

„Die ‚Trüffelschweinchen‘ zum Bleiben bewegen“

Bei Firmenverkäufen konzentrieren sich die Eigner oft auf einen kleinen Kreis von Interessenten, beobachtet **Katharina Weber** von der Mannheimer **Negotiation Advisory Group**. Dabei kämen auch Bieter aus anderen Branchen in Betracht.

Manch ein Mittelständler legt mit dem Verkauf eines Unternehmens sein gesamtes Lebenswerk in neue Hände. Dabei kommt es immer wieder zu den gleichen Fehlern, berichtet Katharina Weber, die sich auf Übernahmeverhandlungen spezialisiert hat. Doch dieselben Schnitzer unterlaufen selbst großen Konzernen.

Frau Weber, Sie unterstützen Firmeninhaber bei Verkaufsverhandlungen. Welche Herangehensweisen der Eigner fallen Ihnen dabei auf?

Katharina Weber: Wir beobachten häufig, dass die Unternehmensinhaber von einer sehr technischen Seite an einen Verkauf herangehen. Viele schießen sich sehr schnell auf wenige Interessenten ein, weil diese sehr gut zu passen scheinen. Doch wenn sich Verkäufer zu rasch auf einen kleinen Käuferkreis konzentrieren, nehmen sie sich die Möglichkeit, in den Verhandlungen bessere Ergebnisse zu erzielen. Mitunter finden sich auch Interessenten dort, wo man sie gar nicht vermuten würde, etwa in einer anderen Branche.

»Viele Verkäufer schießen sich schnell auf wenige Interessenten ein.«

Katharina Weber,
Negotiation Advisory Group

Nennen Sie bitte ein Beispiel.

Wir begleiteten einen Kunden, der ein Aluminiumwerk verkaufen wollte, das nicht mehr genutzt werden sollte. Die Eigner hatten eine Investmentbank mit dem Verfahren beauftragt. Sie hatten jedoch vorausgeschickt, dass es nur wenige Interessenten geben würde. Die Bank schrieb dann diese möglichen Käufer an. Diese signalisierten zwar Interesse, wollten aber recht zügig in exklusive Verhandlungen eintreten. Als Grund führten alle an, dass die Bewertung des Werks mit großem Aufwand verbunden sei. Dann holte man uns dazu.

Wie gingen Sie vor?

Wir entschlossen uns, das Spielfeld komplett wieder zu öffnen. Wir führten Gesprä-

che mit verschiedenen Personen aus dem verkaufenden Unternehmen und kamen darauf, dass der größte Wert des Aluminiumwerks sein groß dimensionierter Anschluss an das Stromnetz war. Somit kamen wir darauf, dass ein Großrechenzentrum ein Kaufinteressent für das Werk sein könnte. Und unter Datenzentren herrscht ein intensiver Wettbewerb. Dies erwies sich als großer Hebel in den Verhandlungen. Somit erzielten die Verkäufer letztendlich ein besseres Ergebnis, als wenn sie sich zu früh auf zwei bis drei naheliegende Interessenten fokussiert hätten.

Funktioniert diese Herangehensweise auch in Branchen, in denen Menschen das wichtigste Asset sind, etwa bei Fondsanbietern oder Vermögensverwaltern?

Das Prinzip lässt sich eins zu eins auf jede andere Branche übertragen. Der Inhaber einer Marketinggesellschaft mag denken, dass er Kreativität und ein Image verkauft und nicht etwas Fixes wie Schrauben oder Autoteile. Doch einem Unternehmensverkauf liegen stets die gleichen Probleme zugrunde. Unsere Herangehensweise fußt auf den Erkenntnissen der Spieltheorie. Aus dieser Theorie der Interaktion zur Optimierung des Wettbewerbsdrucks, wie sie ausgeschrieben heißt, haben wir unsere Methodik abgeleitet. Ein wichtiges Element dabei ist, gedankliche Restriktionen

zu reduzieren, die die Ausgangslage des Verkäufers einengen. Ein wichtiges Element dabei ist, eine Vergleichbarkeit herzustellen.

Was steckt dahinter?

Wir versuchen, alle Aspekte zu quantifizieren und somit eine mathematische Vergleichbarkeit herzustellen. Ein Beispiel: Wenn der Geschäftsführer eines Vermögensverwalters bei einer Übernahme sein Gegenüber persönlich nicht mag, dann quantifizieren wir diese persönliche Abneigung.

