



Aargauische
Kantonalbank

Nachfolgeregelung in KMU

Best Practice



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Die Expertengruppe	6
Die Nachfolgeregelung als Projekt	8
Sieben Schritte zur erfolgreichen Nachfolge	9
Fairness als Grundlage des Prozesses	9
1. Schritt: Situationsanalyse	12
2. Schritt: Lösungsmöglichkeiten erarbeiten	14
3. Schritt: Lösungsmöglichkeiten beurteilen	16
4. Schritt: Nachfolger- bzw. Käufersuche	18
5. Schritt: Verhandlungen	22
6. Schritt: Verträge	24
7. Schritt: Umsetzung	26
Schlusswort	29

Vorwort

Wir können die Zeit nicht anhalten, doch wir können sie gestalten. Nachfolge lässt sich nicht vermeiden, doch sie lässt sich planen. Je früher diese Planung einsetzt, umso grösser ist der verbleibende Gestaltungsspielraum. Jede Nachfolgeregelung beinhaltet die Chance

- das eigene Lebenswerk zu sichern,
- einem Unternehmen neue Impulse zu vermitteln und
- lange gehegte persönliche Träume und Projekte zu verwirklichen.

Als Unternehmer, als Unternehmerin sind Sie gewohnt, Chancen zu ergreifen und Hindernisse zu überwinden. Die Regelung der Nachfolge ist eine unternehmerische Aufgabe. Gehen Sie sie rechtzeitig an!

Die vorliegende Broschüre kann Ihnen dabei als Wegweiser dienen. Sie ist in einer Gruppe von Fachleuten aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuern, Treuhand und Recht erarbeitet worden. Diese Expertinnen und Experten sind in ihrer beruflichen Praxis immer wieder mit der Herausforderung Unternehmensnachfolge konfrontiert. Daraus ist der Wunsch entstanden, die eigenen Erfahrungen im Sinne von «best practice» Empfehlungen weiterzugeben. Unser Ziel ist es, dass auch Ihre Nachfolgeregelung erfolgreich sein wird! Wir unterstützen Sie gerne dabei!

Aargauische Kantonalbank
EXPERT suisse Sektion Aargau
Fachhochschule Nordwestschweiz
Die Mitglieder der Expertengruppe

«Ein effektiver Unternehmer ist ein Unternehmer,
der den Nutzen seines Unternehmens für seinen
Nachfolger steigert.»

Stefan Merath



Expertengruppe

Bolliger Stephan

dip. Wirtschaftsprüfer, Executive MBA; BDO AG, Aarau

Borer Philipp

dipl. Wirtschaftsprüfer; BGS Wirtschaftsprüfungs AG, Zürich

Friedli Thomas

dip. Experte in Rechnungslegung und Controlling, dipl. Treuhandexperte;
UTA Treuhand AG, Baden

Gersbach Gabriele

Rechtsanwältin, Notarin, dipl. Steuerexpertin; Baden-Dättwil

Gersbach Hans-Ulrich

Dr. rer.pol., dipl. Steuerexperte; Gersbach & Gersbach, Aktiengesellschaft
für Steuern Recht Treuhand, Baden-Dättwil

Greutert Peter

lic.oec.HSG, dipl. Wirtschaftsprüfer; Rocky Treuhand AG, Baden

Haller Peter

dipl. Experte für Rechnungslegung und Controlling, dipl. Organisator,
Finanzierungsscoach STV/SBVg; Peter Haller Treuhand AG, Magden

Humm Fritz

Betriebsökonom FH, dipl. Steuerexperte;
thv AG, Aarau und Rheinfelden

Hürsch Marco

lic.oec.publ., dipl. Wirtschaftsprüfer;
Hüsser Gmür + Partner AG. Baden-Dättwil

Hüsser Bruno

Betriebsökonom FH, dipl. Wirtschaftsprüfer;
Hüsser Gmür + Partner AG, Baden-Dättwil

Kühni André

Lic.rec.pol., MAS Corporate Finance CFO;
Aargauische Kantonalbank, Aarau

Landolt Marc

dipl. Wirtschaftsprüfer; Gruber Partner AG, Aarau

Mühlebach Corinne

Dr. oec. HSG; FHNW, Hochschule für Wirtschaft,
IFF Institut für Finanzmanagement, Brugg-Windisch

Petrone Mirjam

Betriebsökonomin FH; FHNW, Olten

Renggli Karl

Betriebsökonom FH, dipl. Wirtschaftsprüfer; AWB AG, Aarau

Scheidegger Hans

Betriebsökonom FH, dipl. Wirtschaftsprüfer; AWB AG, Aarau

Schuler Josef

dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, dipl. Treuhand-
experte; Bräm & Steiner AG, Wettingen

Sramek Barbara

Rechtsanwältin, dipl. Steuerexpertin; Voser Rechtsanwälte, Baden

Widmer Roland

dipl. Wirtschaftsprüfer;
OTAG ORGANISATIONS UND TREUHAND AG, Klingnau/Baden

Projektleitung und Redaktion

Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft,
IFF Institut für Finanzmanagement, Windisch:
Marco Hürsch, lic. oec. publ., dipl. Wirtschaftsprüfer
Corinne Mühlebach, Dr. oec. HSG
Mirjam Petrone, Betriebsökonomin FH

3. überarbeitete Auflage 2016

Projekt Nachfolgeregelung

Die Regelung der Nachfolge benötigt Zeit. Persönliche und familiäre, aber auch betriebswirtschaftliche, rechtliche, finanzielle und steuerliche Fragen bedürfen der Klärung. Zahlreiche Schritte müssen geplant, entschieden, umgesetzt und überprüft werden.

