

Der Verkauf von KMU birgt Risiken

Eine gute Nachfolgeregelung für KMU zu finden, ist eine anspruchsvolle Angelegenheit.

Es gilt insbesondere die Seriosität von potenziellen Käufern zu prüfen. Das kriminelle Vorgehen des früheren CEO der Accu Holding dient als abschreckendes Beispiel.

Das Aushöhlen von Kleinfirmen als Geschäftsmodell

Die Zürcher Staatsanwaltschaft fürchtet, dass der Fall Marco Marchetti bei weiteren Schwindlern Schule machen könnte

ZOÉ BACHES

Das Bezirksgericht Zürich hat Marco Marchetti, den früheren CEO und Verwaltungsratspräsidenten einer grossen Zahl von Firmen, die er meist über die kotierte Accu Holding erworben hatte, wegen mehrfacher qualifizierter ungetreuer Geschäftsführung und Urkundenfälschung schuldig gesprochen und mit vier Jahren Freiheitsstrafe belegt. Als abgesehen gezählt werden die zweieinhalb Jahre, die er bereits in Untersuchungshaft verbracht hat. Wegen der komplexen Fallführung – insgesamt waren über fünfzig verschiedene Firmen in die Anklage involviert – einigte sich die Staatsanwaltschaft mit dem Beschuldigten auf ein abgekürztes Verfahren. Marchetti hat keine Berufung gegen das Urteil erhoben.

Verkäufer zermürt

Die Kantonspolizei Zürich erklärt, dass es sich hier nicht um ein Massenphänomen, sondern um einen Einzelfall handle. Da aber das Vorgehen von Marchetti verhältnismässig einfach zu imitieren wäre, besteht laut dem leitenden Staatsanwalt, Peter Pellegrini von der Staatsanwaltschaft III des Kantons Zürich, trotzdem das Risiko, dass der Fall Schule machen könnte. «Einen Nachfolger für ein Kleinunternehmen zu finden, ist wesentlich anspruchsvoller als beispielsweise der Verkauf einer Liegenschaft. Denn der Verkaufsprozess ist, gerade mit Blick auf die vermeintliche Seriosität von Kaufinteressenten, mit zahlreichen Risiken verbunden», sagt Pellegrini.

Sicher zeigt der Fall exemplarisch, was bei einem Verkauf einer kleinen Firma schiefgehen kann. Zur Erinnerung: Vereinfacht gesagt investierte Marchetti mit einem verhältnismässig geringen Startkapital, auf das er über zwei werthaltige Firmen Zugriff besass, in Dutzende von Firmen, die er nach der Übernahme aushöhlte und finanziell aushungerte. Mit diesem Geld finanzierte sich Marchetti seinen Lebensstil und beglich teilweise alte Schulden bei anderen Firmen. Entweder übernahm er eine Firma mit vielen Schulden für quasi einen Euro, oder aber er vereinbarte auf Papier einen Kaufpreis von mehreren



Vielen Unternehmen, die keinen Nachfolger finden, läuft die Zeit davon. Das lockt Schwindler auf den Plan.

GAETAN BALLY / KEYSTONE

Millionen für Firmen, die noch rentabel waren. Das geht auch aus der Anklage von Franziska Keller hervor; die zuständige Staatsanwältin befasste sich in den letzten zweieinhalb Jahren fast ausschliesslich mit dem Fall. Da Marchetti den Eigentümern künftige Investitionen versprach, konnte er oft weitere Senkungen des Kaufpreises vereinbaren; ihm wurden beispielsweise Verkäuferdarlehen gewährt. War dann ein Teil des Kaufpreises in der übernommenen Firma, nahm der neue Eigentümer dieses praktisch sofort wieder heraus. Dieses Geld figurerte in den Büchern dann als Darlehen, war aber faktisch nicht mehr da.

War der Kaufvertrag abgeschlossen, sah der ehemalige Patron nichts mehr von seinem restlichen Geld, versprochene Investitionen wurden nicht getätigt,

Rechnungen nie bezahlt. Kam es zu Mahnungen und Betreibungen, zog Marchetti diese rechtlich weiter, teilweise bis ans Bundesgericht. Gleichzeitig machte er «Mängel» geltend und erklärte, er sei nicht korrekt über Schulden und Altlasten informiert worden. Manche zermürbte Verkäufer liessen sich deshalb auf einen für sie unvorteilhaften Vergleich ein, da sie sich die Rechtsstreitigkeiten nicht leisten konnten. Pellegrini betont, dass solche Zermürbungstaktiken generell der Grund dafür gewesen sein könnten, dass Marchetti jahrelang so geschäftig konnte. So antwortete der Betrüger auch nie auf Fragen der Revisoren, sondern hielt diese mit Ausreden hin.

