

Unternehmenskauf und -verkauf, Teil 1/3

Gut vorbereitet in die Transaktionsphase

Die aktuellen Herausforderungen und Rahmenbedingungen verlangen in vielen Schweizer Unternehmen ein Umdenken und in der Folge eine Neuausrichtung der Strategie. Ein Kauf oder Verkauf von Unternehmen kann die Lösung zum zukünftigen Erfolg sein. Ein Weg mit grossen Chancen, aber auch Risiken. Die dreiteilige Serie beleuchtet diesen Prozess.

› Christoph Pichler

Schweizer KMU sind mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Neben dem bekannten Problem der fehlenden Nachfolgelösung haben die wirtschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre den Handlungsdruck auf die Unternehmen erhöht. Diese stehen deshalb vor der Herausforderung, sich strategisch neu auszurichten.

Nicht selten reichen die Handlungsoptionen nicht aus, um die Zukunft des Unternehmens nachhaltig zu sichern. Damit rückt der Kauf eines Unternehmens beziehungsweise in Nachfolgesituationen der Verkauf des Unternehmens in den Fokus. Der Respekt vor einem solchen Vorhaben ist gross und oftmals fehlen Erfahrungen und Kenntnisse zum Prozess. Nicht zu unterschätzen sind emotionale Aspekte, welche einen Eigentümer daran hindern, einen solchen Weg zu beschreiten.

Prozessphasen

Entscheidet man sich dazu, einen Kauf/Verkauf anzugehen, ist eine grundlegende Auseinandersetzung mit den verschiedenen Phasen und Ebenen des Transaktionsprozesses zu empfehlen. Die Darstel-

lung zeigt die Phasen, Ebenen und Anspruchsgruppen in einem solchen Prozess auf (siehe Abbildung).

kurz & bündig

- › Entscheidet man sich dazu, einen Kauf oder Verkauf anzugehen, ist jeweils eine grundlegende Auseinandersetzung mit den Phasen und den verschiedenen Ebenen des Transaktionsprozesses sehr zu empfehlen.
- › Im Wesentlichen werden im Transaktionsprozess folgende Phasen unterschieden: die Pre-Transaktionsphase für die Vorbereitung, die Transaktionsphase für die Kauf- bzw. Verkaufsabwicklung sowie die anschliessende Post-Transaktionsphase.
- › Die wesentlichen Teilnehmer an einem Prozess sind die potenziellen Käufer beziehungsweise Verkäufer, die Intermediäre (Berater, Anwälte etc.) sowie die Banken, die die Finanzierung der Transaktion begleiten.

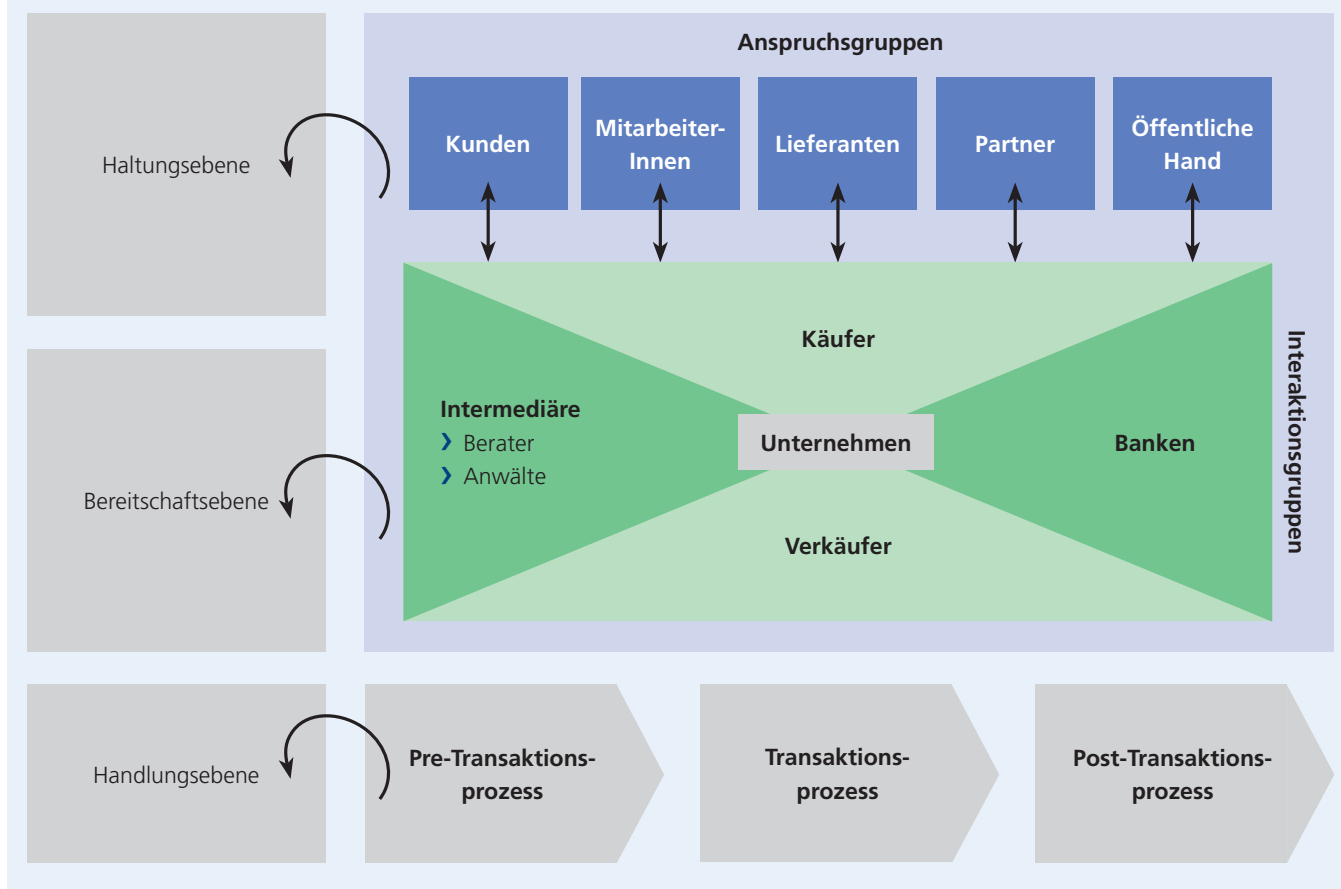
Im Wesentlichen unterscheidet man im Transaktionsprozess drei Phasen: Die Pre-Transaktionsphase für die Vorbereitung, die Transaktionsphase für die Abwicklung des Kaufs/Verkaufs sowie die anschliessende Post-Transaktionsphase, in welcher das Unternehmen an das veränderte Umfeld angepasst werden muss.