Die Übergabe oder Übernahme eines Unternehmens ist für die Beteiligten in der Regel ein einmaliges Ereignis. Der situative Einbezug von Fachleuten ist deshalb ratsam, wenn innerhalb einer begrenzten Zeitspanne ein definiertes Ziel erreicht werden soll. Dank effizientem Projektmanagement wird das Vorhaben in planbare Schritte unterteilt, und die Komplexität der Unternehmensnachfolge lässt sich beherrschen.

Eine Projektleitung ist zuständig für Beratung, Planung, Koordination sowie Kontrolle und Mithilfe bei der Umsetzung der einzelnen Schritte. Sie spricht sich mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber ab. Eine externe Person mit diesen Aufgaben zu betrauen, kann Sie wesentlich entlasten. Gutes Projektmanagement wird Ihnen viel Zeit und Mühe ersparen. Besprechen Sie den zeitlichen und finanziellen Aufwand für das Projekt Nachfolgeregelung mit Ihrem Berater, Ihrer Beraterin. Definieren Sie gemeinsam Ziele und setzen Sie Termine und Verantwortlichkeiten fest: Wer soll bis wann welche Leistung erbringen? Dabei lohnt es sich, vom Groben ins Detail zu planen. Legen Sie zu jeder Prozessphase Meilensteine fest.

Best Practice Grundsätze

A Projektleitung

Die Begleitung und Koordination des gesamten Prozesses durch eine kompetente Person ist entscheidend für die erfolgreiche Durchführung des Projektes. Die beratende Person führt durch die einzelnen Phasen. Sie stellt neben Fachkompetenz ausreichend Zeit und fachliche Verbindungen zur Verfügung, damit das Projekt mit ausreichender Fahrt unterwegs ist.

B Projektkosten

Eine seriöse Offerte enthält eine Gesamtkostenschätzung sowie eine Kostenschätzung für die einzelnen Phasen des Nachfolgeprozesses.

C Projektmeilensteine

Legen Sie gemeinsam mit Ihrem Berater, Ihrer Beraterin verbindliche Meilensteine fest, die jeweils den Abschluss einer Phase bilden. Die Erreichung des Meilensteins wird schriftlich dokumentiert, z. B. in Form von Protokollen, Berichten oder Vereinbarungen.

Fairness als Grundlage des Prozesses

Die Übergabe eines Unternehmens betrifft nicht nur den Unternehmer, die Unternehmerin, sondern auch ihre Familien und eventuell vorhandene weitere Anteilseigner. Die Regelung von Eigentums-, Führungs- und Vermögensnachfolge ist für die Beteiligten immer auch eine Frage der Gerechtigkeit. Sobald es um die Verteilung von Aktien, Vermögen, Führungspositionen und Verwaltungsratssitzen geht, prallen in Unternehmen und Familie mitunter unterschiedliche Gerechtigkeitsvorstel-



lungen aufeinander. Viele Unternehmer und Unternehmerinnen drohen dabei in einen Konflikt zu geraten: Als Eltern möchten sie alle ihre Kinder gleich behandeln, als Unternehmer und Unternehmerinnen sind sie gewohnt, Leistung zu honorieren.

Die Erfahrung zeigt, dass die Fairness eines Entscheidungsprozesses mindestens so wichtig ist, wie die subjektiv empfundene Fairness des Ergebnisses. Wir können eine Entscheidung, die wir als Resultat eines fairen Aushandlungsprozesses erleben, leichter akzeptieren, selbst wenn sie zu unseren Ungunsten ausfällt, als einen Willkürakt. Der Grundsatz der Fairness im Nachfolgeprozess basiert auf den drei Prinzipien Kommunikation, Partizipation und Transparenz.

Kommunikation

Unausgesprochene und unrealistische Erwartungen sind eine häufige Ursache von Missverständnissen und Enttäuschungen. Eine Voraussetzung für das Auffinden von tragfähigen Nachfolgelösungen ist deshalb, dass alle betroffenen Familienmitglieder die Gelegenheit erhalten, ihre Erwartungen und Vorstellungen zu äussern. Sind sich alle Anteilseigner einig, dass das Unternehmen verkauft werden soll? Gibt es eine gemeinsame Vorstellung über den ungefähren Wert des Unternehmens? Je komplexer ein Unternehmen ist, je mehr Generationen,



Familienstämme oder aktive und passive Eigentümer daran beteiligt sind, umso wichtiger wird es, in diesen Fragen bereits zu Beginn des Prozesses Klarheit zu schaffen.

