

## Unternehmensnachfolge im KMU

### Firmenverkauf an einen strategischen Investor – ein guter Weg!



**Wenn in der Eigentümerfamilie keine Nachfolger bereit stehen, öffnet sich für die Nachfolgeregelung ein weites Feld. Wer diesen oft langen Prozess erfolgreich meistern will, tut gut daran, einen Sparringpartner zu haben, der den M&A-Prozess im Detail kennt. Der Firmeninhaber kann sich auf seine Kernaufgaben und das Tagesgeschäft konzentrieren, während der Berater die notwendigen Entscheidungsgrundlagen erarbeitet. Er garantiert den Prozessablauf und stellt im richtigen Moment die richtigen Fragen.**

Käufer und Verkäufer müssen sich auf Augenhöhe begegnen können und das Gefühl gewinnen, dass die Transaktion strategisch für beide Seiten Sinn macht. Als erfahrene Begleiter dieser Prozesse ist Hüsser Gmür und Partner AG vom ersten Impuls bis zum erfolgreichen Abschluss der starke Partner an der Seite des Verkäufers.

Die Unterstützung beim Prozess der Nachfolgeregelung ist eine unserer Kernkompetenzen in der Unternehmensberatung. Unser Team begleitete von 2016 bis Ende 2018 den Verkauf der Bergauer-Gruppe in Baden-Dättwil. Dieses erfolgreiche Beispiel nehmen wir zum Anlass, Ihnen unser Vorgehen darzulegen.



### **Der Fall Bergauer**

Spricht man mit Markus Bergauer (Bild oben), dem ehemaligen Inhaber und heutigen Geschäftsführer der Bergauer AG, dann klingt alles ganz einfach. «Das M&A-Team der SWARCO-Gruppe hat mich kontaktiert. Die Chemie mit dem Eigentümer Manfred Swarovski stimmte und unsere Vision zur Zukunft der Firma Bergauer hat gepasst. Von Anfang an überzeugte mich die umsichtige, professionelle Arbeit der Hüsser Gmür und Partner AG.»

Weil Markus Bergauer keine familieninterne Nachfolge für sein Unternehmen hatte, wurde auch ein Management-Buy-out (MBO) in Erwägung gezogen, bei welchem leitende Mitarbeitende die Firma hätten schrittweise übernehmen sollen. Marco Hürsch und sein Team erarbeiteten die notwendigen Entscheidungsgrundlagen. Rasch zeigte sich, dass ein Verkauf an einen strategischen Investor die bessere Lösung ist. Die Grundlagen für die Verkaufspreisvorstellungen und die Aufnahme der Verhandlungen mit dem externen Käufer waren geschaffen.

«Wenn Herr Bergauer heute sagt, dass er uns eigentlich gar nicht gebraucht hätte, dann haben wir vieles richtig gemacht», so Marco Hürsch. Hüsser Gmür und Partner AG treten in komplexen Situationen als Moderatoren und kritische Begleiter in Erscheinung, die den Prozess überblicken und im Fluss halten. «Wir strukturieren den Ablauf und liefern die Grundlagen. Wir statten unseren Kunden jederzeit mit den notwendigen Unterlagen aus und unterstützen ihn darin, seine Termine einzuhalten. Mit diesem Vorgehen schaffen wir ein Klima des Vertrauens, das es den Vertragspartnern so einfach wie möglich macht, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren: die erfolgreiche Verhandlung.»

