

Ein erfolgreicher Unternehmensverkauf setzt eine professionelle und frühzeitige Nachfolgeplanung voraus, begleitet durch einen externen Spezialisten. Erfolgreich ist ein Unternehmensverkauf dann, wenn die bestmögliche Lösung für alle Beteiligten gefunden wurde. Professionell bedeutet, dass neben betriebswirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Aspekten auch weiche Faktoren wie emotionale und psychologische Aspekte berücksichtigt werden.

AUTOREN



Philipp Riedweg

René Kaufmann

philipp.riedweg@truvag.ch
dipl. KMU-Finanzexperte
Betriebsökonom FH
MAS Bank Management

rene.kaufmann@truvag.ch
Betriebsökonom FH, MAS Real
Estate Management, dipl. Wirt-
schaftsprüfer, CAS Verwaltungsrat

Phase 1: Vorbereitung

Das Unternehmen muss für den Verkauf vorbereitet werden. Dies bedeutet einerseits die Aufbereitung von Informationen zum Unternehmen und andererseits muss das Unternehmen in einen verkaufsfähigen Zustand gebracht werden. Verkaufsfähig bedeutet, dass nicht betriebsnotwendige Substanz vorläufig ausgeschieden wird, damit das Unternehmen nicht «zu schwer» ist. Weiter sind steuerliche Sperrfristen bei allenfalls notwendigen Umstrukturierungen zu beachten. Verkaufsfähig heisst auch, dass der Lebenszyklus der Unternehmung berücksichtigt wird: Geschäftsmodell, Gewinnentwicklung und Marktstellung müssen nachhaltig und erfolgsversprechend sein.

Phase 2: Käufersuche und Käuferselektion

Wenn geeignete Familiennachkommen (familieninterne Nachfolge) oder übernahmefähige und übernahmewillige Kadermitarbeiter (Management-Buy-out) vorhanden sind, erübrigt sich die Käufersuche. Falls ein potentieller Käufer gesucht werden muss, beansprucht die Evaluation entsprechend Zeit. Wichtig ist, dass nicht leichtfertig Informationen weitergegeben werden. Vertrauliche Informationen dürfen nur an vertrauenswürdige Personen/Firmen ausgehändigt werden. Wir empfehlen, vor dem Austausch von Detailinformationen im Minimum eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnen zu lassen. Idealerweise wird auch eine Absichtserklärung (Letter of Intent) unterzeichnet, in der die wichtigsten Eckpunkte des geplanten Verkaufs/Kaufs bereits in übereinstimmender Form festgehalten sind.

Phase 3: Prüfung Kaufobjekt (DD-Prüfung)

Potentielle Käufer wollen das Unternehmen mittels einer Due Diligence-Prüfung vertieft analysieren. Dazu müssen die Unterlagen und Informationen bereitgestellt werden, entweder physisch oder digital in einem virtuellen Datenraum. Im Prüfungsfokus liegen die Themen Finanzen und IT, Management und Personal, Steuern und Recht, Markt und Konkurrenz sowie Produkte und Dienstleistungen. Immer wichtiger wird auch der Themenbereich Reputation und Umweltrisiken.

Phase 4: Vertragsverhandlung und -abschluss

Nach erfolgter Due Diligence sind potentielle Käufer in der Lage, eine verbindliche Kaufofferte abzugeben bzw. die Eckdaten im Letter of Intent (LoI) zu bestätigen. Neben der Kaufpreisfestlegung stehen Punkte wie Kaufpreiszahlung, Gewährleistungsklauseln des Verkäufers und zu erfüllende Auflagen des Käufers (z. B. Weiterbeschäftigung Mitarbeiter, Standortsicherung) zur Debatte. Eine allfällige Weiterbeschäftigung des Verkäufers wird in einem separaten Zusammenarbeitsvertrag geregelt. Die Verhandlungsphase wird durch Unterzeichnung der Vertragswerke abgeschlossen. Der Vollzug kann je nach getroffener Regelung gleichzeitig oder ein paar Monate später stattfinden.

Ohne klare Fakten. Viele Unternehmer verkaufen bzw. kaufen einmal in ihrem Leben ein Unternehmen und sind mit dem Vorgang wenig vertraut. Oft werden erste Gespräche in Familie oder Kader ohne klare Fakten geführt, was zu Verunsicherungen führt. Aufgrund der Komplexität braucht es einen professionell durchgeführten Prozess mit einem erfahrenen Berater.

Unrealistische Kaufpreisvorstellung. Weichen Käufer- und Verkäuferpreisvorstellung zu stark voneinander ab, ist es oft unmöglich einen Kompromiss zu finden. Eine professionelle Unternehmensbewertung schützt den Verkäufer vor einer unrealistisch hohen Kaufpreisvorstellung.

Nicht verkaufsfähig. Eine Unternehmung mit nicht betriebsnotwendiger Substanz (z. B. Immobilien oder übermässige Liquidität aufgrund einer falschen Steuerplanungs- und Ausschüttungsstrategie) ist kein attraktives Kaufobjekt. Schlechte Gewinnprognosen, überalterte Produktionsmittel, Umsatzrückgänge oder unerledigte Rechtsfälle wirken sich negativ auf die Kaufpreishöhe aus, womit sich eine Verschiebung des Verkaufszeitpunktes aufdrängen kann.

Kaufpreisfinanzierung. Firmenübernahmen scheitern oft an der Finanzierung. Vor allem bei einer familieninternen Nachfolgelösung oder bei Management-Buy-out muss der Verkäufer einen Teil des Kaufpreises als Darlehen stehen lassen.

Gezielter Aufbau von Nachfolgern. Falls Familienmitglieder oder Kadermitarbeiter die Unternehmung übernehmen sollen, muss rechtzeitig mit deren Befähigung gestartet werden. Diese Personen sind sukzessive in verantwortungsvolle Aufgaben und in die Unternehmensleitung einzubinden.

Stolpersteine

FAZIT

Die Nachfolgeplanung ist eine unternehmerische Daueraufgabe und die Voraussetzung für die erfolgreiche Nachfolgeregelung. Wir begleiten Sie gerne beim Verkauf oder beim Kauf Ihrer Unternehmung. ●