

# Konflikte und Risiken für angestellte Geschäftsführer beim Unternehmensverkauf



Von Edy Fischer

IFW Niggemann, Fischer & Partner GmbH

Führungskräfte werden – im Gegensatz zur übrigen Belegschaft – regelmässig vor Abschluss eines Unternehmensverkaufs informiert. Denn Kaufinteressenten möchten nicht nur Unterlagen prüfen, sondern auch das Management kennenlernen. Zudem benötigt auch der Verkäufer Informationen von den Geschäftsführern und bindet sie in den Verkaufsprozess ein. Dies führt dazu, dass sich die Führungskräfte nach der Mitteilung über die Verkaufsabsicht nicht nur mit ihrer Zukunft im Unternehmen beschäftigen, sondern auch ihre Position bei der geplanten Veräusserung definieren müssen. Einerseits haben sie die Anweisungen und Interessen des Gesellschafters zu beachten, andererseits müssen sie die Kaufinteressenten wahrheitsgemäss über die Potenziale und Risiken des Unternehmens informieren.

## I. Interessenkonflikte

Geschäftsführer stehen während des Verkaufsprozesses in einem Spannungsfeld zwischen Loyalität zum Verkäufer, ihren Obliegenheiten aus dem Arbeitsvertrag und den Aufklärungspflichten gegenüber Kaufinteressenten. Folgende Konflikte sind häufig bei Verkaufsprozessen festzustellen:

- **Preiskonflikt:** Während der Verkäufer einen möglichst hohen Verkaufspreis erzielen möchte, profitieren Geschäftsführer nicht von einem hohen Verkaufspreis – zumindest nicht, wenn der Verkäufer sie hieran nicht

beteiligt. Treten die Geschäftsführer im Rahmen eines MBOs selbst als Käufer auf, sind sie naturgemäss an einem möglichst niedrigen Kaufpreis interessiert.

- **Zeitkonflikt:** Für die Geschäftsführer bedeutet der Verkauf eine zusätzliche zeitliche Belastung, da sie unverändert das Tagesgeschäft verantworten müssen. Zusätzlich sind für den Verkaufsprozess Unterlagen bereitzustellen und Fragen zu beantworten; Kaufinteressenten erwarten persönliche Gespräche und Unternehmensbesichtigungen.

- **Abschlusskonflikt:** Die Geschäftsführer können u.U. einen Verkauf ablehnen, weil sie negative Auswirkungen auf die persönliche oder die Unternehmenssituation befürchten.

- **Käuferkonflikt:** Bei der Auswahl des geeigneten Käufers stehen für den Verkäufer vor allem die Höhe des Kaufpreises, die Bonität des Käufers und die Bedingungen des Kaufvertrages im Vordergrund. Für die Geschäftsführer sind die zukünftige strategische Ausrichtung und die eigene Rolle unter dem neuen Eigentümer wichtiger.

- **Loyalitätskonflikt:** Da das Management nach dem Verkauf des Unternehmens mit dem potenziellen Käufer zusammen arbeiten wird, verschiebt sich die Loyalität zum voraussichtlichen Käufer hin.

- **Gestaltungsspielräume:** Durch die Nutzung von Gestaltungsspielräumen und Akzentuierungen können Geschäftsführer versuchen, auf die Auswahl von Kaufinteressenten einzuwirken.

## II. Haftungsrisiken

Neben den Interessenkonflikten sehen sich angestellte Geschäftsführer bei Unternehmensverkäufen auch Haftungsrisiken im Zusammenhang mit der Weitergabe von vertraulichen Informationen und Managementerkklärungen ausgesetzt:

- **Offenlegung von Unternehmensinterna:** Geschäftsführer eines Unternehmens sollten darauf achten, vertrauliche Informationen nur nach ausdrücklicher Genehmigung der Gesellschafter an Kaufinteressenten zu geben.

- **Vollständigkeit:** Die Kaufinteressenten erwarten, dass die Geschäftsführer umfassend informieren und keine Informationen zurückhalten.

- **Managementgarantie:** Speziell bei Transaktionen mit Private-Equity-Investoren werden oft eigenständige Garantien des Managements gefordert. Eine gesetzliche Grundlage für die Abgabe von Garantien durch das Management existiert nicht.

- **Führung der Geschäfte zwischen Signing und Closing:** Die erlaubten geschäftlichen Aktivitäten in diesem Zeitraum werden üblicherweise im Kaufvertrag geregelt. Bei entsprechender Weisung muss die Geschäftsführung darauf achten, dass diese Vereinbarungen eingehalten werden.

## III. Konfliktlösungen

Interessenkonflikte lassen sich nicht vollständig ausschalten, so dass sich die Frage stellt, wie mit ihnen umzugehen ist. In der Praxis kommen dabei Kontroll- und Überwachungsinstrumente sowie monetäre Anreize zum Einsatz.

- **Kontroll- und Überwachungsinstrumente:**

- Plausibilitätsprüfung der Planung.

- Enge Überwachung und Begleitung des Managements in der Due-Diligence-Phase und bei Managementpräsentationen.

- **Monetäre Anreize:**

- Schutz der Geschäftsführung vor finanziellen Risiken durch einen möglichen Arbeitsplatzverlust im Zug des Unternehmensverkaufs.

- Gewährung von monetären Anreizen vor dem Verkauf, z.B. in Form einer höheren Tantieme.

- Transaktionsboni als Entschädigung für den Mehraufwand im Zusammenhang mit der Transaktion.

- Gewährung von (virtuellen) Optionen auf Geschäftsanteile bzw. Aktien des Unternehmens.

- Zinsgünstigen Darlehen oder Darlehen mit tilgungsfreien Jahren im Falle eines MBOs.

- **Begrenzung von Managementgarantien:**

- Bei der Abgabe einer Managementgarantie ist eine Begrenzung der Haftung betrags- und zeitmässig zu empfehlen.

- Die Haftungshöhe sollte nicht den Transaktionsbonus übersteigen; der Verjährungszeitraum kann sich an der Verjährungsfrist für die Garantien des Verkaufsvertrages orientieren.

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