Partizipation

Sofern es sie direkt betrifft, sollten Familienmitglieder und Gesellschafter die Möglichkeit bekommen, sich aktiv in die Diskussion der Familien- und Unternehmensangelegenheiten einzubringen. Die jüngere Generation ist frühzeitig in die Gespräche zur Regelung der Nachfolge einzubeziehen. Ist sie an einer Übernahme des Unternehmens interessiert? Falls ja, wie gedenkt sie ihre Eigentums- und allenfalls Führungsverantwortung wahrzunehmen? Langfristig werden sich Entscheidungen, die auf einem partizipativ erarbeiteten Konsens beruhen, als tragfähiger und bindender erweisen. Das Risiko, dass sie im Nachhinein torpediert werden, sinkt.

Transparenz

Fairness bedeutet nicht, dass Entscheide stets einstimmig gefällt werden. Manche Familienmitglieder, Aktionäre und Aktionärinnen haben aufgrund ihrer Position oder Kapitalbeteiligung mehr Macht und Einfluss im Entscheidungsprozess als andere. Fairness richtet das Augenmerk darauf, Entscheidungskriterien und -prozesse transparent zu machen. Warum ist ein Verkauf des Unternehmens angebracht? Welche Anforderungskriterien müssen ein Nachfolger, eine Nachfolgerin, unabhängig ob familienintern oder -extern, erfüllen? Fairness lehrt, dass eine Vorgehensweise, die von den Beteiligten als fair empfunden wird, eher geeignet ist, ein Ergebnis hervorzubringen, das auf breiter Basis akzeptiert wird, selbst wenn es für einzelne mit Opfern verbunden ist.

Best Practice Grundsatz

Fairness im Nachfolgeprozess

Fairness im Nachfolgeprozess bildet eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Regelung der Nachfolge. Sie beruht auf den drei Prinzipien:

- Kommunikation
 - Partizipation
 - Transparenz
-

1. Schritt: Situationsanalyse

Ziel

Die Situationsanalyse soll einen Überblick geben über die aktuelle Situation des Unternehmens sowie die privaten und familiären Verhältnisse und Wünsche des Unternehmers, der Unternehmerin. Besondere Stärken und mögliche Problemfelder werden identifiziert.

Inhalt

Persönliche Analyse: Ermittlung der Wünsche, Ziele und Prioritäten des Inhabers, der Inhaberin und ihrer Familien

- Persönliche Absichten
- Familiäre Situation
- Bereitschaft zur Übergabe oder zum Verkauf
- Bereitschaft von Nachkommen zur Nachfolge
- Vermögensanalyse
- Güter- und Erbrecht
- Steuerliche Analyse

Unternehmensanalyse: Identifikation der Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens

- Betriebswirtschaftliche Situation
- Rechtliche Situation (Eigentumsverhältnisse, vertragliche Verpflichtungen)
- Finanzielle Situation
- Steuerliche Aspekte

Instrumente

- Gespräche mit dem Unternehmer, der Unternehmerin
- Workshops mit der Unternehmerfamilie
- Analysen aufgrund von Checklisten
- Kennzahlenanalyse
- Beobachtungen und gezielte Recherchen

«Jede Generation sollte die Firma stärker hinterlassen, als sie sie vorgefunden hat.»

Jürgen Kluge

Best Practice Grundsätze

A Umfassende Analyse der Ausgangslage

Die Situationsanalyse ist ein vorgezeichneter Weg, der immer vollständig abgeschritten, aber nur wo nötig vertieft wird. Die Situationsanalyse erfolgt zügig, ohne sich in den Details zu verlieren und ohne bereits Lösungen vorzuspüren.

B Analyseebenen: Unternehmer/in und Unternehmen

Die Situationsanalyse richtet den Fokus nicht nur auf das Unternehmen, sondern auch auf die Absichten und Bedürfnisse des Unternehmers, der Unternehmerin und ihrer Familien.

C Beteiligte Personen

Hauptansprechperson in dieser Phase ist der Unternehmer, die Unternehmerin. Die Fachperson klärt zusammen mit ihnen ab, ob es im Sinne der Fairness des Nachfolgeprozesses nötig und sinnvoll ist, weitere Personen (z.B. Kinder, Partnerin, Partner usw.) einzubeziehen.

Projektmeilenstein

- Bericht zur Situationsanalyse
 - Projektofferte
-

2. Schritt: Lösungsmöglichkeiten erarbeiten

Ziel

Ziel ist es, in dieser Phase mehrere Nachfolgeszenarien zu entwickeln. Es gilt, unvoreingenommen eine möglichst breite Palette von Lösungsvarianten in Betracht zu ziehen.

