



Konrad Althaus

Impulse für Entwicklung und Innovation

Dieser Artikel ist leicht gekürzt im Special Mergers der Handelszeitung Nr. 2 vom 14.01.2016 erschienen.

Ist die Unternehmung verkäuflich?

***Fit for Sale** Auch wenn die Nachfolge in einem Unternehmen noch nicht ansteht, sollte sich der Verwaltungsrat regelmässig mit diesem Thema befassen. Wer frühzeitig wichtige Prinzipien berücksichtigt, ist im konkreten Fall für eine Nachfolgeregelung bereit. Von Konrad Althaus **

Die Tätigkeit als Verwaltungsrat ist in vieler Hinsicht anspruchsvoll. Besonders für KMU sind Strategie und Nachfolge häufig Reizworte. Der Umgang mit diesen Themen fordert von den Verwaltungsräten hohe persönliche und soziale Kompetenzen. Auch wenn der Unternehmer oder die Unternehmerin die Nachfolgeregelung nur ungern anspricht, ist es Aufgabe eines erfahrenen und selbstbewussten VR-Mitglieds, den Unternehmer frühzeitig auf dieses Thema anzusprechen und ihn entsprechend herauszufordern. Es ist heute unumstritten, dass eine erfolgreiche Nachfolgeregelung einige Jahre in Anspruch nimmt und diese so nicht früh genug geplant werden kann.

Verkäuflich und somit nachfolgefähig

Es ist für ein Unternehmen zentral, dass die Frage nach der Verkäuflichkeit – und damit indirekt nach der Nachfolge – regelmässig gestellt wird. In bewegten Zeiten, wie sie heute viele Unternehmer erleben, bleibt nicht immer genügend Zeit, planmässig zu handeln. Zudem kann ein unerwartetes Ereignis eine geordnete Planung über den Haufen werfen. Damit keine Chancen verpasst werden, sollte die Verkäuflichkeit und damit verbunden die Nachfolgefähigkeit regelmässig überprüft und optimiert werden. In dieser Situation kann es sich lohnen, einen externen Experten – also einen Verwaltungsrat, der sich mit solchen Themen auskennt – als Coach beizuziehen. Wer heute ein Unternehmen leitet, sollte die nötigen Werkzeuge für die Nachfolgeregelung frühzeitig erarbeiten und bereitstellen.

Ist ein Unternehmer bereit, ohne spürbaren Druck über die Verkäuflichkeit der Firma nachzudenken, beweist er damit Flexibilität. Zudem positioniert er sich als einsichtige Persönlichkeit. Deshalb ist es wichtig, dass neben Familienmitgliedern auch Schlüsselpersonen im Unternehmen in die Beurteilung miteinbezogen werden. So lassen sich emotionale Reaktionen des Kaders, wie sie sich bei einem unerwarteten Verkaufsprozess oft ergeben, vermeiden. Die gemeinsame Erarbeitung der notwendigen Unterlagen bewirkt, dass spätere Veränderungen von den Mitarbeitenden positiv aufgenommen werden.



Konrad Althaus

Impulse für Entwicklung und Innovation

Dokumentation als Basis

Grundlage jeder späteren Beurteilung durch einen Nachfolger ist eine Unternehmensdokumentation. Damit die Verkäuflichkeit regelmässig eingeschätzt werden kann, empfiehlt es sich, das Unternehmen in dieser Dokumentation möglichst umfassend zu umschreiben. Wird die Nachfolge konkret, können Einzelheiten oder allfällige sensitive Daten vor der Übergabe noch aus der Dokumentation entfernt oder zu einem späteren Zeitpunkt offengelegt werden. Die Erarbeitung einer solchen Dokumentation ist für die Firma eine Chance, denn sie zwingt sowohl den Unternehmer als auch die involvierten Mitarbeitenden und den Verwaltungsrat zur Auseinandersetzung mit einzelnen Teilbereichen und wichtigen Verkaufsparametern (beispielsweise Marktposition, Geschäftsmodell, Attraktivität des Businessplans).

