

Nachfolgeregelung, Teil 3/4

Das Lebenswerk in passende Hände geben

Für viele Unternehmer ist eine familien- oder unternehmensinterne Nachfolge nicht umsetzbar, sei es wegen Kinderlosigkeit, unterschiedlicher Vorstellungen oder anderer Hindernisse. Die Alternative ist eine externe Lösung wie Management-Buy-out oder Verkauf. Für den Erfolg ist ein weitsichtiges und strukturiertes Vorgehen unabdingbar.

› Robert Wildi

Manchmal muss es rassig gehen. Im Jahr 2009 hatte Beat Eschmann in Thalwil am Zürichsee seine Firma Sunconnect GmbH gegründet. Das Konzept: Überwachung und Unterhalt von Photovoltaikanlagen für Geschäfts- und Privatkunden. Rasch baute der Kleinunternehmer einen soliden Kundenstamm an Architekten, Energieberatern und Gemeinden auf. Innert vier Jahre kletterte der Jahresumsatz von null auf 1,8 Millionen Franken.

Externe Lösungen überwiegen

Doch dann kam alles anders. Beat Eschmann war neben seinem Faible für erneuerbare Energien schon immer leidenschaftlicher Bildhauer und er betrieb parallel zur Firma Sunconnect sein Atelier am Zürichsee weiter. Über Nacht bot sich ihm die Chance, eine weitere Bildhauerei in der Region zu kaufen. Beat Eschmann hörte auf seinen Bauch und entschied, sich fortan vollumfänglich seiner Berufung Bildhauerei zu widmen. Im Frühling 2014 war klar: Die Sunconnect GmbH soll verkauft werden. Und zwar möglichst zeitnah, denn die Doppelbelastung drohte Eschmann über den Kopf hinauszuwachsen.

Eine Konstellation wie diese, mit der Qual der Wahl zwischen zwei Betrieben, ist zwar nicht die Regel. Gleichwohl gehören Firmenverkäufe in der Schweizer KMU-Szene zur Tagesordnung. Von den heute 70 000 bis 80 000 Unternehmern, die bis 2021 eine Nachfolge für ihren Betrieb anstreben, wird statistisch gesehen mehr als die Hälfte eine externe, also eine nicht familiäre oder innerbetriebliche (Management-Buy-out) Lösung umsetzen. Dass es mit innerfamiliären Stabsübergaben nicht hinlief, kann verschiedene Gründe haben: Sie führen von Kinderlosigkeit über fehlende Motivation oder Kompetenzen des Nachwuchses bis hin zu unüberwindbaren Streitigkeiten. An atmosphärischen Hürden oder unterschiedlichen Vorstellungen über Bedingungen scheitert oft auch die ursprünglich angedachte Betriebsübergabe an einen oder mehrere verdiente Mitarbeitende.

Diese Erfahrung musste etwa die Bucher Personal AG aus Wetzikon im Zürcher Oberland machen. Über zwanzig Jahre nach der Firmengründung wollte Patron Roger Bucher noch vor seinem 60. Geburtstag eine Nachfolgelösung verbindlich aufgleisen und bis zum Sommer 2014

umsetzen. Im Visier hatte er dafür ein Management-Buy-out durch einen seiner Mitarbeitenden. «Das stellte sich jedoch als viel schwieriger heraus als gedacht und endete mit Differenzen bezüglich Übernahmekonditionen», räumt Bucher heute ein. Vor vier Jahren standen also die beiden Zürcher Unternehmer vor dem gleichen Problem. Sie hatten je eine Firma mit rund zwei Millionen Franken Umsatz im Verkaufsangebot und wussten nicht recht, wie sie zum Ziel kommen sollten. Beat Eschmann, ganz der Unternehmer, versuchte seinen Betrieb zunächst auf eigene Faust zu veräussern. Rasch musste er jedoch einräumen, damit überfordert zu sein.

Nicht zu früh kommunizieren

Inzwischen sind die Verkäufe sowohl der Sunconnect GmbH wie auch der Bucher Personal AG zur vollsten Zufriedenheit der Ex-Inhaber über die Bühne gegangen. Beide hatten sich in ihrer «Notsituation» zur Suche nach externer Hilfe durchgerungen und waren dabei auf die Business Broker AG gestossen. Die Raiffeisen-Tochtergesellschaft hat sich vor über zehn Jahren auf Unternehmensverkäufe spezialisiert.

siert und sie betreibt heute die grösste Käuferplattform der Schweiz mit über 25 000 registrierten Kaufinteressenten. Sie hat bislang mehr als 500 Transaktionen erfolgreich abgewickelt.