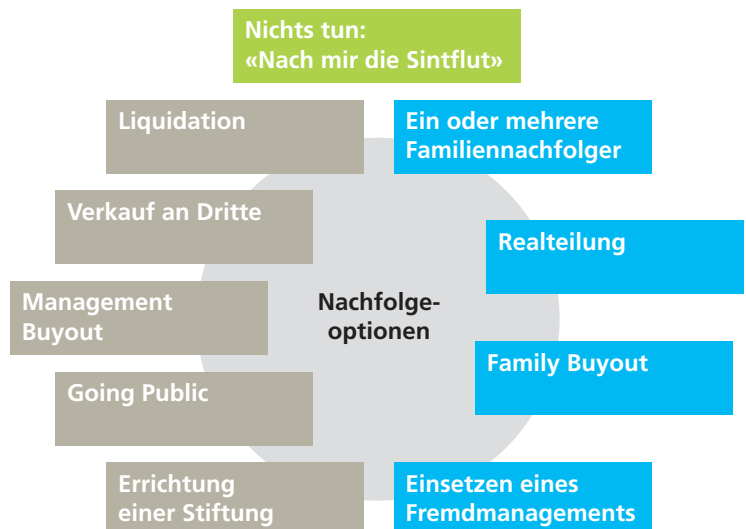
Inhalt: Nachfolgeszenarien

Die Abbildung unten zeigt einige grundlegende Nachfolgeszenarien auf. Der Unternehmer, die Unternehmerin und ihre Berater stehen in dieser Phase vor folgenden Fragestellungen:

- Welche Lösungsansätze sind ausgehend von der Situationsanalyse denkbar?
- Gibt es mehrere Lösungsansätze?
- Soll das Eigentum des Unternehmens in der Familie verbleiben?
- Soll die Führung des Unternehmens in der Familie verbleiben?

Übergabe
ausserhalb der Familie

Übergabe
innerhalb der Familie



Fallbeispiel

Bei der Senior AG haben sich drei mögliche Nachfolgeszenarien herauskristallisiert:

Variante 1: Die Aktien der Senior AG verbleiben im Eigentum des Unternehmers und seiner Familie. Der Unternehmer setzt eine Fremdgeschäftsführerin ein.

Variante 2: Der Unternehmer verkauft die Senior AG an das bestehende Management.

Variante 3: Der Unternehmer verkauft die Senior AG an ein anderes Unternehmen, das die Firma integriert und weiterführt.

Instrumente

- Kreativitätstechniken wie z.B. Brainstorming
- Gespräche mit dem Unternehmer, der Unternehmerin und allenfalls ihren Familien
- Orientierung an Beispielen

Best Practice Grundsätze

A Denken in Szenarien

Bei der Suche nach Lösungsmöglichkeiten werden – schon aus Risikoüberlegungen – mindestens zwei grundlegende Varianten oder Szenarien erarbeitet.

B Gedankliche Trennung von Eigentums- und Führungsnachfolge

Die Fragen von Eigentums- und Führungsnachfolge werden getrennt betrachtet, um so das Spektrum möglicher Lösungen zu erweitern.

C Kreativität und Unvoreingenommenheit

Kreativität und Unvoreingenommenheit sind wichtige Voraussetzungen für die Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten. Um die Suche nach Lösungen nicht unnötig einzuschränken, ist es wichtig, der Bewertung und Evaluation der Alternativen nicht vorzugreifen.

Projektmeilenstein

Schriftliche Skizzierung von mindestens zwei möglichen Nachfolgeszenarien.

3. Schritt: Lösungsmöglichkeiten beurteilen

Ziel

In der Evaluationsphase wird die Grundlage zur Entscheidungsfindung erarbeitet. Die Lösungsvarianten werden einander gegenübergestellt und beurteilt. Ziel ist es, diejenige Variante auszuwählen, die im Detail weiterverfolgt wird.

Instrument: Nutzwertanalyse

Im Rahmen einer Nutzwertanalyse werden die erarbeiteten Lösungsvarianten einander gegenübergestellt und nach zuvor festgelegten Kriterien bewertet. Die Kriterien werden nach ihrer Bedeutung für den Unternehmer, die Unternehmerin gewichtet. Sie erhalten so ein differenziertes Beurteilungsbild, das ihnen erlaubt, sich für einen Lösungsweg zu entscheiden.

Festlegung und Gewichtung der Kriterien

- Festlegen der relevanten Evaluationskriterien aus unternehmerischer Sicht (betriebswirtschaftliche Aspekte, Marktstellung des Unternehmens, Finanzierung, rechtliche und steuerliche Konsequenzen)
- Festlegen der relevanten Evaluationskriterien aus persönlicher Sicht (persönliche Präferenzen, finanzielle Bedürfnisse, Übereinstimmung mit eigenen Wertvorstellungen usw.)
- Prioritätensetzung und Gewichtung der einzelnen Kriterien

«Die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen,
sondern möglich machen.»

