

# Suche, Auswahl und Ansprache von möglichen Unternehmenskäufern



**Von Edy Fischer**  
*Institut für Wirtschaftsberatung  
 Niggemann, Fischer & Partner GmbH  
 Zürich*

Ist der Verkauf eines Unternehmens ausserhalb des Familienkreises beschlossene Sache, stellt sich die Frage, wie ein geeigneter Käufer gefunden werden kann.

Ein Verkäufer empfindet beim Gedanken an einen Verkauf seines Unternehmens seinen Angestellten, Kunden und Lieferanten gegenüber bei der Suche nach einem geeigneten Käufer eine besondere Verantwortung. Zudem spiegelt sich im Verkaufsobjekt ein Stück weit auch Familiengeschichte und Herzblut wider.

Im Zug eines Verkaufs verfolgt der derzeitige Gesellschafter/Unternehmer in der Regel vier wesentliche Ziele: Diskretion, Transaktionssicherheit, einen angemessenen Kaufpreis und eine im Sinn von Käufer und Verkäufer faire Vertragsgestaltung. Die Umsetzung dieser Ziele gestaltet sich für den Verkäufer als Herausforderung, da er zumeist nicht über die nötige Erfahrung bei Unternehmensverkäufen verfügt.

Vorab stellt sich die Frage, welcher Kaufinteressent geeignet ist, das Unternehmen im Sinn des bisherigen Unter-

nehmers weiterzuführen. Dies kann sich u.U. auf den Zeitpunkt der Ansprache auswirken, um das Unternehmen auch aus wirtschaftlicher Sicht ins rechte Licht zu rücken. Es ist schliesslich ein Unterschied, ob mit steigenden oder sinkenden Umsätzen der letzten Geschäftsjahre geworben werden kann. Diese Umstände haben letztlich auch einen Einfluss auf das taktische Vorgehen im Verkaufsprozess. Mit diesem Denkanstoss gehen auch mögliche wertsteigernde Massnahmen einher, die das Unternehmen für eine angemessene wirtschaftliche Aussendarstellung ergreifen kann. Ist dies vollzogen, sollten auch unter Zuhilfenahme einer SWOT-Analyse mögliche Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken analysiert sowie allgemeine Informationen über das Unternehmen, die Ertrags- und Vermögenslage und mögliche Synergien dokumentiert werden. So kann möglichen Käufern eine breite Informationsbasis geboten werden.

Ein aus Verkäufersicht «idealer» Käufer klassifiziert sich durch eine Vielzahl von Eigenschaften. Jedoch gilt es zu bedenken, dass ein Verkaufsprozess auch von unterschiedlichen Interessenlagen geprägt ist. Hier sei v.a. die meist unterschiedliche Auffassung über einen angemessenen Kaufpreis zu nennen, was zu langwierigen Entscheidungsfindungen führen kann.

Unternehmer agieren häufig bei der Suche nach geeigneten Käufern opportunistisch und konzentrieren sich auf lediglich *einen* möglichen Interessenten mit welchem sie langwierige Gespräche führen. Erweist sich dieser nicht als «idealer» Käufer, wurde viel Zeit und Energie verschwendet. Bei der eigenständigen Suche entstehen darüber hinaus Risiken im Hinblick auf das Bekanntwerden der Verkaufsabsicht.

Auch mit dem Verkaufsmandat betraute Rechtsanwälte oder Steuerberater können Risiken für den Unternehmensverkauf darstellen, da es nicht der Kernaufgabe ihrer eigentlichen Tätigkeit entspricht. Demzufolge erscheint

es sinnvoll zu sein, einen erfahrenen M&A-Berater zu beauftragen, der im Zug eines Bieterverfahrens diskret den im Sinn des Unternehmers «idealen» Käufer identifiziert. Bei ihren Recherche-Aktivitäten haben M&A-Berater die Möglichkeit, auf verschiedene Datenbanken und Netzwerke zuzugreifen und eine hieraus erstellte Vorab-Auswahl möglicher Interessenten mit dem Verkäufer zu besprechen. Dabei stehen verschiedene Käufergruppen, wie qualifizierte Führungskräfte, Finanzinvestoren, Family Offices oder strategische Investoren, als Interessenten zur Verfügung.

Erfahrene M&A-Berater übernehmen die Erstgespräche, um einen diskreten Verkaufsprozess zu gewährleisten. Dabei wird die Kommunikation so gewählt, dass der Verkäufer zunächst nicht im direkten Kontakt zum möglichen Käufer steht. In diesem vorgelagerten ersten Schritt werden den Interessenten anonymisierte Informationen über das Verkaufsobjekt übermittelt. Dabei wird das Ausmass der Informationsweitergabe mit dem Verkäufer abgesprochen. Erfüllen anschliessend die Kaufpreisvorstellungen des Interessenten die des Verkäufers, wird ein persönliches Gespräch zwischen Verkäufer und Käufer arrangiert.

Einen «idealen» Käufer zu finden, ist mit aktiver und strukturierter Recherche verbunden. Es hat sich auch gezeigt, dass die besten Ergebnisse bei der Auswahl eines geeigneten Käufers erzielt werden, wenn mit mehreren Interessenten parallel verhandelt wird. Um die Ziele der Diskretion, Transaktionssicherheit und eines angemessenen Kaufpreises zu erreichen, ist das Beauftragen eines M&A-Beraters, der die notwendigen Marktkenntnisse und entsprechende Erfahrung mitbringt, von besonderer Wichtigkeit. Er ermöglicht letztlich auch die erfolgreiche Umsetzung des Verkaufsprozesses im Sinn des Unternehmers.

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