«Ein Unternehmensverkauf ist eine sehr anspruchsvolle und komplexe Angelegenheit, bei der es rechtliche, finanzielle, steuerliche, aber auch emotionale Aspekte zu berücksichtigen gilt», sagt Martin Tschumi, Geschäftsführer ad interim der Business Broker AG. Die schwierigste Aufgabe liege sicherlich oft darin, auf dem Markt einen passenden Käufer und Nachfolger zu finden, der zum einen die finanziellen Mittel und zum anderen die nötige Fachkompetenz besitze. Tschumi rät jedem Unternehmer, sich frühzeitig mit dem Thema Nachfolge zu befassen. «Dokumentieren Sie wichtige Prozesse,

verteilen Sie das Know-how und fördern Sie Schlüsselmitarbeiter. Mit Kunden und Lieferanten sollten langfristige Verträge angestrebt werden. Zudem ist es in der Vorbereitungsphase ganz wichtig, die Verkaufsabsicht nicht zu früh nach aussen zu kommunizieren, um die Kunden und die Mitarbeitenden nicht unnötig zu verunsichern.»

Vorsicht bei der Preisfestsetzung

Gilt es dann in Sachen Verkauf wirklich ernst, ist ein sauberes und strukturiertes Vorgehen zwingend. «Der erste Schritt liegt darin, sämtliche Unterlagen zusammenzutragen, denn ein potenzieller Käufer wird vieles über das Unternehmen wissen wollen. Nur so ist man in der Lage, Transparenz zu schaffen sowie die Verkaufsverhandlungen zielgerichtet zu füh-

ren», erklärt Martin Tschumi. Vor einer Käufersuche gelte es jeweils, einen marktgerechten Preis festzulegen und das Kaufangebot bedacht zu vermarkten. Ein allzu ambitioniertes und forsches Auftreten kann als Bumerang zurückkommen. «Es sind häufig überhöhte Preisvorstellungen, die einen Verkauf scheitern lassen.» Ist ein passender Verkäufer einmal gefunden, müssen präzise Verträge aufgesetzt werden.

In der Praxis stellt genau dieser Schritt einer realistischen und vernünftigen Ansetzung des Preises zahlreiche Unternehmer vor grosse Schwierigkeiten. Anerkannte Bewertungsmodelle helfen gemäss Martin Tschumi, dem Eigentümer einen Eindruck von einem möglichen Unternehmenswert zu geben. «Dabei wird oftmals ein Mix aus substanzbasierten und er-

Anzeige

helvetia.ch/kmu

Betrieb. Risiken.



Abgesichert.

Zeitgemässe Vorsorge- und Versicherungslösungen zur Absicherung des Geschäfts von Schweizer KMU. Aktuell: **Helvetia Cyber-Versicherung.**



einfach. klar. helvetia 
Ihre Schweizer Versicherung

tragsbasierten Methoden angewandt.» Es müsse allerdings beachtet werden, dass aus all diesen Methoden lediglich theoretische Werte resultierten. «Der Marktpreis ist das Resultat aus Angebot und Nachfrage und kann sich von den errechneten Werten durchaus unterscheiden.» Die Unternehmensbewertungen seien daher stets mit einer gewissen Vorsicht zu geniessen und theoretische Werte fachmännisch zu plausibilisieren.

Beat Eschmann und Roger Bucher sind im Nachhinein dankbar, bei der Abwicklung ihrer Firmenverkäufe auf externes Know-how zurückgegriffen zu haben. «Ohne die fundierte Beratung und Betreuung hätten wir wesentliche Punkte übersehen und es wohl kaum so gut hingekriegt», sind sich beide einig. Bucher war speziell beeindruckt, dass ihm Business Broker mithilfe des eigenen Netzwerks eine grosse Zahl an Kaufinteressenten generieren

und aus dieser gleich die interessantesten für konkrete Verhandlungstermine herausfiltern konnte. Eschmann sagt, dass die geschickte Gesprächsführung des Brokers viel zum erfolgreichen Abschluss beigetragen habe. «Das imponierte mir und es wäre mir selbst in dieser Art und Weise nicht gelungen.»

