

Die Verhandlung im engeren Sinn

die Königsetappe im Ablauf eines Unternehmensverkaufs

**von
Dr. Bodo Fuchs**

1. Die Erfolgsfaktoren im Verhandlungsprozess

Immer wieder wird bei der Suche nach den Erfolgsfaktoren bei Kauf und Verkauf von Unternehmen verwiesen auf die geschäftliche Rationale, das Konzept desjenigen, der die Initiative ergriff. Genannt werden sodann gemeinsame Forschung und Entwicklung, Einkaufsvorteile, Abrundungen und Ergänzungen im Produktionsprogramm, Synergien, Vertrieb. Andere führen die systematische Suche nach den potentiellen Synergiepartnern als wichtige Voraussetzung an. Hierzu werden Raster aufgestellt mit Kriterien wie Technologie, Innovationsfreudigkeit, Produktionsmöglichkeiten, Marktanteile usw., an denen Unternehmen gemessen und anschließend in eine Reihenfolge der Attraktivität, der "Passfähigkeit" gebracht werden. Schließlich sind auch jene zu nennen, die den eingesetzten Techniken entscheidende Bedeutung beimessen. Hier werden Stärken-/Schwächen-Profile aufgezeichnet, positive und negative Synergieeffekte miteinander verrechnet, Ergebnisse aus außerordentlichen Einflüssen bereinigt, der zukünftige Cash-Flow diskontiert, DVFA-Ergebnisse prognostiziert und schließlich Rekonstruktionswerte ermittelt um vorzuführen, um wie viel teurer der eigene Aufbau wäre. Am Ende werden auch jene Berater ihren Anteil am Erfolg eines Vorhabens reklamieren, die zu den Fragen von Gewährleistung, Haftung, Übergang von Geschäftsanteilen oder Vermögensgegenständen Antworten lieferten.

An dieser Stelle hören die meisten Beiträge zur Beratung bei Kauf oder Verkauf von Unternehmen auf. Gewiss haben die genannten Techniken ihren Platz. Sie haben viel zur Sachlichkeit und zur Vermeidung von Fehlentscheidungen beigetragen und selbstverständlich setzen auch wir sie ein.

Was jedoch häufig zu kurz in der Darstellung kommt, sind die vielfältigen Klippen im Verhandlungsprozess. Und hier sei ganz bewusst abgestellt auf den Verkauf des privaten Unternehmens. Nicht auf die Transaktion an der Börse und die Techniken eines friendly oder hostile takeovers einer AG. Kurz zur Erinnerung: 75 % aller Unternehmen in Deutschland sind Einzelunternehmen, 12 % sind Personengesellschaften, 11 % sind GmbH's, 2 % entfallen auf sonstige Rechtsformen einschließlich der Aktiengesellschaft. Die für notierte Aktiengesellschaften erprobten Arsenale greifen bei den privat gehaltenen Unternehmen nicht. Hier müssen alle Transaktionen per se "friendly" sein. Dabei haben Verhandlungen mit privaten Unternehmen, also mit Unternehmern im Sinne von Inhabern ein hohes Maß an Emotionalität; das macht sie reizvoll und zugleich schwierig. Im folgenden wird auf dieses Herzstück als die Königsetappe auf dem Weg zum Ziel näher eingegangen.

2. Verhandlungen sind immer störanfällig

Verhandlungen über Kauf und Verkauf von Unternehmen sind in hohem Maße störanfällig. Die Zahl der abgebrochenen ist weitaus höher als die der erfolgreich beendeten Verhandlungen. Das hat sachliche Gründe, weil Vorstellungen unüberbrückbar weit auseinanderliegen, aber eben auch Gründe, die vermeidbar gewesen wären, weil in der Sache nicht wesentlich.

Verhandeln ist breiter Bestandteil unseres Lebens. Politiker verhandeln in den Kommunen, im Landtag, auf nationaler und internationaler Ebene. Jeder kennt Verhandlungen aus seiner privaten Sphäre: Mietverträge, Hauskauf oder, um es auf den Punkt zu bringen, mit dem Ehepartner, wohin die Urlaubsreise geht, und mit den Kindern, wann das Licht ausgemacht wird.

Verhandlung ist Kommunikation mit dem Ziel, eine Übereinkunft zu erzielen. Übereinkunft gibt es nur, wenn Käufer und Verkäufer in ausreichendem Maße ihre Vorstellungen realisieren können. Ein Szenario - Sieger : Verlierer - ist fehl am Platz, es greift nicht in einem Umfeld, das von freier Entscheidung und vom Wettbewerb der Interessen geprägt ist.

3. Es gilt, Interessen darzulegen, nicht Positionen aufzubauen

Im ersten Schritt von Verhandlungen ist es vonnöten, die Interessenlage, die man verfolgt, aufzuzeigen. Das Interesse ist klar darzulegen, die Grundstruktur der beabsichtigten Vorgehensweise ebenso, damit die "Spielregeln" offenkundig werden. Bezogen auf unser Thema schließt die Interessenlage ein, ob ein Unternehmen gegebenenfalls mit der unternehmerischen Mehrheit zur Verfügung steht oder nicht und welches die Parameter sind, an denen der bisherige Eigentümer seinen Entschluss später - am Ende der Verhandlungen - orientieren wird. Zu den Spielregeln gehört auch die Vorstellung über den Zeitbedarf und den Grad der Vertraulichkeit, der gewünscht wird. Eine solche Vorgehensweise bringt die notwendige Sachlichkeit und macht schon früh deutlich, was voraussichtlich nicht geht und was möglich sein wird. Sie erlaubt, Verhandlungen abubrechen, wenn offenkundig Verhandlungen keine Zukunft mehr haben, bevor viel Zeit verbraucht und Emotionen bei den handelnden Personen sich aufbauen.