Wer ist anfällig für diese Art von Betrug? Laut Jürg Glesti von BDO Visura sind dies vor allem Firmen, die niemand

kaufen will (siehe Interview). Armin Baumann, Geschäftsführer KMU Swiss, betont, dass es bei Verkaufsverhandlungen grundsätzlich einen hieb- und stichfesten Vertrag brauche, der alle Details regle. Müsse aber ein Firmenchef unter Druck handeln, könne es zu einer Situation kommen, in der das nicht sauber gemacht werde. Dabei spielten auch die Kosten eine Rolle, sagt Baumann; ein Verkauf sollte von externen Experten begleitet werden, und das sei nicht billig.

Marchetti hatte zudem einen Weggefährten. Dieser, ein ehemaliger Wirtschaftsprüfer von einer der drei grossen Prüfgesellschaften, wurde jedes Mal mit in den Verwaltungsrat gesetzt. Hier übernahm dieser viel administrative Hintergrundarbeit. Marchetti war bei jeder Firma als Firmenchef und als Präsident

des Verwaltungsrates tätig, das forderte er beim Kauf. So konnte er alle kritischen Stimmen ausschalten, Finanzchefs und Buchhalter wurden gekündigt, zudem kam es zu vielen Abgängen in den Verwaltungsräten, auch von Vertretern der ehemaligen Inhaber.

Ausschlaggebend für den Entscheid zum Verkauf dürfte aber letztlich Marchettis Auftreten gewesen sein. Er stellte sich jeweils als vermöglicher Financier vor. Wie die Anklage zeigt, gab er viel Geld für Kleidung, Uhren und luxuriöse Füllfederhalter aus. Mit seinem hemdsärmeligen und gleichwohl nicht arroganten Verhalten habe er selbst erfahrene Investoren, unter ihnen frühere Chefs kotierter Firmen, von sich überzeugen können, erklärt Keller. Hilfreich dabei sei sein brillantes, fotografisches Gedächtnis gewesen und dass er als exzellenter Buchhalter jeden Kniff gekannt habe. Denn rein technisch, so Keller, seien seine Transaktionen ja korrekt gewesen.

Warnsignale in Hülle und Fülle

Laut Baumann von KMU Swiss gibt es keine verbindlichen Regeln, wie ein potenzieller Käufer und dessen Erfolgsgeschichte zu überprüfen sei. Das sei jedem Firmenchef selbst überlassen. Geschäftslente glauben oft, eine besonders gute Nase dafür zu haben, ob sie jemandem beruflich vertrauen können. In diesem Fall jedoch wären die Eigentümer besser beraten gewesen, den potenziellen Käufer genauer zu prüfen. Ist der Handwechsel einmal über die Bühne gegangen, wird es für den früheren Besitzer auf alle Fälle schwer, gemachte Versprechen einzufordern. Im Fall Marchetti zogen sich immer wieder renommierte Parteien von der Finanzierung zurück, dies wohl auch, nachdem sie einen genaueren Blick auf die Accu Holding und dessen Besitzer geworfen hatten. So war beispielsweise für Glesti nicht nachvollziehbar, warum eine so kleine Firma überhaupt an der Börse kotiert war. Gegen Marchetti gab es zudem eine Reihe zivilrechtlicher Verfahren. Ein weiteres Alarmsignal waren auch die dauernden Wechsel der Revisoren, die sich im Schnitt alle anderthalb Jahre die Klinke reichten.

«Möglichst hohe Barzahlung oder echte Sicherheiten verlangen»

Jürg Glesti, Experte für Firmenübernahmen bei BDO Visura, zum Schema Marchetti und wie man sich vor Betrugern schützen kann

Herr Glesti, was haben die Eigentümer der KMU, die an Marco Marchetti verkauft, falsch gemacht?

Vornehmlich, ich habe bisher noch keinen weiteren solchen Fall gesehen, und ich kenne die erwähnte Unternehmung Accu Holding nur aus der Presse. Allerdings wurde ich vor einigen Jahren, als ich noch bei einer grossen Prüfgesellschaft arbeitete, von einem der Beteiligten persönlich angefragt, ob wir als Berater eine Finanzierung für die Accu Holding aufstellen könnten. Das lehnten wir ab. Wenn ich mich richtig erinnere, verschlechterten sich die Resultate der Firma von Jahr zu Jahr, und zudem war nicht nachzuvollziehen, warum eine Firma dieser Grössenordnung überhaupt an der Börse kotiert war.

