

## Externe Nachfolgeregelung

# Bewährter Verkaufsprozess für KMU

Längst ist die Übergabe des eigenen Unternehmens an Tochter oder Sohn keine Selbstverständlichkeit. Der Trend zur externen Nachfolge hält an. Wie ein KMU-Verkauf abgewickelt wird und warum Reinigungsunternehmen attraktiv für Nachfolger sind, wird nachfolgend erläutert.

■ In den letzten Jahren haben externe Nachfolgeregelungen zugenommen. Die Gründe sind vielseitig. Bei potenziellen familieninternen Übergaben verfolgen Tochter oder Sohn oftmals andere Karriereziele, da die Berufswahl heute vielseitigere Möglichkeiten bietet als früher. Die Kinder treten deswegen nicht zwingend in die Fussstapfen der Eltern. Auch eine interne Lösung, beispielsweise die Übergabe an den Geschäftsführer, scheidet nicht selten an fehlenden finanziellen Mitteln oder am unternehmerischen Flair und der Fähigkeit, vom Angestellten zum Unternehmer heranzuwachsen. Zu oft werden in solchen Fällen Firmen liquidiert und die Wertschöpfung wird vernichtet. Die Lösung: Der Verkauf an Dritte und somit die externe Nachfolge.

### Praxiserprobter Verkaufsprozess

Eine strukturierte und folglich effiziente Vorgehensweise beim Verkauf von kleinen und mittleren Unternehmen ist essenziell, damit einerseits der bestmögliche Verkaufspreis und andererseits der geeignetste Nachfolger gefunden wird. Gerade für KMU besteht ein Markt, in welchem sich ein praxiserprobter Verkaufsprozess bewährt hat. Er lässt sich typischerweise in vier verschiedene Verkaufsphasen unterteilen.

**Vorbereitung:** In der Vorbereitungsphase werden das Unternehmen analysiert und sämtliche Firmendaten aufbereitet. Damit eine marktgerechte Unternehmensbewertung stattfinden kann, ist eine korrekt dokumentierte Buchhaltung entscheidend. Sämtliche buchhalterisch optimierten Massnahmen – wie private oder nicht betriebsnotwendige Aufwände – sind zu bereinigen. Diese Vorgehensweise ist für die Festlegung eines realistischen Verkaufspreises von entscheidender Bedeutung. Nach der Analyse wird in einer geeigneten und vermarktungstechnisch attraktiven Präsentationsform das zu verkaufende Unternehmen vorgestellt. Ein Firmenexposé dient einem potenziellen Käufer als Entscheidungsgrundlage für die Weiterverfolgung des Projektes. Bevor ein Interessent das Exposé erhält, ist zwingend eine Vertraulichkeitserklärung einzuholen, damit der vertrauliche Umgang mit den zugesandten Firmendaten sichergestellt ist und die Daten nicht an Dritte weitergeleitet werden, die nicht im Verkaufsprozess involviert sind.

**Vermarktung:** Oberstes Ziel der Vermarktung ist die Erreichung möglichst vieler Interessenten, damit die Chance auf den bestmöglichen Verkauf erhöht wird. Je mehr potenzielle Käufer sich für

die Firma interessieren, desto stärker ist die Verhandlungsposition des Verkäufers. Ein strategisch sinnvoll gewähltes Vermarktungskonzept hilft, die richtigen Werbekanäle zu berücksichtigen. Hierzu dienen Online-Vermittlungsplattformen, welche auf die Zusammenführung von Verkäufer- und Käuferpartei spezialisiert sind, sowie die zielgruppengerechte Insertion in Print- und Online-medien. Von grossem Vorteil ist das Käufernetzwerk eines Transaktionsspezialisten. Aufgrund seiner langjährigen Erfahrung und zahlreich abgeschlossener Firmenverkäufe verfügt er über eigene Käuferkontakte. Sowohl private wie auch institutionelle Käufer sind in seinem Netzwerk vorzufinden. Seine Datenbank enthält wertvolle Informationen zu den Kandidaten in Bezug auf deren Interessen und finanziellen Möglichkeiten.