In die Überlegungen einbezogen gehören auch die Anspruchsgruppen des Unternehmens, welche von der Transaktion betroffen sind. Dazu gehören Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Partner und unter Umständen die öffentliche Hand. Wesentliche Teilnehmer an einem Prozess sind die potenziellen Käufer bzw. Verkäufer, die Intermediäre (Berater, Anwälte etc.) sowie die Banken, welche die Finanzierung der Transaktion begleiten.

Prozessebenen

Betrachtet man die verschiedenen Ebenen des Prozesses, bestimmt die Handlungsebene mit den oben beschriebenen Phasen das Vorankommen im Prozess. Die Handlungsebene ist sehr transparent und darf durchaus als einfachste der Ebenen bezeichnet werden.

Ordnungsmodell für den Unternehmenskauf und -verkauf



Von hoher Bedeutung ist die Bereitschaftsebene, welche die Bereitschaft des Unternehmens (Voraussetzungen, Timing, Ressourcen, Einstellung der Mitarbeiter etc.) für eine Transaktion darstellt.

Vielfach entscheidend ist die Haltungsebene der Eigentümer und des Managements zu einer geplanten Transaktion. Die Handlungsebene bildet somit den rationalen Teil des Prozesses, die Bereitschafts- und Haltungsebene den emotionalen Teil einer Transaktion.

Es lässt sich unschwer erahnen, dass die emotionalen Aspekte komplex sind und Risiken sowie Konfliktpotenzial beinhalten. Fehlen die Voraussetzungen auf der Bereitschafts- und Haltungsebene, so ist das Risiko zum Scheitern einer Transaktion wesentlich erhöht. Es empfiehlt sich deshalb eine intensive Auseinander-

zung mit den Prozessphasen und -ebenen vor dem eigentlichen Start in die Transaktion.

Einflussfaktoren

Die Strategie des Unternehmens wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Diese Einflussfaktoren können im Unternehmen selbst ihren Ursprung haben oder auch von aussen getrieben sein. Als Haupttreiber für einen Verkauf des Unternehmens gelten heute vielfach Nachfolgeplanungen.

Zunehmend führen jedoch äussere Faktoren zu einer Strategieanpassung und in der Folge zu einer Transaktion im KMU-Bereich. In der Vorbereitung ist eine genaue Analyse und Kenntnis über die Treiber notwendig, um die Zielsetzungen für die Transaktion ableiten zu können.

