

Verkaufswillige Unternehmer vergessen das Wichtigste

Nachfolgesuchende Unternehmer können alles, nur nicht sich selbst erfolgreich verkaufen - oder ihren Betrieb. Ausnahmen gibt es zwar, doch der ernüchternde Normalfall bleibt auch nach 30 Jahren Beratungstätigkeit irritierend.

Erst wenn Unternehmer erkennen, dass ein Nachfolgeprojekt ein Spezialfall ist, der ohne die erforderliche Expertise nur selten gelingt, wird ein Berater hinzugezogen. Unternehmer, die es allein schaffen einen Nachfolger zu finden, sind klar die Ausnahme. Warum ist das so? Internetbörsen wie „dub.de“ ermöglichen durchaus das Auffinden potenzieller Nachfolger - oder eines geeigneten Betriebes. Wozu wird dann noch ein Transaktionsberater benötigt?

Kaum ein Unternehmer denkt an das wahrscheinlich Wichtigste

Die kritische Phase eines Transferprojekts und die ersten Schritte auf dem Hindernisparcours beginnen mit der Vorbereitung der ersten Gespräche mit Nachfolge- bzw. Kaufinteressenten. Mit einem einzigen Satz per eMail oder Telefon können vorhandene Chancen zerstört oder ein bis dahin lediglich verhaltenes Interesse gesteigert werden. Wenige Projekte sind strategisch so behutsam zu behandeln, wie ein Unternehmensverkauf. Doch die Sensibilität dafür fehlt den meisten Unternehmern, was zu beklagen, aber Tatsache ist. Während sie ihre Produkte oder Dienstleistungen erfolgreich vermarkten können, sind sie nur sehr selten in der Lage, das eigene Unternehmen realistisch zu bewerten und den Verkaufsprozess zielorientiert zu gestalten. Was jeder erfolgreiche Verkäufer weiß, können oder wollen sie oft nicht: Sich innerlich auf den Stuhl des Gegenüber zu setzen, dessen Interesse zu verstehen und entsprechend zu verhandeln. Warum das so ist, bleibt ein Geheimnis.

Sollte ein Unternehmer diese Schwierigkeiten selbst erkennen und einen Berater einschalten, so hat er etwas äußerst Wichtiges verstanden. Denn ein „Unternehmensvermittler“ vermittelt im doppelten Sinne! Er wirkt auch als Puffer zwischen Verkäufer und Kaufinteressent. Fehlendes verhandlungspsychologisches Geschick auf einer oder beiden Seiten der Verhandlungspartner wird ein Berater ergänzen. Es ist geradezu irritierend immer wieder festzustellen, welche gravierenden Verhandlungsfehler ohne Berater gemacht werden, mit entsprechend negativen Folgen.

M&A-Berater als personal-coach

Mit einem erfahrenen Berater als Coach, Ideengeber, Problemlöser, Kümmerer, Konfliktvermeider etc. steigen die Chancen erheblich, dass der Transfer gelingt. Was zumeist völlig unbeachtet bleibt, aber erfolgsentscheidend ist, sind die ausgleichenden und moderierenden Hilfestellungen des Transaktionsberaters. Weil hierüber selten gesprochen und publiziert wird, führt dies zu dem Missverständnis, dass kein Transaktionsberater benötigt wird. Transaktionsberater können in einem Verkaufsprojekt während einiger Monate zum engen, persönlichen Begleiter werden, und zwar auf beiden Seiten. So intensiv die Zusammenarbeit auch ist, nach dem „Closing“ verschwinden sie

wieder aus dem Blickfeld, und das ist normal. Übrigens wissen Transaktionsberater auch, wie unterschiedlich sich Verhandlungen gestalten, wenn sich entweder ein MBI-Kandidat für eine Nachfolge oder eine Firma für eine Übernahme interessiert.

Sitzen sich schließlich Verkäufer und Kaufinteressent gegenüber, steigt der Gefahrenpegel enorm. Kritische Fragen von Nachfolgeinteressierten zum Unternehmen werden vom Unternehmer als Affront verstanden, gar als persönliche Angriffe. Er hat doch jahrzehntelang einen erfolgreichen Betrieb aufgebaut, was stellt denn dieser Grünschnabel für Fragen? Ein Berater erkennt diese Gesprächsentwicklung im Voraus und kann die Spannung herausnehmen. Wenn Unternehmer auf den Beraterbeistand verzichten, haben sie in solcher Situation nur Chancen, wenn sich der Partner äußerst nachsichtig erweist. Natürlich ist auch die andere Seite - zumeist ein MBI-Kandidat - nicht frei von Selbstüberschätzung und unüberlegtem Verhalten. Manche Mächtigenunternehmer glauben, mit 100.000 Euro Eigenkapital und Hilfe der KfW leicht eine Dreimillionenfinanzierung realisieren zu können. Ohne Berater läuft es dann so, dass endlos lange Gespräche stattfinden, die auf beiden Seiten zu wohlwollender Übereinstimmung führen. Erst nach Wochen wird die Unmöglichkeit des Vorhabens deutlich und der vermeintlich erfahrene Unternehmer entrüstet sich: „Warum haben Sie das nicht gleich gesagt“? Glauben Sie nur nicht, lieber Leser, dass das in der Praxis nicht haargenau so geschieht. Beide Verhandlungspartner haben in solchen Fällen Energie und Zeit verschwendet. Genau wie vor und während persönlicher Gespräche ergeben sich auch danach kritische Situationen, in wiederum anderer Hinsicht. Nur ein Beispiel: Es wurde vereinbart, dass dem Interessenten bestimmte Dokumente zugestellt werden sollen. Doch diese lassen auf sich warten. Denn der Unternehmer bearbeitet das Projekt mit einer weitaus geringeren Priorität als der potenzielle Nachfolger, der praktisch stündlich auf Antwort wartet. In solcher Situation ist mancher Deal gescheitert. Ein Berater kann den Crash vermeiden.

Beiden Projektpartnern (Käufern und Verkäufern) gelingt es leichter, zuerst den „zwischengeschalteten“ Berater anzusprechen, der das Anliegen entweder selbst klären oder es gefiltert an den Partner weiterleiten und Antworten herbeiführen wird. Dem Berater hat man schnell eine Mail gesendet, dem verkaufenden Unternehmer gegenüber würde sich mancher MBI-Kandidat eher scheuen. So können auch kritische Details unaufgeregt verhandelt und geklärt werden. Die Kommunikation zwischen einem potenziellen Nachfolger und dem Berater entspricht einem Vielfachen dessen, was auf dem direkten Wege zwischen Käufer und verkaufendem Unternehmer stattfindet.

Transaktionsberater sind einerseits Kontaktvermittler, vor allem aber Vermittler im psychologischen Sinne, ausgleichend und auf Gelingen fokussiert. Aus meiner Sicht ist diese zielführende Mittlerfunktion zwischen Kaufinteressent und Verkäufer eines der wichtigsten Argumente, einen Berater zu engagieren.