



UNTERNEHMENSVERKAUF

David gegen Goliath?

Unternehmer und Konzern beim Verkaufsprozess

Wenn ein Unternehmer und ein Konzern in Verkaufsverhandlungen eintreten, stehen sich zwei ungleiche Verhandlungspartner gegenüber: Wie soll der Unternehmer sich verhalten?

Von Axel Neurath

Der typische mittelständische Unternehmer durchlebt einen Verkaufsprozess im Regelfall nur einmal. Konzerne sind dagegen häufig geübt und haben bereits eine Reihe von Transaktionen vollzogen. Folglich sind die Verhandlungen für den Konzern lediglich ein typisierter Geschäftsprozess mit klaren Regeln. Der Unternehmer jedoch, der mit Leib und Seele an seinem Unternehmen hängt, setzt seine gesamte Energie in die Verhandlungen.

Nicht alle Karten auf den Tisch

Häufig wird der unerfahrene Verkäufer durch die Informationsanforderungen des potenziellen Käufers überrollt und gerät schnell in die Defensive. Oft verleitet auch die trügerische Harmonie der ersten Verhandlungsphase den Unternehmer zu einer voreiligen Entscheidung für einen Bieter oder zu unnötigen Zugeständnissen. Zu schnell werden aufschlussreiche Unterlagen übergeben, obwohl dies in dieser frühen Verhandlungsphase noch nicht erforderlich ist und sich später für den Unternehmer nachteilig auswirken kann.

Durch ausreichende Personalressourcen kann der Konzern Mitarbeiter mit verschiedenen Aufgaben und Rollenverteilungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten in die Verhandlungen schicken. Während in der frühen Phase oft der "Good-Guy" das Vertrauen des Verkäufers gewinnt, meist der Vorstand oder der Geschäftsführer, werden in einer späteren Phase transaktionserfahrene Mitarbeiter eingesetzt, die die Kaufbedingungen in den fachlichen Details für sich optimieren. Auch gibt es regelmäßig Differenzen in den Aussagen der Corporate-Finance-Verantwortlichen und der inhaltlich verantwortlichen Fachabteilung.

Wertvorstellungen und Marktwert

Die Entscheidungsstrukturen im Konzern sind für den Unternehmer zudem oft nicht transparent. So können plötzliche Änderungen der Verhandlungsstrategie mit Entscheidungen im Aufsichtsrat oder im Vorstandsgremium begründet werden. Der Unternehmer ist, wenn er sich nicht durch einen Berater unterstützen lässt, auf sich alleine gestellt.

Insbesondere in der Bewertungsdiskussion muss der Unternehmer methodisches Know-how mitbringen. Er bewertet sein Unternehmen in der Regel nicht anhand marktrelevanter Verfahren, da er emotional eng mit seinem Unternehmen verbunden ist. Folglich liegen die Wertvorstellungen meistens höher - geht es doch letztendlich um das Lebenswerk des Verkäufers. Ohne eine abgesicherte Geschäftsplanung sowie eine fundierte Wertvorstellung wird er gegenüber den Konzernspezialisten allerdings einen schweren Stand haben. Diese werden jede Unsicherheit in der Argumentation zur Reduzierung des Kaufpreises für sich nutzen.

Auch in der Bewertung unternehmensnaher Rahmenparameter bestehen Unterschiede. So betrachtet der Unternehmer seine Betriebsimmobilie oft als besonders werthaltig und möchte die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten vergütet bekommen. Häufig leistet die Immobilie aber nicht den notwendigen Beitrag zum Unternehmen und wird unter Ertragsgesichtspunkten nicht im erforderlichen Maße berücksichtigt. Gleiches gilt auch für den Maschinenpark und andere Einrichtungen.

Eigene Vorteile nutzen

Entscheidend für den Verlauf und Erfolg der Gespräche ist letztendlich der Leidensdruck der jeweiligen Partei. Während der Konzern meist auch ohne die angestrebte Akquisition leben kann, muss der Unternehmer zum Beispiel im Nachfolgefall meist eine kurz- bis mittelfristige Lösung erreichen.

Schafft es der Unternehmer aber, den Verhandlungsprozess unter Einsatz des erforderlichen Handwerkszeugs professionell anzugehen, kann ihm seine Unabhängigkeit in der Entscheidung und seine emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen einen Vorteil in den Verhandlungen bringen. ←

Axel Neurath ist Geschäftsführer bei der Transfer Partners Unternehmensgruppe in Düsseldorf.
neurath@transfer-partners.de