Neben der Strategie selbst haben auch das Unternehmensumfeld, das heisst der Markt, die Kundensituation, die Wettbewerbssituation und eine allfällige Internationalisierung Einfluss auf die Überlegungen in einem Transaktionsprozess. Häufig unterschätzt bleibt der Einfluss der Unternehmenskultur auf einen erfolgreichen Prozess. Es ist daher ratsam, die eigene Unternehmenskultur bestens zu verstehen und den Prozess darauf auszurichten. Bei Unterlassung drohen Störungen und Konflikte während des Prozesses, welche den Erfolg gefährden können.

Eigentumsverhältnisse klären

Ein wichtiger Aspekt in der Pre-Transaktionsphase ist die Auseinandersetzung mit den Eigentumsverhältnissen des Unternehmens, das verkauft oder gekauft werden soll. Einfache Eigentumsverhält-

nisse erleichtern den Prozess, während komplexere Verhältnisse (Familienverhältnisse, unabhängige Eigentümer etc.) erschwerend wirken können. Generell gilt, die Eigentumsverhältnisse von Beginn an auf ein solches Szenario auszurichten.

Da diese Voraussetzung nicht immer gegeben ist, müssen die Interessen und Zielsetzungen unter den Eigentümern – ob Käufer oder Verkäufer – sehr früh im Prozess geklärt werden. Es empfiehlt sich, diese detailliert zu klären und in einer Vereinbarung festzuhalten. Es drohen unliebsame Überraschungen bei Unterlassung einer Interessenabwägung. Dazu zählt die Diskussion der Preisvorstellungen und der Nebenbedingungen zur Transaktion, insbesondere bei einem Verkauf des Unternehmens.

In grösseren KMU sollten in die Interessenabwägung unbedingt auch ein extern besetzter Verwaltungsrat sowie das Management des Unternehmens einbezogen werden.

Ressourcenbedarf sichern

In der unmittelbaren Vorbereitung einer geplanten Transaktion sind Ressourcenfragen zu klären. Ein solches Vorhaben benötigt entsprechende Ressourcen, einerseits auf der Eigentümer- und Management-Ebene und je nach Grösse des Unternehmens auch auf der Mitarbeiter-Ebene, vorwiegend im Finanzbereich.

Der Bedarf sollte realistisch eingeschätzt werden, denn der Aufwand eines solchen Projekts wird gerne unterschätzt. Zur Abklärung der Ressourcen gehört der Beizug von Experten (Anwälten, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern). Teil der Abklärung ist selbstverständlich auch die Abklärung der Kosten für diese Ressourcen.

Kommunikation abstimmen

Im Rahmen des Prozesses werden Eigentümer beziehungsweise das Management immer wieder mit verschiedenen An-

Empfehlungen Pre-Transaktionsphase

- › **Statusanalyse:** Analyse der Situation im Unternehmen. Welche Ausgangslage liegt vor? Wer verfolgt welche Interessen? Sind Entscheidungen in der Praxis überhaupt umsetzbar?
- › Einigkeit der Entscheidungsträger: Ohne Einigkeit der Eigentümer kann eine Transaktion in der Regel nicht erfolgreich und effizient ablaufen. Es ist die Verantwortung der Eigentümer, jederzeit grösstmögliche Einigkeit im Interesse des Unternehmens anzustreben.
- › **Ressourcen sichern:** Die Verfügbarkeit von personellen und finanziellen Ressourcen sowie von Informationen und Kontakten ist ein wichtiger Faktor. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit der Ressourcenfrage, denn sie ist nicht nur während, sondern insbesondere auch nach der Transaktion von hoher Bedeutung.
- › **Erarbeitung eines Informations- und Kommunikationskonzepts:** Besondere Beachtung gilt den Kunden und den Mitarbeitern, denn das Vertrauen dieser beiden Anspruchsgruppen entscheidet über den Erfolg der Transaktion. Fehler sind in der Regel nicht korrigierbar. Geistige Vorbereitung darauf, dass es während der Transaktion zu Kommunikationspannen und Informationslecks kommen wird, Umgang damit diskutieren.
- › **Emotionen sind Teil des Prozesses:** Emotionen spielen eine Rolle. Sicherstellen, dass Emotionen thematisiert werden. Findet dieser Prozess nicht statt, verbleiben die Emotionen im Verborgenen und können eine Transaktion negativ beeinflussen oder gar zum Scheitern bringen.
- › **Geschickte Auswahl der Berater:** Systematische Auswahl der Berater. Engagement jener Berater, welche über explizite Erfahrungen für den eigenen Fall verfügen.
- › **Vertraulichkeit sicherstellen:** Als vertraulich deklarierte Informationen können jederzeit den Weg zu den Anspruchsgruppen und die Öffentlichkeit finden. Vorsicht im Umgang mit Informationen gegenüber Akteuren aus dem M&A-Geschäft.

spruchs- und Interaktionsgruppen kommunizieren. Dies bedarf einer speziell darauf abgestimmten Informations- und Kommunikationsstrategie. Dabei muss sichergestellt sein, dass alle Anspruchsgruppen die «richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Form und in der richtigen Dosis» erhalten.