Antoine de Saint-Exupéry

Best Practice Grundsätze

A Evaluation: Kombination von Kriterien

Die erarbeiteten Lösungsmöglichkeiten werden nicht nur aufgrund unternehmerischer, finanzieller und steuerlicher Kriterien beurteilt, sondern ebenso aufgrund der persönlichen Präferenzen des Unternehmers oder der Unternehmerin. Sie werden quantitativ und qualitativ bewertet.

B Transparenz und Schriftlichkeit der Entscheidungsfindung

Die Evaluation der Lösungsmöglichkeiten wird schriftlich dokumentiert. Sie ist damit auch in späteren Phasen jederzeit transparent und nachvollziehbar.

C Zustimmung der Beteiligten

In Unternehmen mit mehreren Anteilseignern mit massgeblichem Einfluss ist es wichtig, in dieser Phase die grundsätzliche Zustimmung für den einzuschlagenden Lösungsweg einzuholen.

Projektmeilenstein

Entscheid für den im Detail auszuarbeitenden Lösungsweg.

Bewertung der Kriterien

Die Evaluation der möglichen Problemlösungen darf sich nicht auf quantifizierbare Aspekte wie z.B. den realisierbaren Verkaufserlös oder die mutmassliche Steuerlast beschränken. Es gilt auch qualitative, für den Unternehmer, die Unternehmerin und ihre Familien persönlich wichtige Aspekte der Problemlösung zu beurteilen, wie z.B. den Wunsch nach Fortbestand des Unternehmens am jetzigen Standort oder die Kontinuität der aufgebauten Marke.

Entscheid

Auf der Grundlage der Nutzwertanalyse entscheidet sich der Unternehmer, die Unternehmerin für eine Lösungsvariante, die es in den folgenden Phasen zu konkretisieren gilt. Sind von diesem Entscheid weitere Anteilseigner mit massgeblichem Einfluss (z.B. Sperrminorität) betroffen, ist es unabdingbar, ihre Zustimmung zu gewinnen, bevor die nächste Phase in Angriff genommen wird.

4. Schritt: Nachfolger- bzw. Käufersuche

Nach ihren Vorstellungen zur Unternehmensnachfolge befragt, favorisiert die Mehrheit der Unternehmerinnen und Unternehmer in Familienunternehmen eine familieninterne Lösung. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Wunsch und Realität immer häufiger auseinanderklaffen. Weil externe Lösungen in der Praxis stetig an Bedeutung gewinnen, konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf den Unternehmensverkauf.

Ziel

Ziel dieser Phase ist es, Kaufinteressierte zu ermitteln.

Verkaufsvorbereitungen

Bevor mögliche Kaufinteressierte angesprochen werden, entwickelt der Berater zusammen mit dem Unternehmer, der Unternehmerin ein systematisches Verkaufskonzept. Die im Rahmen der Situationsanalyse grob erarbeitete Markt- und Unternehmensanalyse wird vertieft und um eine Unternehmensbewertung ergänzt. Diese dient der internen Festlegung des Preisrahmens. Eine eingehende Betrachtung der Steuersituation ist empfehlenswert.

Aus den bisher erstellten internen Dokumenten wird die eigentliche, modulare Verkaufsdokumentation entwickelt. Sie setzt sich mindestens aus folgenden Unterlagen zusammen:

- Blindprofil: Kurzes, anonymisiertes Unternehmensporträt
- Unternehmensdokumentation: Detaillierte Unternehmenspräsentation mit ausgewählten Finanzzahlen

In einer sorgfältigen Analyse des Zielmarktes werden systematisch potenzielle Kaufinteressierte ermittelt. Der Berater führt dazu Gespräche mit dem Unternehmer, der Unternehmerin und recherchiert in nationalen oder internationalen Datenbanken.

Im Rahmen der Festlegung der Verkaufsstrategie werden folgende Fragen geklärt:

- Wer wird angesprochen? (Käufersegment)
- Wie wird der Kontakt hergestellt?
- Welche Informationen werden wann offengelegt?
- Welche Vorkehrungen werden getroffen, damit Informationen nicht missbraucht werden können (Vertraulichkeitserklärung)?
- Wer tritt als Kontaktperson auf?

Marktansprache

Potenzielle Interessenten und Interessentinnen werden gemäss der festgelegten Verkaufsstrategie kontaktiert und erhalten das Blindprofil des Unternehmens. Als Kommunikationskanäle kommen in Frage:

- Direktansprache über Berater oder Beraterin
- Kontaktnahme via M & A Spezialist oder Spezialistin
- Spezialisierte Internetplattformen
- Inserat

Die ausführlichen Verkaufsunterlagen werden nur Interessenten und Interessentinnen zugestellt, welche die Vertraulichkeitserklärung unterzeichnen und sich zu Stillschweigen über die Verkaufsabsichten verpflichten. Sie erfahren gleichzeitig, welche Angaben eine Kauf-offerte beinhalten soll.