Das Besetzen von Positionen ist weder nötig noch hilfreich. Es stellt immer die handelnde Person in den Vordergrund, Verhaltensweisen und Emotionen kommen in die Wertung, wo allein Interessen in eine Sachdiskussion gehören, die geeignet sind, die nächste Stufe des Verhandlungsprozesses zu erreichen.

Wichtig ist die Vorbereitung des ersten Zusammentreffens, die Eröffnung des Schachspiels. Wer sind die richtigen Gesprächspartner? Auf der einen Seite ist es der Unternehmer, aber wer auf der anderen Seite? Meistens sind potentielle Erwerber große Gesellschaften in Form einer Kapitalgesellschaft. Neben der Frage der Zuständigkeit im Hinblick auf Rang oder Ressort sollte es eine Persönlichkeit sein, die zu seinem Gegenüber "passt", die sozusagen das natürliche Mandat besitzt. Im ersten Gespräch erfolgt eine gewisse Weichenstellung, wozu das Beherrschen der weichen Töne sehr wichtig ist.

In den anschließenden Verhandlungsrunden gilt es, Meinungen, Loyalitäten und Interessen richtig zu erkennen und zu deuten. Der Unternehmer und/oder sein Berater lernt nun sehr unterschiedliche Personen mit unterschiedlichen Interessen auf seiten des Kaufinteressenten kennen. Verantwortliche für das Produkt, die Region, die Produktion, die Finanzen. Für ihn ist es eine schwierige Aufgabe und große Chance zugleich, herauszufinden und in seine Handlungsweise einzubinden, wer in welcher Phase entscheidend auf den Gang der Verhandlungen Einfluss auf der Gegenseite nehmen kann. Wenn er über genügend Erfahrung verfügt, wird er sehr geschickt die Fäden ziehen können.

4. Entscheidungsalternativen helfen Dollpunkte zu überwinden

Es ist ganz natürlich, dass im Verlauf von Verhandlungen Interessenlagen konfliktär diskutiert werden und der Meinungsbildungsprozess sich festzufahren droht. Hier hilft in aller Regel, Optionen und Alternativen zu

entwickeln. Als das sicherlich häufigste Beispiel ist der Preis zu nennen. Wenn man über weitgehend objektive Faktoren wie nachhaltiger Ertrag, Kapitalmarktzins und Kalkulationszinsfuß grundsätzlich Übereinstimmung hat, sind sehr unterschiedliche Wege denkbar, um zu einem einvernehmlichen Ergebnis zu kommen. Zu denken ist an die Palette von "geldwerten" Vorteilen, wie z. B. die Herausnahme von nicht betriebsnotwendigem Vermögen, Erlass von Forderungen oder Verbindlichkeiten gegenüber dem Altgesellschafter, Behandlung von Pensionszusagen gegenüber dem Gesellschafter oder auch sehr persönliche Dinge wie Wohnrechte, Beratervertrag, Dienstwagen und ähnliches. Entscheidend ist, dass man respektiert, wie jede Seite für sich rechnet (= argumentiert) oder rechnen muss, um gleichwohl zu einem gemeinsamen Entschluss zu kommen. Man muss das Wertesystem des anderen tolerieren und gleichwohl nach verträglichen Lösungen suchen. Es ist keine Frage, dass man an die Grenzen gehen muss, die gerade die andere Seite zu akzeptieren bereit ist. Dies geht auch nicht immer nur mit dem Florett. Tiefe Wunden jedoch, deren Heilung erst nach dem Abbruch von Verhandlungen erfolgt, nützen keiner Seite.

Wenn ein Berater für die Verhandlungsführung eingeschaltet ist, muss er seine Position ausfüllen. Er muss sich intensiv vorbereiten, um sachkompetent zu sein. In der Verhandlung muss er vor- und zurückgehen, angreifen und verteidigen, er muss sowohl zuhören können als auch mit Überzeugungskraft neue Wege einzuschlagen in der Lage sein. Er hat die Vorteile, die die andere Seite hat, immer wieder darzustellen und auch gemeinsame Interessen beider Parteien herauszuarbeiten und darüber zu sprechen. Er muss Katalysator sein und hat die Zwischentiefs der Gegenseite mit den Nöten und Sorgen in Empfang zu nehmen. Er hat die Interessen der Gegenseite frühzeitig zu erkennen, um hierauf seine Reaktion einzustellen. Jedoch ist es wichtig, die Grenzen der Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit nicht zu verlassen, damit die Akzeptanz auch der Gegenseite erhalten bleibt.

Während des ganzen Verhandlungsprozesses lauern Tretminen. Wo man sie am Vortag gesehen hat, sind sie heute nicht mehr anzutreffen. Sie aus dem Wege zu räumen, ist die Aufgabe eines erfahrenen Beraters. Er muss zum richtigen Zeitpunkt das Richtige veranlassen. Dann ist am Ende erreicht, dass der Inhaber seine wesentlichen Ziele erreicht hat und die Gegenseite das Ergebnis akzeptieren kann. Der letzte Schachzug ist dann wieder dem Principal vorbehalten: seine Unterschrift im Unternehmensvertrag.

Handelsblatt vom 18.04.1991

FUCHS CONSULT GmbH
Kreuzberger Ring 64 · D-65205 Wiesbaden
Telefon (06 11) 70 00 40 · Telefax (06 11) 71 04 04