

# Unternehmensverkauf in der Pandemie



Von **Edy Fischer**

*IfW Niggemann, Fischer & Partner*

Die Covid-19-Pandemie ist für viele Unternehmen Veranlassung, ihr Geschäftsmodell zu hinterfragen und sich gegebenenfalls neu auszurichten. Die strategische Analyse kann in der Erkenntnis resultieren, dass Unternehmen sich in bestimmten Bereichen stärken möchten; es kann aber auch sinnvoll erscheinen, Geschäftsfelder zu veräussern.

Für manche Familienunternehmen hat die Pandemie die Überlegungen zur Regelung der Unternehmensnachfolge vorangetrieben. Stehen keine Familienangehörigen zur Unternehmensübernahme bereit, wird häufig die Entscheidung getroffen, das Unternehmen zu verkaufen.

Damit ist die Frage verbunden, ob es aktuell überhaupt sinnvoll ist, einen Verkaufsprozess zu starten. Pandemiebedingte Umsatz- und Ertragsrückgänge und Unsicherheiten über die künftige Unternehmensentwicklung können sich kaufpreisreduzierend auswirken. Ist das Unternehmen verkaufsfähig oder sind zu nächst Massnahmen zu ergreifen, um das Unternehmen verkaufsbereit zu machen?

## 1. Prüfung der Verkaufsfähigkeit

Viele Geschäftsmodelle wurden während der Covid-19-Pandemie auf den Prüfstand gestellt. Profitiert haben vor allem Unternehmen, die sich mit der Digitalisierung, Software und E-Commerce beschäftigen. Verlierer sind Hotels und Gas-

tronomie, stationärer Einzelhandel und deren Lieferanten. Deshalb gilt es zu nächst zu prüfen, ob das Geschäftsmodell des zu verkaufenden Unternehmens überhaupt eine Zukunft hat. Werden Produkte angeboten, die eine strukturell sinkende Nachfrage verzeichnen (z.B. kompakte Digitalkameras), muss überlegt werden, ob die Produktionskapazitäten, das Vertriebsnetz oder sonstiges Know-how des Unternehmens für eine anderweitige Nutzung attraktiv sein könnten.

Darüber hinaus kann eine erste Analyse («Verkaufsheck») aufdecken, ob es – auch unabhängig vom Pandemie-Aspekt – Risiken gibt, die einen Verkauf behindern. Typische Verkaufshindernisse sind Abhängigkeiten und Klumpenrisiken, mangelndes Zukunftspotenzial, komplizierte Strukturen, Rechtsrisiken und eine schwierige finanzielle Situation.

## 2. Massnahmen zur Steigerung der Attraktivität vor dem geplanten Verkauf

### 2.1 Alle Gesellschafter ins Boot holen

Um Streitigkeiten unter Gesellschaftern zu verhindern, sollte bereits vor dem Start eines Verkaufsprozesses genau abgestimmt werden, zu welchen Bedingungen alle Gesellschafter verkaufsbereit sind (Kaufpreis, Garantien und Freistellungen, Ausschluss bestimmter Käufergruppen). Darüber hinaus ist es sinnvoll, vorab den Umfang der Mitarbeit im Verkaufsprozess festzulegen und einen festen Zeitplan zu vereinbaren.

### 2.2 Abhängigkeiten reduzieren

Kaufpreisreduzierend wirken sich grundsätzlich alle Abhängigkeiten aus. Dazu zählen

- Grosskunden, deren Wegfall zu einem Umsatz- und Ergebniseinbruch führen würde,
- wenige Hauptlieferanten,
- der ausscheidende Unternehmer oder weitere Schlüsselpersonen, bei denen das Firmen-Know-how und die Kontakte gebündelt sind.

Die Verträge mit wichtigen Lieferanten und Abnehmern sind auf sogenannte «Chance-of-Control»-Klauseln zu prüfen, die eine Kündigung im Fall eines Gesellschafterwechsels ermöglichen.

### 2.3 Rechtliche Risiken reduzieren

Ein Erwerber will klare Verhältnisse und bevorzugt übersichtliche Organisationsstrukturen. Ein kompliziertes Geflecht von Tochter- und Schwestergesellschaften erschwert die Transparenz für den Käufer, was u.U. zu Kaufpreisabschlägen führt.

Satzung und Gesellschaftsvertrag sollten auf dem neuesten Stand sein, Gesellschafterversammlungen ordnungsgemäss durchgeführt werden und die Protokolle die Zuversicht der Gesellschafter in eine positive Unternehmensentwicklung nach der Pandemie dokumentieren. Alle Betriebsgenehmigungen müssen mit einer für den Erwerber ausreichenden Laufzeit vorliegen und offene Fragen mit Behörden geklärt sein.

### 2.4 Transparenz bei den Finanzzahlen herstellen

Kaufinteressenten möchten ein transparentes Unternehmen erwerben. Diese Transparenz wird durch ein adäquates Berichtswesen auf der Basis eines intakten und zeitnahen Rechnungswesens hergestellt. Da Jahresabschlüsse eine wichtige Informationsquelle für Kaufinteressenten sind, sind aussagekräftige, von einem Wirtschaftsprüfer uneingeschränkt testierte Jahresabschlüsse – auch für nicht prüfungspflichtige Unternehmen – vorteilhaft. Hierin wird ersichtlich, wie das Unternehmen vor der Pandemie gewirtschaftet hat und dies kann eine Planungsgrundlage für die Zeit nach Corona sein.

Eine plausible Unternehmensplanung wird von Kaufinteressenten begrüsst. Dabei sollten auch die durch die Pandemie beeinflussten Umsatz- und Ergebnissrückgänge aufgezeigt werden.

Grundsätzlich sollte ein neutraler Berater den Verkäufer bereits im Vorfeld bei der Prüfung auf Verkaufshindernisse unterstützen und Massnahmen zur Beseitigung empfehlen. Ein M&A-Berater weiss aus Erfahrung, welche Bereiche für Käufer problematisch sind. Er kennt die Argumente, die zur Kaufpreisreduzierung eingesetzt werden und kann Verhandlungspositionen aufbauen, um den Spielraum von Kaufinteressenten bei den Preis- und Vertragsverhandlungen zu begrenzen.

[e.fischer@ifwniggemann.ch](mailto:e.fischer@ifwniggemann.ch)  
[www.ifwniggemann.ch](http://www.ifwniggemann.ch)