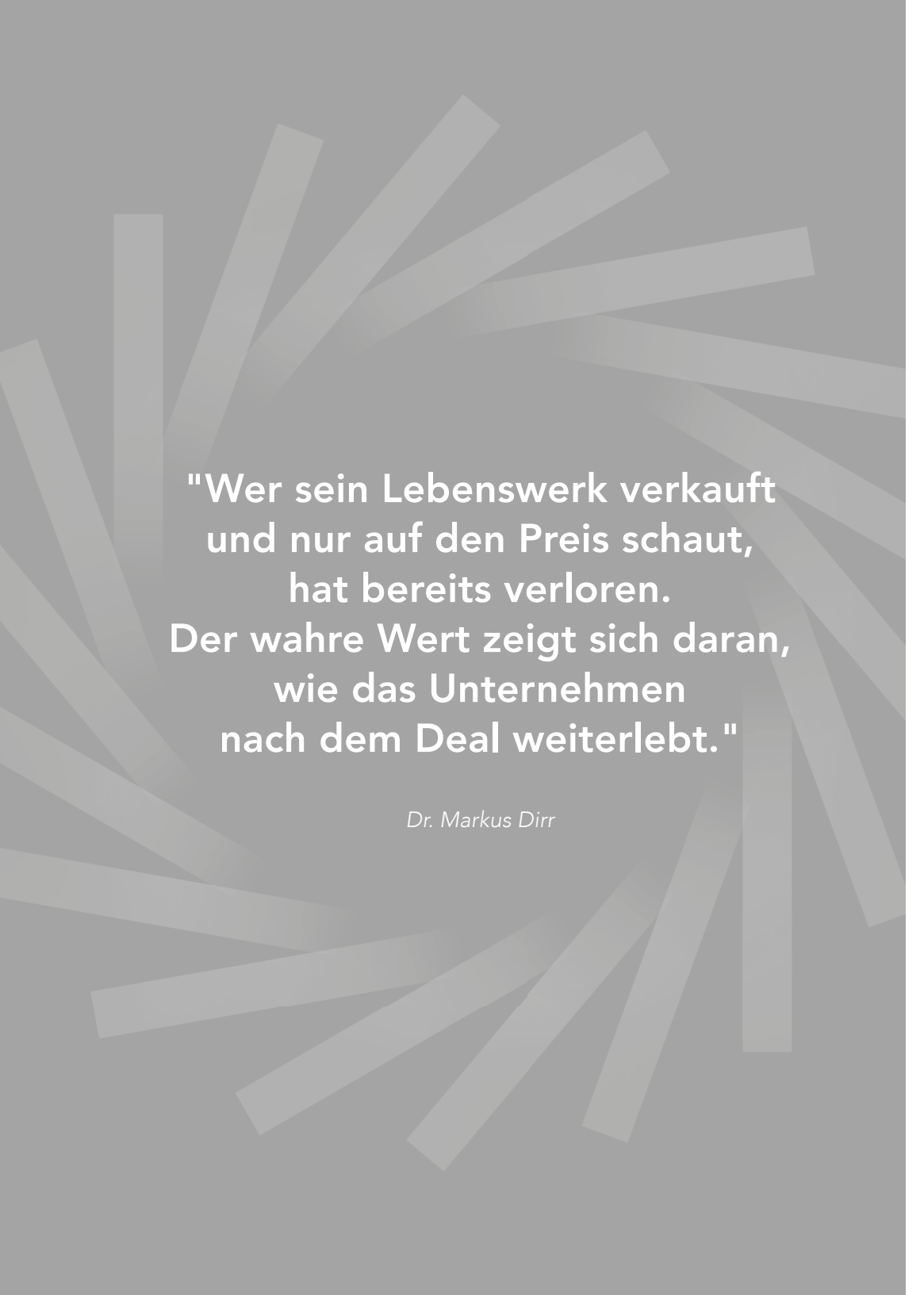


The background of the slide is a solid dark grey. Overlaid on this are numerous light grey, semi-transparent rectangular bars of varying lengths and orientations. These bars radiate outwards from the center, creating a sunburst or starburst effect. The bars are distributed across the entire frame, with some pointing towards the corners and others more centrally located.

**"Wer sein Lebenswerk verkauft
und nur auf den Preis schaut,
hat bereits verloren.
Der wahre Wert zeigt sich daran,
wie das Unternehmen
nach dem Deal weiterlebt."**

Dr. Markus Dirr

12

Achterbahnfahrt Unternehmensverkauf:

Emotionale Hochs und Tiefs für Verkäufer
und wie Käufer am besten reagieren

Michael Klumpp

Geschäftsführer einer M&A-Boutique mit Fokus auf Unternehmensnachfolgen

1. Mehr als nur ein Geschäft

Ein Familienunternehmen zu verkaufen ist niemals ein rein wirtschaftlicher Vorgang. Was auf dem Papier als Transaktion erscheint, gleicht emotional eher einer Achterbahnfahrt mit unvorhersehbaren Höhen und Tiefen. Für den Verkäufer steht nicht weniger als sein Lebenswerk auf dem Spiel – ein Unternehmen, das oft über Generationen hinweg aufgebaut wurde, in das unzählige Arbeitsstunden, persönliche Opfer und familiäre Bindungen eingeflossen sind.

