

Nachfolgeregelung

Der Prozess des Unternehmensverkaufs

Das Thema «Nachfolgeplanung» bewegt die KMU-Landschaft Schweiz. Die Planung ist jedoch nur die halbe Miete. Entscheidend für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung ist ein strukturierter Verkaufsprozess. Ein Leitfaden aus der Praxis.

› Yves Süess

Steht die Nachfolgeregelung des eigenen Unternehmens an, verfolgen Firmeninhaber meist identische Ziele. Einerseits möchten sie ihr Unternehmen in bestmögliche Hände übergeben, andererseits soll für das mit Herzblut erschaffene Lebenswerk ein angemessener Verkaufspreis erzielt werden. Beides ist möglich. In der Praxis hat sich ein klar definierter Prozess bewährt. Eine Anleitung in fünf Schritten.

Schritt 1:

Analyse & Vorbereitung

In der Startphase werden die Zahlen und Fakten des Unternehmens zusammengetragen. Dies erfordert eine gut dokumentierte und vor allem aktuelle Buchhaltung. Die Aufbereitung der Daten ist für die folgenden Vorbereitungsmaßnahmen von Bedeutung:

1. Die Bewertung des Unternehmens bildet die Grundlage für die Festlegung des Verkaufspreises. Zur Bestimmung eines aussagekräftigen Unternehmenswertes muss die Buchhaltung um steueroptimierte Massnahmen bereinigt werden.

2. Das Unternehmen sollte für eine erfolgreiche Vermarktung in einer verständlichen und verkaufsfördernden Form prä-

sentiert werden. Dazu eignet sich ein ausführliches Firmenexposé. Folgende Informationen sind für den Käufer von Interesse:

- › Unternehmensgeschichte
- › Geschäftsmodell
- › Marktstellung
- › Organisation, Personal
- › Wichtige buchhalterische Kennzahlen
- › Stärken und Zukunftspotenzial
- › Verkaufspreis

Schritt 2:

Käufersuche

Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, möglichst viele potenzielle Käufer zu generieren. So entsteht eine Dynamik im

Verkaufsprozess, welche die Position des Verkäufers stärkt und die Chance auf einen erfolgreichen Verkauf signifikant erhöht. Um diese Käufer zu erreichen, braucht es ein Vermarktungskonzept. Ähnlich wie bei einer Produkteinführung muss das Projekt «Firma verkaufen» über verschiedene Vertriebskanäle gestreut werden. Die Vermarktung kann über digitale Vermittlungsplattformen erfolgen oder durch das Inserieren in Fach- und Branchenzeitschriften. Wertvolle Kontakte bieten auf Nachfolgelösungen spezialisierte Beratungsunternehmen, welche auf ein Käufernetzwerk zurückgreifen und spezifische Käuferprofile evaluieren können.

Wichtig ist, bei der Käufersuche möglichst diskret vorzugehen. Es ist ratsam, das Firmenexposé nur im Gegenzug einer Vertraulichkeitserklärung zur Verfügung zu stellen. Denn Gerüchte über den möglichen Verkauf des Unternehmens bringen unnötige Unruhen.

Schritt 3:

Käuferselektion

Sobald ein potenzieller Käufer konkretes Interesse signalisiert, empfiehlt es sich, ein Interessensbekundungsschreiben zu verlangen. In diesem Schreiben soll sich

kurz & bündig

- › Sauber dokumentierte Unterlagen fördern das Vertrauen.
- › Zahlreiche potenzielle Käufer verstärken die Dynamik eines Verkaufsprozesses.
- › Eine parallele Verhandlungsführung mit mehreren Kaufkandidaten stärkt die Verhandlungsposition des Verkäufers.

der Käufer vorstellen und seine Kaufmotivation mitteilen. Diese Massnahme ermöglicht eine erste Triage und vermeidet Leerläufe.

Bestehen keine Zweifel an den Absichten des potenziellen Käufers, ist es an der Zeit, dass sich die Parteien kennenlernen. Dieses Treffen bietet dem Käufer die Gelegenheit, vertiefte Fragen zum Unternehmen zu stellen. Neben den harten Fakten spielen aber auch die zwischenmenschlichen Aspekte zwischen dem Käufer und dem Verkäufer eine Rolle. Dem Käufer steht eine bedeutende Investition bevor. Aus Verkäufersicht ist es deshalb zentral, Vertrauen aufzubauen und Transparenz zu schaffen. Preisverhandlungen sind in einem Erstgespräch zu vermeiden. Ziel ist es, dass der Käufer eine solide Entscheidungsgrundlage erhält.

Schritt 4: Verhandlung und Due Diligence

Nach einem positiven Kaufentscheid ist ein unverbindliches Angebot die logische Konsequenz. Bei der Formulierung des Angebots soll der Käufer zum Kaufpreis Stellung nehmen. Weiter sind Zahlungsmodus, gewünschter Übernahmezeitpunkt sowie die Vorstellungen bezüglich Einarbeitungszeit wichtige Entscheidungskriterien für den Verkäufer. Anhand dieser vier Kernpunkte kann der Verkäufer einschätzen, ob ein nächster Schritt mit dem jeweiligen Kandidaten Sinn ergibt. Bis zu diesem Zeitpunkt wurden weder Geschäftsgeheimnisse des Unternehmens offengelegt, noch eine Firmenbesichtigung durchgeführt. Das unverbindliche Angebot sollte möglichst früh im Prozess eingeholt werden. Einerseits kann so die Seriosität des Käufers eingeschätzt und andererseits können di-

vergiehende Vorstellungen frühzeitig ausgeräumt werden.

