

Die richtige Vorbereitung als Erfolgsfaktor beim Unternehmensverkauf

Ein Unternehmensverkauf ist ein vielschichtiges und komplexes Vorhaben und stellt für die den Unternehmer bzw. die Eigentümer oftmals eine grosse und einmalige Herausforderung dar. Der Erfolg von komplexen Projekten wird häufig bereits in der Vorbereitungsphase entscheidend beeinflusst. So gilt es auch beim Unternehmensverkauf, frühzeitig die richtigen Weichen zu stellen und die Unternehmung **für den Verkauf fit zu machen**. Die bei der Vorbereitung relevanten Kriterien lassen sich in eigentümer- und unternehmens-spezifisch Faktoren unterteilen.

Bei den **eigentümer-spezifischen Faktoren** stehen Themenbereiche im Vordergrund, welche den Unternehmer und die weiteren Miteigentümer selbst betreffen. Hier gilt es, unter anderem die folgenden Fragestellungen einer sorgfältigen Analyse zu unterziehen und entsprechende Vorbereitungsmaßnahmen abzuleiten:

- Wurden alternative Optionen zu einem Verkauf wie z.B. eine familieninterne Nachfolge oder ein Management-Buyout vorgängig geprüft?
- Besteht zwischen den verschiedenen Eigentümern Einigkeit über den geplanten Unternehmensverkauf und gibt es einen Aktionärsbindungsvertrag?
- Hält die Unternehmung (nicht-betriebsnotwendige) Immobilien, welche einen Verkauf erschweren und daher vorher ausgegliedert werden sollen?
- Welches sind die steuerlichen Konsequenzen für die Eigentümer bei einem Verkauf und wie können diese optimiert werden?
- Sind die Schlüsselpersonen der Eigentümerfamilie emotional auf den Verkauf (ihres Lebenswerks) vorbereitet?
- Verfügt das Unternehmen über thesaurierte Gewinnreserven, die vor einem Verkauf steueroptimiert ausgeschüttet werden können?

Neben den eigentümer-spezifischen Faktoren gibt es auch eine Vielzahl an Themen, welche direkt die operative Geschäftstätigkeit und die strategische Positionierung des Unternehmens betreffen. Bei diesen **unternehmens-spezifischen Faktoren** stehen oftmals folgende Fragestellungen im Mittelpunkt:

- Sind geeignete organisatorische und juristische Strukturen vorhanden, die den Unternehmensverkauf ermöglichen?
- Ist ein starkes und kompetentes Management Team installiert, das die Firma in eine erfolgreiche Zukunft führen kann?
- Funktioniert das Unternehmen unabhängig vom Gründer oder Mehrheitsaktionär bzw. welche Abhängigkeiten müssen noch abgebaut werden?
- Gibt es eine langfristige und zukunftsgerichtete Unternehmensstrategie und wird sie konsequent umgesetzt?
- Besteht eine ausreichend solide wirtschaftliche Basis und die von einem Käufer üblicherweise geforderte Ergebnistransparenz?



- Verfügt die Unternehmung über fundierte finanzwirtschaftliche (z.B. einen Budgetierungs- und Mittelfristplanungs-Prozess) und andere Führungsinstrumente?

Wie die obigen Fragestellungen zeigen geht es bei der Vorbereitung eines Unternehmensverkaufs sowohl um **«harte» wie auch «weiche» Faktoren**, die es aufeinander abgestimmt zu beurteilen, planen und lösen gilt. Wichtig ist dabei vor allem auch die Erkenntnis, dass die Vorbereitungsphase in der Regel mehrere Jahre in Anspruch nimmt und deshalb **möglichst frühzeitig** initiiert werden sollte.

Die Erfahrungen aus unzähligen Projekten belegen klar, dass eine frühzeitig eingeleitete und sorgfältige durchgeführte Vorbereitungsphase insbesondere auch einen **positiven ökonomischen Effekt** haben: Zum einen rechtfertigt ein gut positioniertes und strukturiertes Unternehmen aus Sicht der potentiellen Käufer eine höhere Bewertung. Zum anderen steigt mit der Attraktivität eines Unternehmens auch die Wahrscheinlichkeit, dass sich dieses tatsächlich zu den vorherrschenden Preisvorstellungen veräußern lässt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Vorbereitung eines Unternehmensverkaufs frühzeitig gestartet werden soll und dabei sowohl die eigentümer-spezifischen als auch die unternehmens-spezifischen Faktoren miteinzubeziehen sind. Nur so lässt sich einerseits die «beste» Lösung für alle Stakeholder erarbeiten und andererseits gleichzeitig die ökonomischen Komponenten aus Sicht des Verkäufers optimieren. Die richtige und frühzeitige Vorbereitung eines Unternehmensverkaufs schafft einen unmittelbaren Mehrwert für alle Beteiligten.

Praxistipps

- Wer einen Unternehmensverkauf frühzeitig plant und strukturiert vorbereitet, steigert den Verkaufspreis und die Transaktionswahrscheinlichkeit.
- Gespräche mit familieninternen Nachfolgekandidaten und mit möglichen Kandidaten für ein Management-Buyout sollten frühzeitig initiiert werden.
- Strategie, Strukturen und Transparenz schaffen Mehrwert – eine Erkenntnis, die sich bei Verkaufsprozessen immer wieder von neuem bewahrheitet.
- Die richtige Herangehensweise an die Vorbereitungen erfordert oftmals eine gewisse Distanz und kann durch geeignete unabhängige Berater unterstützt werden.

Kontakt

Joerg Eichenberger

Partner

j.eichenberger@ramuscompany.com

+41 78 668 12 68