Der vorliegende Beitrag beleuchtet die emotionalen Aspekte eines Unternehmensverkaufs aus zwei Perspektiven: jener der verkaufenden Unternehmenseite und jener der kaufenden Seite. Dabei vertreten wir die These, dass ein wirklich erfolgreicher Unternehmensverkauf nur dann gelingen kann, wenn beide Seiten nicht nur die wirtschaftlichen Parameter, sondern auch die emotionalen Prozesse verstehen und berücksichtigen. Für den Verkäufer geht es um die Bewältigung einer tiefgreifenden persönlichen Transformation, für den Käufer darum, diese Emotionen zu erkennen und konstruktiv in den Transaktionsprozess einzubinden.

Die folgenden Kapitel bieten Ihnen als Familienunternehmer, potenzieller Verkäufer oder Käufer praxisnahe Einblicke und konkrete Handlungsempfehlungen, um die emotionale Achterbahnfahrt eines Unternehmensverkaufs besser zu verstehen und erfolgreich zu meistern.

2. Die Verkäuferperspektive: Eine emotionale Reise

Phase 1: Die Entscheidungsfindung – zwischen Vernunft und Gefühl

Der Entschluss, ein Familienunternehmen zu verkaufen, reift selten über Nacht. Vielmehr ist er das Ergebnis eines komplexen Abwägungsprozesses, in dem rationale und emotionale Faktoren oft in Konflikt geraten. Typische Auslöser für eine Verkaufsentscheidung sind:

- ♦ Fehlen eines geeigneten Nachfolgers in der Familie
- ♦ Gesundheitliche Gründe oder Altersgrenzen
- ♦ Wirtschaftliche Herausforderungen, die neue Ressourcen erfordern
- ♦ Attraktive Kaufangebote
- ♦ Familiäre Konflikte

Diese nüchternen Fakten verdecken jedoch den inneren Konflikt, den Unternehmer in dieser Phase durchleben. „Es war, als müsste ich zwischen zwei Teilen meiner Identität wählen“, beschreibt ein mittelständischer Unternehmer aus dem Maschinenbau seine Erfahrung. „Der rationale Teil wusste, dass ein Verkauf die beste Option war. Der emotionale Teil fühlte sich wie ein Verrat am Lebenswerk meines Vaters an.“

Dieser Zwiespalt verstärkt sich durch die Familiendynamik. Oft haben verschiedene Familienmitglieder unterschiedliche Vorstellungen über die Zukunft des Unternehmens, was bestehende Konflikte verstärken kann.

Praxistipp für Verkäufer: Nehmen Sie sich für die Entscheidungsfindung bewusst Zeit und Raum. Führen Sie ein „Entscheidungstagebuch“, in dem Sie Pro- und Contra-Argumente, aber auch Ihre damit verbundenen Gefühle dokumentieren. Dies hilft, emotionale und rationale Aspekte zu trennen und später zu einer integrierten Entscheidung

zu kommen. Ziehen Sie zudem frühzeitig einen neutralen Berater hinzu, der sowohl die wirtschaftlichen als auch die familiendynamischen Aspekte im Blick hat.

Phase 2: Der Vorbereitungsprozess – Hoffnung und Zweifel

Ist die grundsätzliche Entscheidung gefallen, beginnt die konkrete Vorbereitung des Verkaufs. Diese Phase ist geprägt von einem Wechselspiel aus Hoffnung und Zweifel. Die Unternehmensbewertung wird dabei oft zum ersten emotionalen Prüfstein. Für viele Unternehmer ist der ermittelte Wert nie nur eine Zahl, sondern immer auch ein Urteil über den Wert ihres Lebenswerks.

Ein besonders herausfordernder Aspekt ist die Vorbereitung des digitalen Datenraums. Diese Doppelbelastung führt häufig zu Erschöpfung und verstärkt die emotionale Achterbahnfahrt zusätzlich.

Ein besonders sensibles Thema ist die Suche nach dem „richtigen“ Käufer. Hier offenbart sich eine Hierarchie der emotionalen Präferenzen: Am höchsten im Kurs stehen meist strategische Käufer aus der gleichen Branche, die das Unternehmen als komplementäre Ergänzung fortführen wollen. Dies verspricht Kontinuität für Mitarbeiter und Kunden. Am unteren Ende der Präferenzskala stehen oft Finanzinvestoren, denen – ob zu Recht oder zu Unrecht – ein primäres Interesse an kurzfristiger Rendite unterstellt wird.

Die Sorge um die Reaktion von Mitarbeitern und Kunden entwickelt sich in dieser Phase häufig zu einer beherrschenden Emotion. „Meine größte Angst war, dass langjährige Mitarbeiter den Verkauf als Vertrauensbruch interpretieren würden“, berichtet eine Unternehmerin aus dem Einzelhandel. „Diese Menschen waren für mich wie eine zweite Familie.“

Praxistipp für Verkäufer: Entwickeln Sie ein persönliches „Übergabe-Leitbild“, in dem Sie Ihre nicht-verhandelbaren Werte und Prioritäten festhalten. Dieses dient Ihnen als emotionaler Kompass während des gesamten Prozesses. Lassen Sie von einem M&A-Experten eine unabhängige Unternehmensbewertung erstellen, die auch die aktuellen im Markt erzielbaren Bewertungen in der jeweiligen Branche berücksichtigt.