Sobald ein Interessent die Firma weiter prüfen möchte, empfiehlt es sich, seine Beweggründe zu erfahren. Mit einem Motivations schreiben nimmt er Stellung zu seinen Absichten und Zielen. Sind die Interessen klar ersichtlich und passen in die Vorstellungen des Verkäufers, steht einem ersten Treffen nichts mehr im Weg. Die Beantwortung sämtlicher offener Fragen des potenziellen Käufers und das gegenseitige Kennenlernen stehen dabei im Vordergrund. Insbesondere das Vertrauen zwischen den Parteien ist wichtiger Bestandteil für das Zustandekommen einer Transaktion. Durch Vertrauensaufbau und transparente Informationsübermittlung des Verkäufers erhält der Käufer ein bestärkt positives Gefühl für seinen wichtigen Kaufentscheid.

**Verhandlung:** Nach ersten Gesprächen mit geeigneten Interessenten ist es wichtig, möglichst früh die Spreu vom Weizen zu trennen und nur mit den besten Kandidaten die nächsten Schritte einzuleiten. Durch den Erhalt eines unverbindlichen Angebots erfährt der Verkäufer, ob weitere Verhandlungen mit dem Kandidaten Sinn machen. Im Angebot nimmt der potenzielle Käufer zu vier zentralen Eckpunkten Stellung: Zum Kaufpreis, zu den Zahlungsmodalitäten des Kaufpreises, zum Übernahmezeitpunkt sowie zum Know-how-Transfer.

Es ist wichtig, eine parallele Verhandlungsstrategie zu verfolgen, damit keine Abhängigkeiten entstehen und allenfalls ein einziger Interessent den Prozess bestimmt. Der Verkäufer vermeidet damit Verzögerungen oder Sackgassen bei Nichtzustandekommen einer Transaktion. Denn mit mehreren Interessenten stärkt er seine Position markant, da er den Prozess diktieren und den bestmöglichen Verkaufspreis erzielen kann, weil durch die Schaffung eines



Die Reinigungsunternehmen bieten verschiedene Spezialreinigungen an.

Bilder: zVg



Mit dem Verkauf eines Unternehmens wird auch das Personal in die Verhandlungen miteinbezogen.

Käufermarktes Angebot und Nachfrage zum Tragen kommen. Sind sich die Parteien mündlich über die Eckpunkte einig, erhält der Käufer die Möglichkeit einer Due Diligence (Sorgfaltspflichtprüfung), wobei er die abgegebenen Unterlagen und mitgeteilten Informationen auf ihre Richtigkeit überprüfen kann. Hierbei werden die finanzwirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Aspekte des zu veräussernden Unternehmens durchleuchtet. Eine diskrete Firmenbesichtigung hilft dem Käufer zudem, Betriebsluft zu schnuppern und ein Gesamtbild der Firma zu erhalten.

**Vertrag und Vollzug:** Konnte die Due Diligence erfolgreich durchgeführt werden, steht die Ausarbeitung des Kaufvertrages aufgrund der vorangegangenen Verhandlungen zwischen den Parteien an. Sämtliche wichtigen Vertragselemente – wie Vertragsparteien, Kaufgegenstand, zeitlicher Ablauf, Kaufpreis und Berechnungsbasis, Kaufpreiszahlung, Eigentumsübertragung, Gewährleistungen und Zusicherungen sowie weitere für die Transaktion zentrale Bestimmungen – sind darin abzubilden. Aufgrund der Komplexität des Vertrages empfiehlt es sich, einen Berater beizuziehen, welcher die nötige Transaktionserfahrung mitbringt und somit den Parteien einen spezifischen und rechtlich korrekten Vertrag aufbereiten kann.