Dass neben der Verkäufer- auch die Käuferseite im Vorfeld einer angestrebten Transaktion auf ausführliche und transparente Informationen angewiesen ist, zeigt das folgende Beispiel aus der Westschweiz. In Lausanne studierte Cédric Millioud Anfang 2017 Verkaufsangebote. Die letzten sieben Jahre hatte er als Finanzdirektor für eine Immobilienverwaltung gearbeitet. Nun träumte er von der Selbstständigkeit, allerdings nicht zu jedem Preis. «So viele scheitern. Ich suchte also nach einem gut aufgestellten Unternehmen mit einem hochwertigen Leistungsangebot.» Der Mittvierziger stiess via Angebotsportal von Business Broker auf die Anzeige von «Cadschool», ein auf den IT-Bereich spezialisiertes Weiterbildungsinstitut aus Genf. «Das Dossier sah sehr gut aus. Es handelte sich um ein florierendes Unternehmen zu einem guten Preis.» Cédric Millioud entschied, ein Kaufangebot einzureichen.

Lösungsorientierte Vermittlung

Käufer und Verkäufer trafen sich. «Die Treffen wurden von Business Broker gut betreut, Emotionen kamen uns in den Verhandlungen nicht in die Quere», erklärt Cédric Millioud. Der zukünftige Unternehmer erfuhr, dass die bisherige Co-Inhaberin Mina Maiwand bereit war, weiter als Geschäftsführerin im Betrieb zu bleiben. «Ich komme nicht aus dem Bildungsbereich. Es hat mir daher viel Sicherheit gegeben, dass Mina noch eine Zeit lang weitermachen wollte. Ab diesem Zeitpunkt wurde das Vorhaben wirklich konkret.» Es folgte die Due Diligence, also sämtliche Prüfungen durch den Käufer, um die genaue finanzielle Situation des Unternehmens zu ermitteln. Die Erfahrung zeigt, dass dies eine entschei-

Unternehmensverkauf im Überblick

Wer kauft ein KMU?

- › Private, die mit einem Kauf den Schritt in die Selbstständigkeit gehen, oder Unternehmen, die durch Zukauf strategisch wachsen.
- › Für Verkäufe von KMU hat sich in den letzten Jahren aufgrund der hohen Relevanz der Nachfolgethematik ein Markt entwickelt.
- › Die käuferseitige Nachfrage ist um ein Vielfaches höher als das Angebot. Kaufen hat sich zur interessanten, attraktiven Alternative zur Neugründung entwickelt.

Wie lange dauert der Verkaufsprozess?

- › Der Erfahrungswert liegt hinsichtlich des reinen Verkaufsprozesses bei durchschnittlich sechs bis zwölf Monaten. Für die Vor- und Nachbereitung (Einarbeitungszeit) ist zusätzlich Zeit einzuplanen.
- › Der Verkauf gilt als die «schnellste» Form der Nachfolgeregelung. In der Regel läuft der Prozess dank Beizug von Beratern wie Anwälten, Treuhändern, Steuerberatern oder erfahrenen Firmenvermittlern sehr strukturiert ab.

Wie gelingt der Verkauf?

- › Frühzeitig klare Ziele definieren und einen bewussten Entscheid fällen: Was sind die finanziellen, rechtlichen, emotionalen und zeitlichen Optionen?
- › Vorbereitungen treffen: Unternehmensinformationen zusammentragen,

einen Zeitplan und einen strukturierten Prozess erstellen.

- › Einen marktgerechten Verkaufspreis festlegen: Das Resultat der klassischen Unternehmensbewertungen professionell interpretieren, plausibilisieren und unbedingt mit Marktwerten abgleichen.
- › Eine geeignete Verkaufsdokumentation erstellen: Potenzielle Käufer müssen das Kaufobjekt genau analysieren können. Eine lückenlose Dokumentation beantwortet wichtige Fragen und schafft Vertrauen.
- › Vertraulichkeit und Diskretion sicherstellen: Steuerung des Informationsflusses, Vertraulichkeitserklärungen einfordern, Kommunikationsplanung erstellen.
- › Professionelle Vermarktung und Käufersuche: Ein Partner mit Erfahrung, Marktkenntnissen und passenden Käuferkontakten kann entscheidende Unterstützung liefern.
- › Fragen ehrlich beantworten und Vertrauen schaffen: Echtes Vertrauen zwischen Käufer und Verkäufer ist entscheidend für das Gelingen der Nachfolge.
- › Zielorientiert verhandeln und faire Verträge aufsetzen: Verhandlungsgeschick wie auch gegenseitiger Respekt sind wichtig.
- › Gute Übergabe gewährleisten: Verkäufer sollten während eines Zeitraums für eine Einarbeitung und saubere Übergabe zur Verfügung stehen.

dende Phase ist, die das ganze Vorhaben noch vereiteln kann. Daher war eine sorgfältige Betreuung so wichtig.