Entscheidend ist, dass die Unterlagen und Informationen kritisch gewürdigt und Unstimmigkeiten sowie fehlende Grundlagen überarbeitet und vervollständigt werden. Die Aussagen müssen mit den Dokumenten, die in einer späteren Due Diligence vorgelegt werden, übereinstimmen. Es lohnt sich, parallel zur Erarbeitung der Unternehmensdokumentation die Due-Diligence-Dokumente (elektronisch oder physisch) bereitzustellen, auch wenn in absehbarer Zeit nicht mit einem Verkauf zu rechnen ist. Somit ist man für unerwartete Ereignisse gerüstet und die geforderten Unterlagen können bei Bedarf zielgerichtet überarbeitet und ohne Verzug bereitgestellt werden. Wer sich frühzeitig mit diesen Dokumenten beschäftigt, identifiziert Schwachstellen und ungenutzte Potenziale, sodass der Handlungsbedarf sichtbar wird und Verbesserungsmassnahmen eingeleitet werden können.

Wichtige Wertüberlegungen

Die Jahresabschlüsse weisen bei KMU aufgrund der Schweizerischen Buchführungsprinzipien (OR) oft nicht die effektiven Zahlen aus. Bei einem unerwarteten Unternehmensverkauf müssen die historischen Jahreszahlen häufig zeitaufwendig analysiert und bereinigt werden. Je weiter die Jahre zurückliegen, desto mehr Unsicherheiten entstehen. Oft sind Korrekturen der Bilanz und der Erfolgsrechnung angezeigt.

Für KMU empfiehlt sich deshalb, die betriebswirtschaftlichen Korrekturen jährlich nachzuweisen und im Idealfall durch die Revisionsstelle in einem separaten Schreiben bestätigen zu lassen. Bei Bedarf kann so rasch auf eine bestätigte betriebswirtschaftliche Zahlenreihe zurückgegriffen werden. Gestützt auf diese jährlich bereinigten Zahlen sollten die Wertüberlegungen aktualisiert und die Entwicklung der unterliegenden Wertfaktoren kritisch beurteilt werden. Negative Wertentwicklungen lassen sich dadurch frühzeitig erkennen und das Unternehmen kann Massnahmen für operationelle Verbesserungen sowie zur Effizienzsteigerung veranlassen. Es geht aber nicht nur um reine Wertfaktoren, sondern auch um die strategische Positionierung des Unternehmens. Besonders zu beachten sind die Konkurrenz, die Entwicklung des Branchenumfeldes sowie der Zeitpunkt der Wertüberlegungen. Eine regelmässige kritische Auseinandersetzung mit den Finanzzahlen und den Wertüberlegungen lohnt sich. Die Verantwortlichen können so Aspekte einer späteren



Konrad Althaus

Impulse für Entwicklung und Innovation

Transaktionsstrukturierung (u.a. nicht betriebliche Vermögenswerte, unrentable Sparten) antizipieren und unrealistische Preisvorstellungen frühzeitig erkennen und eine Preisspanne festlegen.

Ein Käuferprofil erstellen

Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung ist nur dann möglich, wenn nebst der Verkäuflichkeit auch ein entsprechendes Interesse an der Unternehmung vorhanden ist. Eine aktuelle Liste mit potenziellen Käuferkategorien wird eine spätere Einschätzung der Erfolgchancen erleichtern. Um eine Selektion zu ermöglichen, muss bei der Suche und Einschätzung systematisch vorgegangen werden. Hilfreich ist dabei die Erstellung eines Käuferprofils. Bei der Beurteilung, ob eine familieninterne Nachfolge tatsächlich die beste Lösung ist, können externe Experten und vor allem die Mitglieder des Verwaltungsrates den Eltern oftmals einen objektiven Rat erteilen. Falls ein Management-Buy-out aufgrund sehr fähiger Kaderleute in Betracht gezogen werden kann, muss die Finanzierung frühzeitig sichergestellt werden. Sollten strategische Käufer oder Finanzinvestoren im Vordergrund stehen, sind spezifische Anforderungen wie Grösse, Finanzkraft und Managementkapazität zu beurteilen. In diesem Fall könnte ein anonymes Vorgespräch über die strategische Positionierung und mögliche Absichten hilfreich sein.

Wenn der Unternehmer die Verkäuflichkeit des Unternehmens regelmässig beurteilt und wichtige Werkzeuge aktualisiert, beweist er damit, dass er die Nachfolgeregelung offensiv angeht. Es bleibt ihm genügend Zeit, um eruierte Schwächen auszumerzen und den Nachfolgeprozess zu gegebenem Zeitpunkt zielstrebig und selbstsicher anzupacken.

** Konrad Althaus, Inhaber, Konrad Althaus Verwaltungsrat und Treuhand GmbH, Etzelkofen;
Assoziierter Partner, Binder Corporate Finance, in Basel, Bern und Zürich*