Nach Einigung über den ausgearbeiteten Vertrag folgt die Kaufvertragsunterzeichnung, was als Verpflichtungsgeschäft bezeichnet wird. Der Verkäufer verpflichtet sich zum Verkauf und der Käufer zum Kauf des Vertragsgegenstandes. Beim Verpflichtungsgeschäft vereinbaren die Parteien grundsätzlich eine Anzahlung durch den Käufer, um der Vertragsunterzeichnung auch das nötige Gewicht beizumessen. Damit schliesslich die Eigentumsübertragung stattfinden kann, müssen die vertraglichen Abmachungen Zug um Zug vollzogen werden. Hierzu dient das sogenannte Vollzugs- oder Verfügungsgeschäft. Die Aktien, Stammanteile oder einzelne, ausgewählte Aktiven der zu verkaufenden Firma gehen auf den Käufer über und somit auch das Eigentum, wodurch schliesslich der Verkaufsprozess abgeschlossen wird.

### Reinigungsunternehmen sind attraktiv

Reinigungsunternehmen verfügen über ein einfach verständliches Geschäftsmodell. Zudem decken sie ein Dienstleistungsbedürfnis ab, welches sowohl Privatpersonen wie auch Firmen interessiert. Das Putzen der eigenen vier Wände stellt oftmals mehr Last als

Freude dar. Immer weniger Menschen sind bereit, ihre ohnehin schon beschränkte Freizeit für das Saubermachen aufzuwenden. Aber auch Unternehmen tendieren zu einer Auslagerung ihrer Nichtkernaktivitäten. Facility Services – wie zum Beispiel die Büro- und Gebäudereinigung oder Fassadenreinigung – werden zunehmend an Reinigungsfirmen ausgelagert. Weiter ist der Bauboom in gewissen Regionen der Schweiz nach wie vor stark anhaltend. Wohnungen und Geschäftshäuser müssen unterhalten werden. Dies bietet Chancen, sowohl Neukunden zu akquirieren, aber auch mit bestehenden Kunden, welche räumlich expandieren, opportunistisches Wachstum zu erfahren. Diese Entwicklungen erhöhen die Attraktivität von Reinigungsunternehmen auf der Käuferseite, da diese Potenziale erkennt, welche durch Marktgegebenheiten ausgeschöpft werden können.

Nebst den positiven Einflussfaktoren, welche marktbedingt oder durch strategische Entscheidungen von Unternehmen und Opportunitätsgedanken von Privatpersonen erfolgen, existieren auch werttreibende Faktoren, welche den Verkaufspreis eines Reinigungsunternehmens erhöhen können und die Kaufentscheidung eines Nachfolgers positiv beeinflussen. Reinigungsfirmen, welche über einen beachtlichen Umsatzanteil durch wiederkehrende Kunden mit vertraglich vereinbarten Reinigungsabonnements generieren, geben einem angehenden Käufer Sicherheit. Zählen die Kunden auch noch langjährig auf die Dienste der Firma und sind äusserst zufrieden mit dem Service, stärkt dies gegenüber dem potenziellen Käufer die Verkaufsposition. Das Unternehmen erwirtschaftet durch wiederkehrenden Sockelumsatz nachhaltig Erträge und minimiert folglich Risiken.

All diese Faktoren führen zu einer breiten potenziellen Käuferschaft. Ob eine kaufkräftige Privatperson, welche sich den Traum der Selbstständigkeit verwirklichen will, oder ein national ausgerichtetes Reinigungsunternehmen, welches sich regionale Marktanteile sichern möchte, die mögliche Käuferschaft ist gross. Das sind ideale Bedingungen, welche vielversprechende Lösungen bieten. Damit jedoch diese aussichtsreichen Chancen genutzt werden können, ist ein strukturierter und praxiserprobter Verkaufsprozess notwendig, welcher ein effizientes Vorgehen in sämtlichen Prozessphasen sicherstellt und eine erfolgreiche Nachfolgeregelung ermöglicht.

Jérôme Andermatt | [info@immofirm.ch](mailto:info@immofirm.ch)