Auch hier «spielte Business Broker den Schiedsrichter, moderierte die Gespräche und kanalisierte aufkommende Emotionen», erklärt Jean-Bernard Deluz, Ehemann von Mina Maiwand und Co-Verkäufer der «Cadschool». «Selbst wenn man sich gut versteht, gibt es Differenzen. Man muss also alles bis ins kleinste Detail besprechen, sich Schritt für Schritt annähern und eine Lösung finden. Es wäre reiner Wahnsinn, diese Verhandlungen ganz

ohne einen Vermittler zu führen.» Cédric Millioud stimmt zu. «Wenn wir uns in die Details verbissen hätten, hätte das meiner zukünftigen Zusammenarbeit mit Mina geschadet.»

Am 1. Juli 2017 machte Cédric Millioud seine ersten Schritte als Direktor. Unterstützt hatte er dabei Mina Maiwand an seiner Seite. Jean-Bernard Deluz ist weiterhin Mitglied der Geschäftsleitung, greift aber nicht mehr in die Strategie des neuen Duos ein. «Ich kenne meinen Platz. Cédric Millioud weiss, dass ich da bin, wenn er mich braucht.» <<



Serie

Die Teile der Serie «Nachfolgeregelung» erscheinen wie folgt:

03/18	Nachfolgeregelung, Teil 1: Einführung
04/18	Nachfolgeregelung, Teil 2: familieninterne Nachfolge und Management-Buy-out
05/18	Nachfolgeregelung, Teil 3: Firmenverkauf als Nachfolgeoption
06/18	Nachfolgeregelung, Teil 4: Vorsorge nach dem Unternehmerleben



Porträt



Martin Tschumi

Geschäftsführer ad interim

Martin Tschumi leitet die Business Broker AG ad interim. Er verfügt über eine mehr als 20-jährige Erfahrung in den Bereichen Corporate Finance sowie M&A. Am 1. Juni 2018 wird Paul Monn die Leitung der Business Broker AG übernehmen. Der erfahrene Firmenkunden-

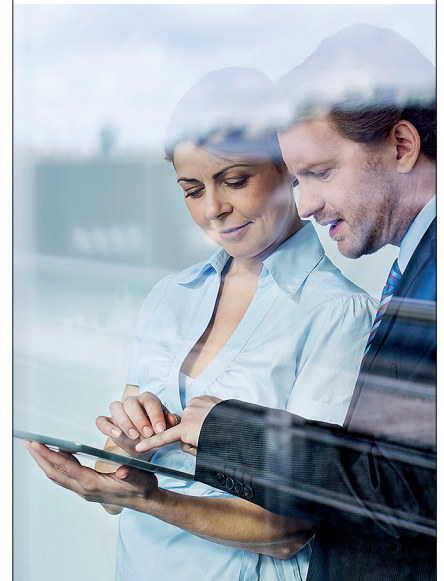
Experte besitzt einen Master in Business Administration der University of Rochester sowie je ein CAS in Insurance Broking und M&A and Corporate Law.

Die Business Broker AG ist auf die Beratung von KMU-Unternehmen bei der Nachfolgeregelung und beim Unternehmensverkauf spezialisiert. Zurzeit begleitet das 20-köpfige Team an den Standorten Zürich, Lausanne, Gossau SG, Baar ZG und Aarau-West schweizweit rund 150 Firmeninhaber beim Verkauf ihres Unternehmens.



Kontakt

martin.tschumi@businessbroker.ch, www.businessbroker.ch



Ihr IT-Partner für ABACUS-Software und individuelle Branchenlösungen.

Seit 1986 implementieren wir ERP-Gesamtlösungen mit ABACUS Business Software – neu auch als «Software as a Service» aus unserer Schweizer ALL CLOUD. Wir bieten eine breite Palette von Dienstleistungen und Services rund um die Implementierung und den Betrieb effizienter Softwarelösungen.

NEU ABACUS **G4**
Generation four

Die «ABACUS Generation four» begeistert mit neuem Oberflächen-Design, HR-Portal, FIBU-Dashboard und vielem mehr.

ALL CONSULTING AG
9016 St.Gallen, 6003 Luzern,
8306 Brütisellen ZH, 3018 Bern,
7500 St.Moritz

Telefon 0848 733 733
www.all-consulting.ch
info@all-consulting.ch