Damit die erwähnte Dynamik, welche sich aus der Vielzahl von Käufern ergibt, genutzt werden kann, ist eine parallele Verhandlungsführung entscheidend. Die Abhängigkeit von einer Käuferpartei kann zu enormen Verzögerungen im Verkaufsprozess führen, weil der Verkäufer den Bedingungen des Käufers ausgeliefert ist.

Verhandlungen sind oftmals von Emotionen geprägt. Es liegt in der Natur der Sache, dass Käufer und Verkäufer unterschiedliche Sichtweisen zu Preis und Konditionen haben. Vermeintlich absurde Bedingungen des Käufers sollten auf Verkäuferseite nicht persönlich aufgefasst werden. In den Verhandlungen sind Verkäufer gut beraten, wenn sie von einem Experten begleitet werden. Ein Be-

Anzeige

**SUNRISE UND MICROSOFT –
DAS SPRICHT FÜR SICH:**

Die flexible Cloud-Lösung für Selbständige.

Mit Microsoft OneDrive for Business von Sunrise haben Sie Ihr Büro immer dabei. Dank automatischer Synchronisierung sind Ihre Geschäftsdaten online und offline verfügbar. Jederzeit, auf jedem Gerät. Exklusiv mit unseren Sunrise Freedom Mobilabos. Jetzt mehr erfahren unter sunrise.ch/onedrive und überall, wo es Sunrise gibt.

Lassen Sie sich beraten:
0800 707 700

 Microsoft

Das macht Sinn. **Sunrise**



rater ist in der Lage, Emotionen zu entschärfen und konstruktive Lösungen zu erarbeiten. Erfahrungsgemäss scheitern Verhandlungen oftmals aufgrund von Missverständnissen oder unausgesprochenen Bedürfnissen.

Bei Einigkeit in den wesentlichen Punkten wird dem Käufer die Möglichkeit eröffnet, eine Sorgfaltspflichtprüfung, die sogenannte Due Diligence, durchzuführen. Im Rahmen der Due Diligence werden dem Käufer detaillierte Daten / Informationen zu den Themen Finanzen, Steuern und Recht offengelegt. Der Käufer vergewissert sich auf diesem Weg, dass die bisher dargestellten Informationen und gemachten Aussagen den Tatsachen entsprechen. Eine Besichtigung des Unternehmens vor Ort rundet die Due Diligence ab.

Schritt 5: Durchführung der Transaktion

Ist die Due Diligence abgeschlossen, werden die Verträge ausgearbeitet. Bei der Erstellung des Kaufvertrages ist zu beachten, dass die gängigen Vertragselemente wie Parteien, Gegenstand, zeitliche Ab-

folge, Preis, Preisbasis, Kaufpreiszahlung, Eigentumsübertragung und Gewährleistungen / Zusicherungen geregelt werden. Standardverträge sind zu vermeiden, weil die individuellen Bedürfnisse der Parteien nicht generalisiert werden können.

Bei der Transaktionsabwicklung gibt es immer ein Verpflichtungs- und ein Verfü-

gungsgeschäft. Mit der Unterzeichnung des Kaufvertrages gehen die Parteien das Verpflichtungsgeschäft ein. Um die Verbindlichkeit des Kaufvertrages zu unterstreichen, ist es ratsam, eine Kaufpreisanzahlung zu vereinbaren. Am Tag der Verfügung geht schliesslich das Eigentum an den Aktien, Stammanteilen oder ausgewählten Aktiven auf den Käufer über. Erst wenn der Kaufvertrag und sämtliche Vollzugsdokumente unterzeichnet und ausgehändigt wurden, kann die Firma auf den neuen Eigentümer übertragen werden.

Fazit

Der Unternehmensverkauf lebt von der Dynamik. Mehrere konkrete Käufer ermöglichen dem Verkäufer die Prozesshoheit. Nur wenn er in der Lage ist, Regeln und Tempo selbst zu bestimmen, kann der Verkauf in einem überschaubaren Zeitrahmen durchgeführt werden. Der Verkaufsprozess ist zeitintensiv und birgt diverse Hürden, an welchen die Parteien scheitern können. Manchmal ist es nur ein Wort, welches den Verlauf in eine völlig andere Richtung lenkt. Die Praxis zeigt, dass ein erfahrener Transaktionspezialist, als Drehscheibe zwischen Verkäufer und Käufer, den optimalen Prozessablauf sicherstellen und vermeintliche Sackgassen mit konstruktiven Lösungen umgehen kann. «



Porträt



Yves Süess

Partner, Business Transaction AG

Yves Süess ist Gründungspartner der Business Transaction AG in Zürich, die auf die gesamte Abwicklung von Unternehmenstransaktionen spezialisiert ist. Das Team von Business Transaction hat über 120 KMU in den verschiedensten Branchen erfolgreich verkauft.



Kontakt

yves.suess@businesstransaction.ch
www.businesstransaction.ch