Käuferanalyse

Ziel der Käuferanalyse ist es, unter den Interessenten und Interessentinnen die aussichtsreichsten auszuwählen. Dazu werden die wichtigsten Informationen über diese Personen und Firmen zusammengestellt:

- Grobinformationen über den potentiellen Käufer, die potentielle Käuferin
- Aufzeigen von wesentlichen Potentialen
- Bonitätsplausibilisierung

Die eingehenden Offerten werden gemäss festgelegten Kriterien ausgewertet. Dabei kommen wiederum die vom Unternehmer, der Unternehmerin, bereits definierten Evaluationskriterien zur Anwendung:

- Höhe des Kaufpreises
- Finanzierungszusage ► Bonität
- Fortführung des Unternehmens
- Strategischer Fit
- Weiterbeschäftigung des Personals

Aufgrund der Käuferanalyse wird entschieden, mit welchen Kandidaten und Kandidatinnen (in der Regel ein bis drei Kaufinteressierte) Verhandlungen aufgenommen werden sollen. Der Ablauf der Due

Diligence wird festgelegt. Diese Prüfung erlaubt einem potentiellen Käufer oder einer Käuferin, eine sorgfältige Beurteilung des möglichen Kaufobjekts vorzunehmen und ein verbindliches Kaufangebot zu unterbreiten.

Best Practice Grundsätze

A Optimale Vorbereitung

Die optimale Vorbereitung und Planung der Suche nach einem Käufer, einer Käuferin ist für den Gesamterfolg der Transaktion sehr wichtig. Eine aussagekräftige, modular aufgebaute Verkaufsdokumentation ist die Visitenkarte des Verkaufsobjekts.

B Käuferanalyse

Die frühzeitige Einholung von Käuferinformationen und eines Finanzierungsnachweises schützt vor negativen Überraschungen. Eine sorgfältige Käuferanalyse ist ausserdem ein wichtiger Schritt für die optimale Vorbereitung von Verhandlungen.

C Sorgfältiger Umgang mit vertraulichen Unternehmensinformationen

Die Vertraulichkeitserklärung hält fest, dass alle Informationen im Zusammenhang mit dem geplanten Verkauf der Geheimhaltung unterliegen. Gegen eine Verletzung dieser Erklärung kann rechtlich vorgegangen werden.

Projektmeilenstein

Angebote von Kaufinteressierten.



5. Schritt: Verhandlungen

Ziel

Ziel der Verhandlungen ist es, Einigkeit über die wesentlichen Eckpunkte der Nachfolge zu erzielen.

Rollenverteilung

Vor Beginn der Verhandlungen sind die Rollen der Beteiligten zu klären:

- Wer führt die Verhandlungen?
- Falls ein Berater, eine Beraterin die Verhandlungen führt, wie weit gehen Verhandlungsmandat und Kompetenzen?

Verhandlungsgegenstand

Im Laufe der Vertragsverhandlungen sollte über möglichst alle für die Regelung der Nachfolge relevanten Aspekte gesprochen werden. Dazu gehören unter anderem:

- Kaufgegenstand
- Kaufpreis
- Zahlungsmodalitäten
- Art der Übergabe
- Allfällige weitere Mitarbeit/Beratung des Verkäufers, der Verkäuferin
- Finanzierung
- Gewährleistungen

Best Practice Grundsätze

A Gute Vorbereitung

Eine gute Kenntnis der Sachlage und der eigenen Ziele ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Verhandlung.

B Ich gebe, damit Du gibst...

Erfolgreiche Verhandlungen erfordern von beiden Seiten ein Geben und Nehmen.

C Hart in der Sache, sanft im Umgang

Wer die eigenen Interessen kennt und erkennbar machen kann, gleichzeitig aber gegenüber der anderen Partei konzilient und mit Respekt auftritt, hat Chancen, ein gutes Verhandlungsergebnis zu erzielen.

Projektmeilenstein

Einigung über die wichtigsten Eckpunkte.

«Das Geheimnis des Erfolges liegt darin,
für die Gelegenheit bereit zu sein,
wenn sie kommt.»

Benjamin Disraeli

Verhandlungsstrategie

Klarheit über die eigenen Interessen, Ziele und Positionen ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Verhandlungen. Je besser Sie Ihre eigenen Ziele und Ihre Verhandlungsposition kennen, umso flexibler können Sie auf Ihr Gegenüber reagieren und umso besser können Sie mit Überraschungen umgehen.

Sollten sich die Fronten im Laufe der Verhandlungen verhärten, hilft es oft, einige Verhaltenstipps zu beherzigen:

- Rekapitulation der Gemeinsamkeiten
- Vereinbarung eines Time Out
- Offene Positionen mit geringem Konfliktpotential zuerst verhandeln
- Annahmen treffen, um die Situation zu entschärfen und weiterverhandeln zu können
- Austausch der Verhandlungsführenden

6. Schritt: Verträge

Ziel

Die Verträge haben die vollständige, formgültige und rechtsbeständige Abfassung des Verhandlungsergebnisses zum Ziel.