Wie soll das funktionieren?

Die persönliche Abneigung bringt Kosten und Aufwand mit sich. Wenn beide Geschäftsführer in einer Übergabephase zwei Jahre lang regelmäßig aufeinandertreffen, dann lässt sich der Aufwand in Eskalationsmeetings messen. Die kritische Beziehung kostet einen Tag Arbeit die Woche. Bei einem Monatsgehalt findet sich somit schnell ein Preisschild für die Antipathie. Und so gehen wir zunächst sämtliche Faktoren durch und hinterfragen alle bislang getroffenen Vorentscheidungen, die für einen vermeintlich idealen Käufer zu sprechen scheinen.

Warum kaprizieren sich Inhaber so oft auf bestimmte Interessenten?

Die Verkäufer versetzen sich gern in die Lage der Gegenseite und finden technische Details, warum nur ein bestimmter Käuferkreis überhaupt infrage kommen kann. Wir versuchen hingegen, schon die Ausgangssituation zu optimieren. Wir suchen nach Hebeln, um die Verkäufer optimal aufzustellen und den Preis zu maximieren. Die Eigner sollten einmal innehalten, bevor sie sich in dem Prozess zu früh in eine Situation manövrieren, in der es nur noch wenige Interessenten zu geben scheint.



»Es wäre gefährlich, den Rest den Anwälten zu überlassen.«

Katharina Weber, Negotiation Advisory Group

Letzten Endes läuft es doch darauf hinaus, dass die Eigner mit wenigen Interessenten in konkrete Verhandlungen einsteigen.

Irgendwann wird man sich entscheiden müssen, mit wem man das Due-Diligence-Verfahren durchläuft und zu einer nicht-bindenden Vereinbarung kommt. Eine Art Auktionsverfahren, in dem man mehrere Bieter gegeneinander antreten lässt, ließe sich zwar einleiten. Solchen Formaten gegenüber herrscht allerdings eine große Skepsis, gerade abseits des Large-Cap-Bereichs. Doch selbst wenn eine unverbindliche Kaufabsichtserklärung getroffen wurde, wäre es gefährlich, den Rest den Anwälten zu überlassen.

KURZ-VITA: Katharina Weber

Katharina Weber ist Mitgründerin und Chefin der Negotiation Advisory Group. Sie hat Volkswirtschaft mit Schwerpunkt Wettbewerbsökonomie und Spieltheorie studiert.

Warum?

Sind die Eckpunkte gesetzt, ziehen sich alle Seiten häufig erst einmal zurück. Es scheint ja alles fix zu sein und muss nur noch verschriftlicht werden. Doch gerade diese Phase birgt noch Hebel, um das vollumfängliche Potenzial bei der Bewertung herauszuholen. Dafür ist es wichtig, dass der Verkäufer seine Ziele klar definiert hat. Ist es der Preis? Ist es eine gute Beziehung zum Käufer? Sind es Arbeitsplatzsicherheit und Perspektiven für die Mitarbeiter?

Bei Fondsgesellschaften gelten Portfoliomanager, bei Vermögensverwaltern auch die Kundenbetreuer als Schlüsselfiguren. Im Zuge von Verkäufen oder Fusionen kam es bereits öfter dazu, dass diese absprangen – und Kunden mit ihnen abwanderten. Wie lassen sich solche Situationen vermeiden?

Der Verkäufer sollte in den Gesprächen mit Interessenten heraushören, was deren Bedürfnisse sind. Wenn die Käufer auf bestimmte Personen erpicht sind, ich nenne sie mal „Trüffelschweinchen“, dann sollte der Verkäufer sicherstellen, dass diese auch im Unternehmen bleiben. Dafür wiederum sollte der Verkäufer frühzeitig diese „Trüffelschweinchen“ nach ihren Bedürfnissen fragen und herausfinden, wie sie zum Bleiben bewegt werden können. Hier kristallisiert sich meistens schnell heraus, dass es ein Bonus, eine Beteiligung oder eine bestimmte Position in einem vereinten Unternehmen sein kann. Vielleicht ist es auch schon Sicherheit für sich und das Team, damit die „Trüffelschweinchen“ und damit letztendlich auch die Käufer glücklich sind.

Vielen Dank für das Gespräch.

SEBASTIAN ERTINGER 