

Unternehmensnachfolge – Blick für Details...



Von Edy Fischer

*Institut für Wirtschaftsberatung
Niggemann, Fischer & Partner GmbH
Zollikon / Zürich*

Jeder Unternehmer muss sich früher oder später mit der Unternehmensnachfolge beschäftigen. Speziell für Familienunternehmer ist die Frage, wer ein geeigneter Nachfolger für das Lebenswerk ist, von hoher Bedeutung. Kann die Nachfolge familiär nicht gelöst werden, ist eine Möglichkeit der Unternehmensfortführung der Einsatz eines Fremdgeschäftsführers und das weitere Halten der Unternehmensbeteiligung als «Kapitalanlage». Ist auch auf lange Sicht kein geeigneter familiärer Nachfolger vorhanden, entscheiden sich viele Familienunternehmer zu einem Verkauf des Unternehmens. Durch den Verkauf des Unternehmens kann der Unternehmer Privatvermögen bilden und damit seine Altersversorgung sicherstellen. Das Vermögen

kann risikofrei angelegt werden. Auch unter erbschaftsteuerlichen Aspekten lässt sich liquides Vermögen unkomplizierter aufteilen als Gesellschaftsanteile. Allerdings können bei einem Unternehmensverkauf eine Menge Fehler begangen werden. Für den Unternehmer ist der Verkauf des Unternehmens ein einmaliger Vorgang, bei dem in der Regel keine Erfahrungen vorliegen.

SWOT-Analyse

Zu einer sorgfältigen Vorbereitung eines Unternehmensverkaufs gehört eine Stärken-, Schwächen-, Chancen- und Risikoanalyse (SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Sie soll aufdecken,

wo es Nachbesserungsbedarf gibt, um so noch vor Eintritt in die Verkaufsverhandlungen die Möglichkeit zu haben, entsprechende Schwachstellen zu beseitigen. Fehlt es an der Zeit, das identifizierte Problem zu lösen, ist es auf jeden Fall ratsam, die Information mit Kommentierungen offenzulegen. Erkennen potenzielle Unternehmenskäufer bei der Due Diligence Risiken, die im Rahmen der Informationen nicht kommuniziert wurden, führt das zwangsläufig durch den damit verbundenen Vertrauensverlust zu einer schlechteren Verhandlungsposition. Der gelegentlich geäusserte Wunsch, Käufer zu gewinnen, die «nicht so genau hinsehen», ist unrealistisch. Jedem Unternehmenskäufer ist bewusst, dass eine Übernahme auch Risiken birgt. Diese Risiken sollen durch eine sorgfältige Kaufprüfung erkannt und eingeordnet werden. Schliesslich können einzelne Unsicherheitsfaktoren einen Vertragsabschluss noch zunichte machen. Risiken bei ge-

werblichen Schutzrechten, Bodenverunreinigungen und andere Altlasten, Produkthaftungsrisiken oder fehlende öffentlich-rechtliche Genehmigungen werden dann ebenso zum Deal-Breaker wie ein ungenügendes und unzuverlässiges Rechnungswesen. Eine qualifizierte Analyse von Entwicklung, Situation und Perspektiven des Unternehmens ist daher die Basis für einen erfolgreichen Verkauf.

Zudem sollte sich der Unternehmer Gedanken über die steuerliche Gestaltung machen. Sie kann nicht nur den Ablauf erleichtern, sondern auch den Verkaufspreis erhöhen. So ist es möglicherweise sinnvoller statt eines Share Deal einen Asset Deal zu realisieren, zum Beispiel zur Tilgung von Verlustvorträgen.

Grösster Zusatznutzen, höchster Preis

Erfahrungsgemäss zahlt stets derjenige Käufer den höchsten Preis, der den grössten Zusatznutzen hat. Unternehmenskäufer beziehen in ihre Überlegungen hinsichtlich der Preiskalkulation nicht nur ein, was der Verkäufer bisher aus seinem Unternehmen gemacht hat. Für sie zählt auch, welche Synergien durch die Verbindung beziehungsweise Integration von Unternehmenseinheiten plausibel erreichbar sind. Dieser Zusatznutzen kann mit in die Berechnung hinsichtlich eines verantwortbaren Kaufpreises einfließen. In der Regel sind interessierte Käufer bereit, dem Verkäufer von dem zu erwartenden Zusatznutzen eine «Prämie» in Form eines erhöhten Kaufpreises zukommen zu lassen.

Für die Verkaufsvorbereitung wie für die Kaufpreisgestaltung gilt: Professionelle Hilfe kann sich bezahlt machen, denn für mittelständische Unternehmen gibt es eine Vielzahl potenzieller Käufer. Ein guter Berater wird dafür sorgen, dass die «Braut» für geeignete Käufer «geschmückt» wird.

*e.fischer@ifwniggemann.ch
www.ifwniggemann.ch*

**Für die Verkaufsvorbereitung wie für die Kaufpreisgestaltung gilt:
Professionelle Hilfe kann sich bezahlt machen.**