Vorbereitungsarbeiten

Vor der Abfassung der Verträge ist es sinnvoll, die Aufgaben klar zu verteilen:

- Wer hat die Federführung?
- Wer verfasst die Verträge?
- Wer ist zuständig, wenn neue Vertragspunkte auftauchen?
- Gestaltung der Zusammenarbeit?

Vertragliche Instrumente

Absichtserklärung

Sofern es gewünscht wird, kann vor dem Abfassen der Verträge eine gemeinsame schriftliche Absichtserklärung abgegeben werden (letter of intent). Die Absichtserklärung hält die Ziele der Parteien, die bisher erzielten Einigungen und das weitere Vorgehen, insbesondere die Pflichten der Parteien und die Rechtsfolgen bei deren Verletzung fest. Wichtige Punkte wie z.B. Auskunftspflichten, Verpflichtung zur Geheimhaltung oder Exklusivrecht in Bezug auf Verhandlungen werden auf diese Weise verbindlich geregelt.

Übertragungsverträge

Neben den unerlässlichen Bestandteilen jedes Übertragungsvertrages – Vertragsparteien, Kaufgegenstand, Vertragsgrundlagen, Kaufpreis und Kaufpreiszahlung sowie Übergangsstichtag und Vollzug (Closing) – ist es wichtig, folgende Punkte vertraglich zu regeln:

- Gewährleistungen und Zusicherungen des Verkäufers, der Verkäuferin
- Zusicherungen des Käufers, der Käuferin
- Rechtsfolgen unrichtiger Gewährleistungen und Zusicherungen
- Bedingungen
- Rücktrittsrechte
- Geheimhaltung/Kommunikation
- Konkurrenzverbot
- Aufhebung bisheriger Verträge

Ergänzende Verträge

Neben den eigentlichen Übertragungsverträgen braucht es vielfach ergänzende Verträge zwischen den Parteien und neue oder angepasste Verträge zwischen den Parteien und Dritten. Dabei kann es sich beispielsweise um Ehe- und/oder Erbvertrag, Darlehensverträge, Mietverträge oder Aktionärsbindungsverträge handeln.

Eine Besonderheit bildet das Steuer-Ruling. Wird ein Steuer-Ruling eingeholt, geben die Behörden eine verbindliche Zusicherung über die Steuerfolgen der vereinbarten Nachfolgelösung ab.

Beizug einer Fachperson

Verträge über Nachfolgelösungen enthalten massgeschneiderte Lösungen und sind komplex. Deshalb ist der frühzeitige Beizug einer in diesem Bereich erfahrenen Juristin oder eines Juristen zu empfehlen.

Best Practice Grundsätze

A Abfassen der Verträge

Die vereinbarte Nachfolgeregelung wird vollständig in formgültige und rechtsbeständige Verträge gefasst.

B Anpassungen bestehender Verträge

Die notwendigen Anpassungen von Verträgen im Umfeld der Nachfolgeregelung werden formgültig und rechtsbeständig vorgenommen.

C Verträge sind Sache der Juristen und Juristinnen

Verträge werden unter rechtzeitigem Beizug einer Juristin oder eines Juristen erstellt.

Projektmeilenstein

Unterzeichnete Verträge (Signing).

7. Schritt: Umsetzung

Ziel

In dieser Phase werden die in den Vorphasen getroffenen Vereinbarungen, Verträge und Abmachungen umgesetzt. Ziel ist der erfolgreiche Abschluss des Projektes Nachfolgeregelung.

Kommunikation mit den Anspruchsgruppen

Die Nachfolgeregelung ist getroffen. Die Verträge sind unterzeichnet. Es gilt, die gefundene Lösung gegenüber den Anspruchsgruppen des Unternehmens zu kommunizieren: Allen voran den Mitarbeitenden, aber auch der Kundschaft, den Lieferfirmen, Kapitalgebern, Behörden, Medien und der interessierten Öffentlichkeit.

Die Parteien erarbeiten zu diesem Zweck einen gemeinsamen Kommunikationsplan. Sie legen fest:

- wer informiert (Sender)
- wer informiert wird (Zielgruppe)
- wann informiert wird (Zeitpunkt)
- wie informiert wird (Medium)
- und worüber informiert wird (Inhalt)



Dem Verkauf eines Unternehmens geht ein mehrmonatiger, oft sogar ein mehrjähriger Prozess voraus. Dieser Verkaufsentscheid sollte für die Mitarbeitenden nachvollziehbar werden. Ehrliche, vollständige und rechtzeitige Information fördert dabei das Verständnis, die Akzeptanz und den Willen zur Umsetzung.