Die KMU-Besitzer hätten also die Accu Holding genauer prüfen sollen?

Die Accu Holding war börsenkotiert, und damit waren die Bilanzen öffentlich einsehbar. Ich weiss nicht, weshalb die Besitzer jener KMU an Marchetti ver-

kauften und wie sie bezahlt wurden. Aber offensichtlich hat ihnen Marchetti kurzfristig ein Problem gelöst oder Versprechungen abgegeben.

Wie wichtig war es, dass Marchetti mit einer kotierten Firma auftreten konnte? Das ist schwierig zu beurteilen. Ich kann mir vorstellen, dass eine Börsenkotierung dem Verkäufer eines Unternehmens die Sicherheit gibt, dass das Unternehmen der Börsenaufsicht untersteht und damit von einer amtlichen Stelle kontrolliert wird, ähnlich dem Testat eines Revisors. Wäre Marchetti nur als Inhaber beispielsweise einer «Marchetti Beratung» aufgetreten, hätte er wahrscheinlich nicht die gleiche Aussenwirkung gehabt. Natürlich ist zudem die charismatische Persönlichkeit des Käufers ein Thema.

Gibt es eine bestimmte Gruppe von KMU, die besonders gefährdet sind, Opfer eines solchen Betrugs zu werden? Vielleicht eher kleine Firmen als grosse? Potenzielle Opfer dürften Firmen sein,



Jürg Glesti
Experte für
Firmenübernahmen
bei BDO Visura

die keinen Käufer finden. Der Verkäufer einer attraktiven Firma, die gute Renditen erzielt, wird einen Kaufpreis gegen Banküberweisung verlangen und kann dann bei den Verhandlungen Einfluss nehmen sowie den potenziellen Käufer prüfen. Ein attraktives Übernahmeobjekt dürfte somit praktisch gefeit sein vor einer solchen Art von Betrug, weil der Kaufpreis weitgehend bezahlt werden muss und der Verkäufer diesen auch erhält. Gefährdet sind hingegen diejenigen Firmen, die niemand im Markt haben will, unabhängig davon, ob ein Betrieb klein oder mittelgross ist. In einem

solchen Fall ist der Eigentümer froh, dass jemand seine Firma kaufen will und akzeptiert Aktien als Zahlungsmittel oder gar nur Zahlungsverprechen.

Gibt es in der Schweiz viele solcher unattraktiven Firmen?

Das kann ich nicht sagen. Allerdings dürfte ein potenziell betrügerischer Käufer wenig Interesse an einer Minifirma mit einigen wenigen Mitarbeitern haben. Viel interessanter sind wohl mittelgrosse KMU ab fünfzig oder hundert Mitarbeitern. Solche Firmen verfügen meist über Substanz wie Maschinen und Immobilien, haben vielleicht noch einige Kunden und zudem Angestellte mit Fachwissen. Agiert der Käufer zudem unter dem Namen einer kotierten Firma, ist es auch noch möglich, dass eine Bank einen Kredit vergibt. Aber auch grössere KMU können Zielobjekte für Betrüger sein. Denn letztlich benutzt ein betrügerischer Käufer das Kaufobjekt als ein Vehikel. Er leiht sich Geld, kauft den Betrieb und versucht so, Zugang zu weiteren Geld-

mitteln zu erhalten. Da spielt es für den Betrüger keine Rolle, was diese Firma genau macht. Er braucht sie nur als Vehikel, um damit seinen Lebensstil zu finanzieren oder alte Schulden abzuzahlen, im Sinne eines Schneeballsystems.

Wie können sich Kleinfirmen schützen?

Als Erstes sollten sie beim Verkauf eine möglichst hohe Barzahlung oder echte Sicherheiten verlangen. Nebst der üblichen Bankfinanzierung zur Übernahme einer Unternehmung sollte der Käufer Eigenkapital einbringen, am besten als Barmittel. Je nach Konstellation ist es angebracht, dass der Verkäufer den Käufer mit einem Verkäuferdarlehen unterstützt. Aber ohne Eigenmittel des Käufers muss man genau hinschauen, ob das der richtige Käufer ist. Der Verkäufer soll sich Einblick geben lassen in die Firmenkonten des Käufers und eventuell sogar in dessen private Verhältnisse. Und zudem muss die erzählte Erfolgsgeschichte einer Käuferfirma genau angeschaut werden.

Interview: Zoé Baches