

Professionelle Verhandlungsführung im M&A-Prozess



Von Edy Fischer

*Institut für Wirtschaftsberatung
Niggemann, Fischer & Partner GmbH*

Die professionelle Verhandlungsführung im M&A-Prozess verlangt eine hohe fachliche Qualifikation; insbesondere ist darauf zu achten, dass die Vertragsbestandteile den Willen der Beteiligten wiedergeben und rechtlich einwandfrei formuliert werden.

Weiche Faktoren

Ebenso wichtig sind die «weichen» Faktoren, wie langjährige Erfahrung und Verhandlungsgeschick, sowie die Fähigkeit, abzuschätzen, welche Positionen durchsetzbar bzw. an welcher Stelle Kompromisse erforderlich sind. Für alle Beteiligten sind offene und faire Verhandlungen angenehm. Dies schliesst allerdings kontroverse Diskussionen über die einzelnen Vertragsbestandteile nicht aus.

Nicht nur im Hinblick auf eine faire Verhandlungsführung muss dazu geraten werden, Risiken offen anzusprechen. Es ist für Verkäufer sogar rechtlich ge-

boten, unternehmensgefährdende Tatbestände aufzudecken, um spätere Gewährleistungsansprüche zu vermeiden.

Aufklärungspflicht

Es besteht, auch wenn die Verhandlungsparteien entgegengesetzte Interessen verfolgen, die Pflicht, die andere Partei über bestimmte Umstände aufzuklären. Die Aufklärungspflicht des Verkäufers erstreckt sich beim Unternehmensverkauf insbesondere auf alle Umstände, welche die Überlebensfähigkeit des Unternehmens ernsthaft gefährden, wie drohende oder bereits eingetretene Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung. Aber auch diejenigen Umstände, deren Verschweigen gegen Treu und Glauben verstossen würde, da der Käufer die Mitteilung der verschwiegenen Umstände nach der Verkehrsanschauung erwarten durfte, sind offenzulegen. Werden Mängel vor Vertragsschluss aufgedeckt, stehen dem Käufer hieraus keine Gewährleistungsansprüche zu.

Zur professionellen Verhandlungsvorbereitung zählt ferner, dass sich alle Beteiligten (Verkäufer, Anwälte, M&A-Berater) über die Verhandlungsstrategie und -ziele abstimmen, um in den Verhandlungen einheitlich zu argumentieren. Dazu gehören Geschlossenheit, der Verzicht auf unrealistische Extrempositionen, Offenheit und Harmonie.

Geschlossenheit

Es muss vermieden werden, dass durch unbedachte oder eigenwillige Äusserungen eines Mitglieds des Verhandlungsteams Zielsetzungen preisgegeben und die Verhandlungspositionen gefährdet werden.

Verzicht auf Extrempositionen

Extreme Forderungen können zum unnötigen Abbruch aussichtsreicher Ge-

spräche führen und bestenfalls die Verhandlungen verlängern.

Offenheit

Tatsachen, die offensichtlich für die Gegenseite entscheidungserheblich sind, sollten nicht verschwiegen werden. Unabhängig von den haftungsrechtlichen Konsequenzen für den Vertragspartner ist es sinnlos, Verhandlungen voranzutreiben, bei denen sich später herausstellt, dass für die Gegenseite unüberwindbare Deal Breaker vorhanden sind. Ausserdem gilt, dass je mehr im Rahmen der Due Diligence offengelegt wird, umso weniger Garantien und Gewährleistungen durch den Verkäufer abgegeben werden müssen.

Harmonie

Bereits bei überleitenden Tätigkeiten des Verkäufers sitzen Veräusserer und Erwerber nach der Transaktion mehr oder weniger «im gleichen Boot». In jedem Fall müssen Veräusserer und Erwerber bei der Vor- und Nachbereitung des Unternehmensverkaufs längere Zeit zusammenarbeiten, um die Akquisition zu optimieren und Konflikte zu überwinden. Dies sollte bei Verhandlungen von Anfang an bedacht und die Verhandlungen fair geführt werden. Für den Berater ist es dabei häufig einfacher, die Rolle des Bad Guy zu übernehmen und als «Blitzableiter» zu fungieren als für den Verkäufer selbst. Auch diese Aufgabenverteilung sollte im Rahmen der Verhandlungsvorbereitung besprochen werden.

Der Unternehmensverkauf ist ein komplexer Prozess. Je besser er vorbereitet und je professioneller er durchgeführt wird, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die angestrebten Verkaufsziele erreicht werden.

*e.fischer@ifwniggemann.ch
www.ifwniggemann.ch*