Kommunikation unter den Vertragsparteien

Vielfach dauert die im Kaufvertrag geregelte Beziehung zwischen den Parteien auch nach der Vertragsunterzeichnung an. In diesen Fällen ist es äusserst wichtig, die gegenseitigen Informationsrechte und -pflichten genau zu regeln. Beispiele:

- Die Zahlung des Kaufpreises wird unterteilt in eine Basiszahlung bei Übergang der Aktiven und des Risikos (Closing) und Zusatzzahlungen, welche zu einem späteren Zeitpunkt nach Erreichen klar definierter Ziele fällig werden.
- Die Vertragsparteien geben für eine bestimmte, begrenzte Zeitdauer Garantien und Gewährleistungen ab. Während dieser Zeit bleiben sie miteinander verbunden.
- Der Verkäufer nimmt im Unternehmen für begrenzte Zeit weiterhin gewisse klar zu umreisende Funktionen wahr. Das ist z.B. der Fall, wenn er die Käuferin in einer Anfangsphase beratend unterstützt, sie bei der Kundschaft und den Lieferfirmen einführt usw.

Was danach?

Zu Beginn des Prozesses haben sich der Unternehmer, die Unternehmerin intensiv mit ihren persönlichen Zielen auseinandergesetzt. Mit dem Abschluss des Projektes rücken diese wieder in den Vordergrund. Sie sollten sich deshalb schon im Vorfeld der Nachfolgeregelung konkrete Gedanken darüber machen, wie sie ihre freie Zeit in Zukunft sinnvoll und befriedigend einsetzen möchten:

- Freizeit und Hobbies
- Familiäres Engagement
- Reisen
- Soziales Engagement und Freiwilligenarbeit
- Engagement in Verbänden oder Behörden
- Unternehmerische Tätigkeit (z.B. in beratender Funktion, in Verwaltungsräten, als Business Angel...)

Best Practice Grundsätze

A Information und Kommunikation

Die rechtzeitige Information aller Anspruchsgruppen des Unternehmens, insbesondere der Mitarbeitenden, ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Nachfolgelösung.

B Planung über den Verkauf hinaus

Die Nachfolge erfolgreich zu bewältigen bedeutet, über den Zeitpunkt des Eigentums- und Führungswechsels hinaus zu planen und sich Ziele für eine sinngebende Tätigkeit nach der Zeit an der Spitze des Unternehmens zu setzen.

C Projektabschluss

Ein Schlussbericht dokumentiert den erfolgreichen Abschluss des Projekts.

Projektmeilenstein

- Vertragserfüllung (Closing)
 - Schlussbericht
-

Schlusswort

Erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer gehen mit der Zeit. Sie entwickeln neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle, setzen auf innovative Technologien und Anlagen und erschliessen neue Märkte und Kundensegmente. Während die Konkurrenz versucht Schritt zu halten, planen sie bereits das nächste Projekt.

Erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer gehen mit der Zeit, im wörtlichen und im übertragenen Sinn. Sie erkennen, wann es Zeit wird, sich auf eine neue Rolle vorzubereiten und das Unternehmen in eine neue Zukunft zu führen. Was wertvoll ist, gibt man nicht unbe-sehen in fremde Hände. Umso wichtiger ist es, die eigene Nachfolge umsichtig zu planen.

Wir beraten Sie gerne!

«Kapital lässt sich beschaffen,
Fabriken kann man bauen,
Menschen muss man gewinnen.»

Hans Christoph von Rohr





5001 **Aarau** Tel. 062 835 77 77, 5401 **Baden** Tel. 056 556 66 01, 5242 **Birr-Lupfig** Tel. 056 464 20 80, 5620 **Bremgarten** Tel. 056 648 28 88, 4805 **Brittnau** Tel. 062 745 88 44, 5200 **Brugg** Tel. 056 448 95 95, 5312 **Döttingen** Tel. 056 268 61 11, 5442 **Fislisbach** Tel. 056 204 22 00, 5070 **Frick** Tel. 062 871 68 78, 5722 **Gränichen** Tel. 062 855 50 80, 5080 **Laufenburg** Tel. 062 874 42 62, 5600 **Lenzburg** Tel. 062 888 50 60, 4312 **Magden** Tel. 061 843 73 00, 5507 **Mellingen** Tel. 056 491 90 00, 4313 **Möhlin** Tel. 061 853 73 00, 5630 **Muri** Tel. 056 675 80 80, 8965 **Mutschellen** Tel. 056 648 24 24, 5415 **Nussbaumen** Tel. 056 296 20 20, 5036 **Oberentfelden** Tel. 062 738 33 33, 4665 **Oftingen** Tel. 062 553 55 89, 4600 **Olten** Tel. 062 207 99 99, 5734 **Reinach** Tel. 062 765 80 50, 4310 **Rheinfelden** Tel. 061 836 31 31, 4852 **Rothrist** Tel. 062 785 60 85, 5707 **Seengen** Tel. 062 767 90 80, 5643 **Sins** Tel. 041 789 71 11, 5034 **Suhr** Tel. 062 842 89 89, 5430 **Wettingen** Tel. 056 437 33 33, 5103 **Wildeggen** Tel. 062 893 36 36, 5610 **Wohlen** Tel. 056 619 95 11, 4800 **Zofingen** Tel. 062 745 81 11, akb.ch