«Ich will nicht sagen, dass ich das alleine gekonnt hätte», betont Bergauer im Interview. «Aber dieser Verkauf ging so ruhig und ohne grössere Schwierigkeiten über die Bühne, dass es mich manchmal gewundert hat, warum es so viel Papier, Analysen und Berichte braucht.» «Sie müssen sich vorstellen», sagt Marco Hürsch zu diesem Thema, «auf Käuferseite sitzen in solchen Konstellationen eine Vielzahl von Fachleuten mit bildlich gesprochen «Lupen in der Hand». Unsere Aufgabe ist es da, korrekte Daten und Fakten zu liefern und dafür zu sorgen, dass alle Angaben zu

jeder Zeit nachvollziehbar und plausibel sind.» Damit, so ist Hürsch überzeugt, sei es gelungen, ein Klima zu schaffen, das vertrauensvolle Verhandlungen ermöglicht habe. Es sei zu keinem Zeitpunkt zu negativen Überraschungen gekommen.

## Der Verkaufsprozess



### Verkaufsvorbereitung

#### Wir machen fit für den Verkauf

Unternehmen können im Verlauf ihrer Geschichte eine Struktur entwickelt haben, welche mitgeprägt ist von operativ nicht (mehr) notwendigen Vermögenswerten. Der Käufer ist jedoch am Kerngeschäft interessiert. Zudem bestehen in erfolgreichen Unternehmen häufig nicht betriebsnotwendige Liquiditätsreserven, deren Ausschüttung möglichst steueroptimiert geplant werden müssen. Um für einen Käufer als Akquisitionsobjekt attraktiv zu sein, bedarf es zuerst einer «Entschlackung». Dazu ist eine fundierte Analyse der Unternehmung notwendig. Sie erfasst sowohl die betriebswirtschaftliche, die finanzielle, die steuerliche wie auch die rechtliche Dimension. Daraus ergeben sich die möglichen Transaktionsstrukturen und allfälliger Handlungsbedarf.

Als Ausgangspunkt für Entscheidungen muss in dieser Phase eine detaillierte Unternehmensbewertung vorliegen. Zudem erstellen wir eine Verkaufsdokumentation (Information Memorandum), welche potenziellen Käufern als Grundlage für ein indikatives Angebot dient. Das wichtigste Anliegen in der Begleitung eines Mandanten ist es, eine Basis für vertrauensvolle Verhandlungen zu schaffen. Kaufinteressenten müssen alle durch uns abgegebenen Berichte und Zusagen der Firmenleitung jederzeit nachvollziehen können.

### Kontaktierung

#### Wir sorgen für das nötige Vertrauen

Wenn mögliche Kaufinteressenten kontaktiert werden, beginnt die Zeit des Taktierens. Beide Seiten suchen nach den optimalen Bedingungen. Wir stehen bei Verhandlungen zur Seite. Hierfür können wir auf ein Netzwerk erfahrener Juristen zurückgreifen. Den passenden Rechtsberater frühzeitig am Tisch zu haben, erspart teure Umwege und sichert das Interesse des Verkäufers juristisch ab.

Mit dem unverbindlichen Kaufangebot (Letter of Intent bzw. Non-Binding Offer) werden die Bedingungen für die Transaktion genannt. Wie schon angesprochen, kann dazu eine Umstrukturierung bzw. «Entschlackung» der Firmenstruktur gehören. Insbesondere steuerliche Konsequenzen müssen durchdacht und quantifiziert werden.

Denkbar ist auch, dass mögliche Käufer durch eine fundierte Marktabklärung eruiert werden müssen (Long List bzw. Short List möglicher Kaufinteressenten). Auch hier bieten wir Unterstützung, indem wir den Markt gezielt absuchen und den Verkäufer mit möglichen Interessenten in Kontakt bringen. Teilweise kann es aus strategischen und taktischen Gründen sinnvoll sein, dass wir mögliche Kaufinteressenten kontaktieren und der Verkäufer vorerst anonym im Hintergrund bleibt.

## Angebote

### Wir haben die Termine im Griff

Sind sich die Parteien über die Grundzüge der Transaktion einig, geht es in die Detailarbeit. Eine Due Diligence steht an, in welcher die Unternehmung durch den Kaufinteressenten auf Herz und Nieren geprüft wird, um die Bewertung und die Kaufpreisvorstellung zu festigen und mögliche Risikofelder aufzudecken, welche Eingang in den Kaufvertrag finden sollen. Wir unterstützen bei der Erstellung der für die Due Diligence notwendigen Unterlagen und stellen diese zeitnah in einem Datenraum zur Verfügung.