Ein besonderes Augenmerk sollte der internen Kommunikation gelten. Die Belegschaft nimmt kleinste Veränderungen in der Kommunikation und im Verhalten sehr schnell wahr. Selten diskutiert, aber dennoch zentral sind die emotionalen Faktoren. Für betroffene Unternehmer

kann die Besitzübergabe ein höchst emotionaler Prozess sein, bei dem die Zukunft des Unternehmens und der Mitarbeiter einen höheren Stellenwert einnimmt als der zu erzielende Verkaufspreis. Auch Management und Mitarbeiter im betroffenen Unternehmen können sich den Emotionen nicht entziehen, geht es doch bei einer Transaktion letztendlich immer um die eigene Zukunft und damit verbundene Ängste über die zukünftige Entwicklung.

Die Hoheit im Auswahlprozess

In die Vorbereitungsphase gehört die Auswahl potenzieller Käufer oder Ver-

käufer. Je nach Situation und Strategie kann es sich dabei um Mitbewerber, Kunden, Lieferanten oder völlig unabhängige Interessenten handeln.

Es empfiehlt sich, die Shortlist in Zusammenarbeit mit den beauftragten Beratern zu erstellen (unter Umständen sogar mit einem darauf spezialisierten Beratungsunternehmen). Wichtig ist, die Hoheit über den Auswahlprozess zu bewahren. Der Eigentümer ist in der finalen Auswahl auf sich alleine gestellt und muss die Entscheidung treffen, wer für den Kauf/Verkauf angesprochen werden soll und wer nicht.

Besonderheiten im Prozess

Zum einen stellt die zeitliche und emotionale Belastung des Managements sowie von Schlüsselpersonen einen kritischen Faktor dar. Die involvierten Personen sind in der Regel durch den Prozess absorbiert und stehen für das normale Geschäft praktisch nicht zur Verfügung.

Dies stellt neue Herausforderungen an die Organisation und kann bei Mitarbeitern Unsicherheit auslösen. Neben der zeitlichen Beanspruchung spielt auch die emotionale Beanspruchung des Managements eine zentrale Rolle und kann im Worst Case zu Konflikten oder Störungen führen.

Eine weitere Besonderheit stellt der Umgang mit der Vertraulichkeit dar. Obwohl durch zahlreiche Vertraulichkeitsvereinbarungen unterlegt, können immer wieder Informationen zur Transaktion den Weg nach aussen finden. Die Branche ist sehr vernetzt und man kennt sich. Der Eigentümer ist gut beraten, äusserst sorgsam mit den Informationen zur Transaktion umzugehen.

Etwas ganz Wichtiges zum Abschluss: Aufgrund des hohen Zeitdrucks und der Belastung passieren Fehler und es entstehen unerwartete Situationen. Unabhängig davon müssen Entscheidungen gefällt werden, um den Prozess voranzutreiben.

Eigentümer und Management bleibt in solchen Momenten nichts anderes übrig, als sich auf ihr Bauchgefühl zu verlassen. Im Volksmund heisst es nicht umsonst: «Das Bauchgefühl täuscht nie».

Die dreiteilige Serie basiert auf dem Buch «Kauf und Verkauf von KMU», einem Gemeinschaftswerk von Pichler Friedli & Partner, der OBT AG und der Universität St. Gallen (siehe Box «Literatur-Tipp»). «



Literatur-Tipp



«Kauf und Verkauf von KMU – Leitfaden für die Praxis»

C. Friedli, C. Pichler, U. Fueglistaller, F. Petrus
 Auflage: 1 (2015)
 232 Seiten, CHF 50.00
 ISBN: 978-3-905891-16-4

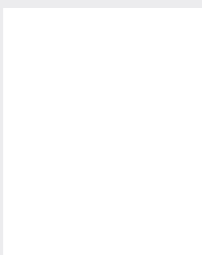


Porträt



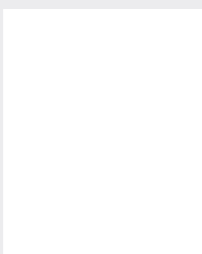
Christoph Pichler

Geschäftsführer, Pichler Friedli & Partner



Prof. Dr. Urs Fueglistaller

Direktor, KMU-HSG Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität



Fabian Petrus

Mitglied der Geschäftsleitung, OBT AG



Kontakt

christoph.pichler@pfpartner.ch, urs.fueglistaller@unisg.ch
 fabian.petrus@obt.ch
 www.pfpartner.ch, www.kmu.unisg.ch, www.obt.ch