf „Käufersuche“ zusammengefasst.

In einem ersten Schritt ist ein aussagekräftiges **Unternehmensprofil** zu erstellen. Es darf als eine attraktive Darstellung des Unternehmens aufgefasst werden, um bei potentiellen Käufern ein Kaufinteresse auslösen zu können. Inhaltlich sind Themen der Unternehmensgeschichte, der Unternehmenskultur, der strategischen Ausrichtung und des Geschäftsmo-

dells, der Marktpositionierung, der Organisation und Ergebnissituation, und wichtiger Prozesse der Marktbearbeitung zu adressieren.

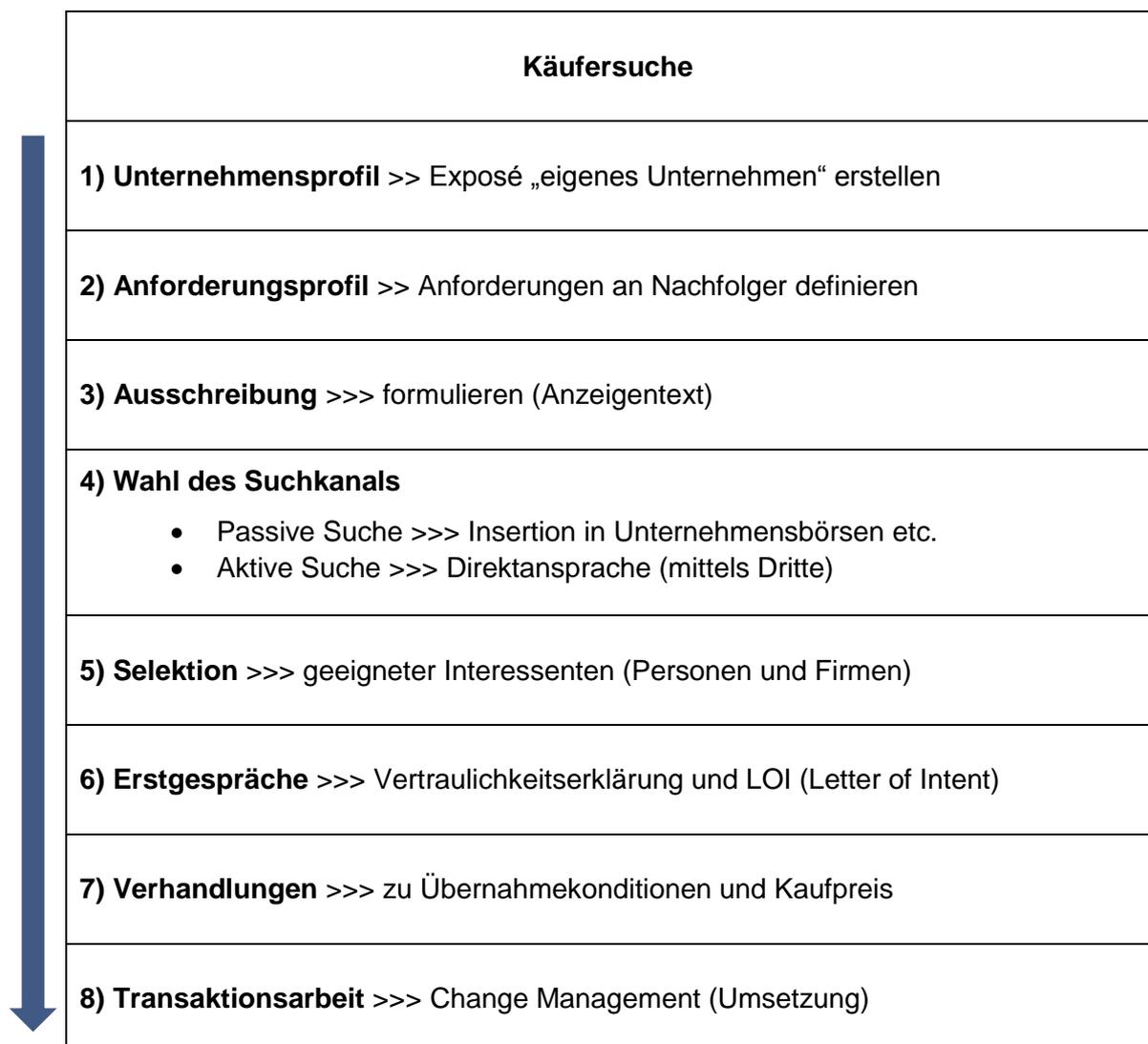


Abb. 2: Ablaufschema Käufersuche

Im **Anforderungsprofil** - ein internes Dokument – wird festgelegt, wie ein potentieller Käufer firmenmäßig aber auch in seiner unternehmerischen Persönlichkeit aufgestellt sein soll. Mittelständische Unternehmen sind in weitaus stärkerem Maße durch die Persönlichkeit des Unternehmers geprägt, als Großunternehmen. Anforderungen an die Persönlichkeit des Nachfolgers definieren die notwendigen fachlichen, persönlichen und unternehmerischen Qualifikationen.

Der **Ausschreibungstext** soll im Sinne eines attraktiven Verkaufsangebots klar und deutlich formuliert sein. Es ist die Anzeige, mit der medial die verschiedenen Suchplattformen bedient werden. Bei der passiven Suche wird per Insertion in einschlägigen Medien – digital oder print - gesucht, das heißt die Kontaktaufnahme erfolgt von Seite potentieller Interessenten. Aktive Suche heißt, potentielle Käufer (siehe Abb.1, Seite 2) direkt zu kontaktieren. Unabhängig davon, wie die Suche angegangen wird, sollte anonym, beziehungsweise über Dritte (Beratungsunternehmen) gesucht werden. Eine offene Publizität kann den Eindruck erwecken, das Unternehmen stehe unter Verkaufsdruck, was wiederum die Verhandlungen erschweren würde.

Sobald sich erste Kaufinteressenten einstellen gilt es zu selektieren, d.h. diejenigen Interessenten zu priorisieren, mit denen Verhandlungen als zielführend und in hohem Maße als erfolgswahrscheinlich eingeschätzt werden. In den Erstgesprächen werden die Eckpfeiler des Informationsaustausches und der Fahrplan der Annäherung festgelegt, dazu gehören die **Vertraulichkeitsvereinbarung** und der Letter of Intent (LOI).