Jetzt können wir auch das Drehbuch für die Transaktion mit Erfüllungszeiträumen, Pendenzen und Zuständigkeiten genau festlegen. Dadurch erhält der Vorgang seine verbindliche Struktur. Unsere Begleitung stellt sicher, dass unser Mandant seine Termine einhalten kann und der Prozess flüssig läuft.

## Abschluss

### Der Aktienverkauf ist nicht das Ende

Nicht immer bleibt das anfangs in der Absichtserklärung gemachte Preisangebot bis zum Vertragsabschluss bestehen. Neue Informationen und gemeinsame Erfahrungen auf dem Weg vom ersten Kennenlernen bis zum Zeitpunkt der verbindlichen Vertragsverhandlungen können Wert- und Preisvorstellungen beeinflussen. In der Abschlussphase finden daher noch einmal wichtige Verhandlungen statt und der Kaufvertrag wird erstellt. Hierbei greifen wir auf unser Netzwerk an Juristen zurück, welche im Vertragsrecht grosse Erfahrung mitbringen und sicherstellen, dass rechtlich alles hieb- und stichfest ist. SEP

Als Sparringpartner organisieren wir schliesslich den Tag der Vertragsunterzeichnung mit allen notwendigen Vorkehrungen für die Vertragsunterzeichnung und -umsetzung sowie die Kaufpreiszahlung. Mit dem freudigen Tag des Aktienverkaufs ist es jedoch noch nicht getan. Für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung entscheidend ist eine geordnete Übergabe der Verantwortung und eine saubere Integration in die neue Struktur.

## Integration

### So helfen wir, ein Lebenswerk zu sichern

Der Vertragsabschluss und die Kaufpreiszahlung bilden gleichzeitig den Startschuss für die Integration des Unternehmens in die Strukturen des Käufers. Dabei stellen sich vielfältige neue Fragen. Sehr oft erwarten die Käufer im Rahmen der Kaufpreisallokation (Purchase Price Allocation) zusätzliche Informationen, vor allem wenn es um die detaillierte Zukunftsplanung und -erwartungen geht. Darüber hinaus muss das Rechnungswesen auf die neuen Anforderungen des Reportings der Käuferseite ausgerichtet werden. Wenn es sich beim Käufer um ein internationales Unternehmen handelt, das nach IFRS (International Financial Reporting Standards) berichtet, sind dazu besondere Kenntnisse dieser Standards notwendig. Sehr oft stellen diese Systeme höhere Anforderungen an das Rechnungswesen, welches entsprechend weiterentwickelt werden muss. In diesen Fragen können wir die notwendige Unterstützung bieten, so dass die Integration in neuen Strukturen erfolgreich und ohne Missverständnisse funktioniert.



### Fazit – wir schaffen die Basis für gute Lösungen

Verkaufsprozesse im Rahmen einer Nachfolgeregelung sind vielfältig und langdauernd. Damit der Unternehmer sich auf seine Kernaufgaben konzentrieren kann und der Prozess zielgerichtet und fließend abläuft, ist eine externe Projektbegleitung zu empfehlen. Die dabei involvierten Personen müssen über die notwendige Erfahrung und Kenntnisse verfügen, damit das gegenseitige Vertrauen der Parteien aufgebaut und das Projekt erfolgreich zum Abschluss gebracht werden kann. Die anschließende Integration in die neuen Strukturen führt sehr oft zu grossen Veränderungen im Unternehmen und darf deshalb nicht unterschätzt werden. Auch in dieser Phase kann eine externe Unterstützung sinnvoll sein, sodass eine nachhaltige weitere Entwicklung des Unternehmens in neuen Händen möglich ist.