Der nächste Schritt im Prozess sind **Verhandlungen** betreffend Übernahmebedingungen und Verkaufspreis. Basis ist die Kaufpreisvorstellung des Verkäufers. Dieser ist idealerweise durch eine Unternehmensbewertung – Due Diligence – abgestützt. Demgegenüber stehen die Vorstellungen des potentiellen Käufers. Bei mehreren Kaufinteressenten kann im Zuge eines Bieterverfahrens ein besserer Preis erzielt werden.

Mit der Vertragsunterzeichnung beginnt die **Transaktionsarbeit**. Steuerliche und rechtliche Ausgestaltungen müssen mit geeigneten Rechtsanwälten und Steuerberatern umgesetzt werden. Um Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten bei Laune zu halten, bedarf es begleitender Kommunikation, intern wie extern, im Rahmen eines strukturierten und umfassenden **Change-Management**-Prozesses.

Kein Unternehmer möchte sein jahrelang mühsam aufgebautes und erfolgreich geführtes Unternehmen durch eine missglückte Übernahme sterben sehen. Ziel ist ein professioneller und finanziell attraktiver Unternehmensverkauf, der eine gesunde Weiterführung des Unternehmens gewährleistet. Als erfahrenes Beratungsunternehmen mit einem fachlichen Schwerpunkt in der langfristigen Unternehmenssicherung unterstützt die **CONSENZUM-Managementberatung** mittelständische Unternehmen in allen Prozessen der Unternehmensnachfolge. Wir sehen unseren Beitrag vor allem auch in der diskreten Suche nach den richtigen Käufern und in der Optimierung der Verhandlungsergebnisse.

Quellenhinweise:

- (1) Kay, R. und Suprinovič O. (2013): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Daten und Fakten Nr. 11, Bonn.
- (2) Nagl A. (2015): Wie regele ich meine Nachfolge; Ein Leitfaden für Familienunternehmen, 2. Auflage, S. 15
- (3) Loos H. (2010): Wie werde ich meine Firma los? Ein Ratgeber für KMU-Gesellschafter, 1. Auflage, S. 69 ff.

Gustav Kichler



CONSENZUM Managementberatung * DI Gustav Kichler

Lobaugasse 6 * 1220 Wien * Tel. +43. 6991. 390 95 54

Mail: kichler@consenzum.com * Internet: www.consenzum.com

Erfahrung – Kompetenz - Umsetzung
