



fassbindconsult  
CH-8053 Zürich | in der Sommerau 24  
Telefon +41 44 350 66 58  
welcome@mergersupport.ch  
www.mergersupport.ch

## Fallbeispiele und Vorgehensweisen

### Herausforderung Unternehmensverkauf

Ein Unternehmen oder Teile davon zu verkaufen gehört meistens nicht zu den Kernkompetenzen der meisten Firmen. Um sicherzustellen, dass ein solcher Prozess professionell und in bestmöglicher Weise ausgeführt wird, sollten ausgewiesene und erfahrene Spezialisten beigezogen werden. Ihre Unterstützung ist besonders bei der Definition der zu unternehmenden Schritte entscheidend, um einen systematischen und gut strukturierten Prozess zu garantieren. Ebenso wichtig sind ihre Erfahrung und ihr Expertenwissen für die Definition eines realistischen Verkaufspreises, für die Suche und die Kontaktaufnahme mit potenziellen Käufern und für die Verhandlungsführung mit Bietern. Weiter ist externes Expertenwissen bei der Evaluation der Offerten und bei der Vorbereitung und Durchführung der Due Diligence Phase von unermesslichem Vorteil.

Geschätzter Leser, geschätzte Leserin

Externe Unterstützung ist ein Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche M&A Transaktion

Eine Akquisition oder der Verkauf einer Unternehmung oder Teilen davon ist eine überaus komplexe Sache. Viele interne und externe Abklärungen müssen getroffen werden und um in den verschiedenen Phasen eines solchen M&A Prozesses Erfolg zu haben ist es unerlässlich, erfahrene Personen mit spezifischem Know How in den Prozess zu involvieren. Anders als in multinationalen Konzernen, die ihre internen Spezialisten für solche M&A Aktivitäten haben, sehen sich Management und Besitzer von kleinen und mittleren Unternehmen mit einer ungewohnten Situation konfrontiert, für deren Bewältigung ihnen das Fachwissen und die Erfahrung oft fehlen. Daher liegt es in ihrem Eigeninteresse, mit externen Beratern zu arbeiten, welche Schritte in welcher Form zum richtigen Zeitpunkt unternommen werden müssen um sicherzustellen, dass wirtschaftliche, juristische und markttechnische Themen auf professionelle Art und Weise behandelt werden. Der folgende Artikel zeigt exemplarisch den Prozess eines Unternehmensverkaufs sowie die damit verbundenen Aufgaben eines externen Beraters.

Mit den besten Grüßen.

Werner Fassbind

## Schritte im M&A Prozess

### Entwickeln und Evaluieren von strategischen Optionen

Es besteht kein Zweifel, dass das Management einer Unternehmung es am besten versteht, Strategien zu entwickeln und zu implementieren, solange sich das Unternehmen im Alleingang befindet. Kommt es aber zur Frage, ob eine Akquisition getätigt oder das Unternehmen verkauft werden soll, ist zusätzliches Expertenwissen nötig. Unweigerlich werden Fragen wie die folgenden auftauchen: Gibt es eine realistische Chance, einen Käufer oder einen Fusionspartner zu finden? Welchen Kaufpreis streben wir an? Sind auf dem Markt potenzielle Käufer vorhanden, die unseren Anforderungen entsprechen?

### Aufgaben des Beraters

M&A Spezialisten sind aufgrund ihres Expertenwissens in der Lage, die Attraktivität einer Unternehmung für einen potenziellen Käufer zu beurteilen, sie können Informationen über kürzlich erfolgte Transaktionen zur Verfügung stellen und sie beschaffen die Informationen, ob die angestrebte Verkaufsstrategie inklusive Preis realistisch ist. Sie beraten das Unternehmen in Bezug auf den Zeitplan des Verkaufs. Es gilt zu beurteilen, ob ein sofortiger Verkauf den richtigen Weg darstellt oder ob ein Verkauf zu einem späteren Zeitpunkt aufgrund von Aktivitäten im M&A Markt oder aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens sinnvoller ist.

### Identifizierung von potenziellen Käufern

Nachdem der Entscheid, ein Unternehmen oder Teile davon zu verkaufen, gefällt ist, müssen potenzielle Käufer identifiziert werden. Auch hier weiss das Management sehr gut, welche anderen Unternehmen oder Mitstreiter im Markt an einem Kauf interessiert sein könnten. Dies ist jedoch nur ein Teil aller potenziellen Käufer, namentlich jene, die im gleichen Segment und in den gleichen Regionen wie das betroffene Unternehmen selbst agieren. Sollen aber alle potenziellen Käufer, auch solche ausserhalb des eigenen Reichweite identifiziert werden, werden zusätzliche Informationen, über die das Management meist nicht verfügt, gebraucht.

### Aufgaben des Beraters

Es ist die Aufgabe des Beraters, zusätzliche Informationen zu den potenziellen Käufern ausserhalb des Wirkungskreises der Unternehmung zu sammeln. Daten, zu denen M&A Berater ungehinderten Zugang haben, helfen den Kreis der potenziellen Käufer und damit die Chancen auf einen erfolgreichen Abschluss zu heben.

Unternehmens erschweren, da für die Existenzsicherung Investitionen in Neuentwicklungen oder die Erschliessung ausländischer Märkte unumgänglich sind. Für ein Unternehmen von suboptimaler Grösse, das allein kaum vorankommt und sich in einem grösseren Unternehmensverbund besser entwickeln könnte, empfiehlt sich die Suche nach einem geeigneten Partner.

### Behandlung der unverbindlichen Offerten

In der Praxis ist die Unterbreitung und Evaluation der unverbindlichen Offerten ein komplizierter Teil des Verkaufsprozesses. Es gibt Bieter, die einen hohen Preis anbieten, um sicherzugehen, dass sie es in die nächste Runde schaffen. Wenn es dann zu weiterführenden Verhandlungen kommt, gerät der Preis unter Hervorbringung verschiedenster Argumente unter Druck. Auf der anderen Seite sind jene Bieter, die übervorsichtig agieren, um in den weiterführenden Verhandlungsrunden den Preis eher erhöhen zu können als ihn runterzudrücken.

### Aufgaben des Beraters

In beiden oben beschriebenen Fällen ist es die Aufgabe des Beraters, mit den Akteuren zu sprechen, die Angebote eingereicht haben. In dieser direkten Kommunikation kann der Consultant, gestützt auf seine Erfahrung mit anderen Fällen, die dem Angebot zugrunde liegenden Überlegungen und Erwägungen der Käuferseite in Erfahrung bringen. In vielen Fällen führen Nachfragen und/oder mehr Informationen zu einer Änderung der Offerte. Zudem hat dieses Vorgehen auch den Effekt, dass nach den direkten Diskussionen mit den Bietern klar wird, dass es keinen Sinn macht, mit dem einen oder anderen Bieter im Prozess weiter zu arbeiten. Die Phase der unverbindlichen Angebote bringt bereits die Indikatoren für eine realistische Entscheidungsgrundlage im späteren Verlauf.

### Management Präsentation

Die Management Präsentation ist der nächste Schritt nach der Entscheidung, mit welchen Bietern der Verkäufer weiter zusammenarbeiten will. Die Management Präsentation verfolgt hauptsächlich zwei Ziele: Erstens soll sie die kommerzielle Seite des Verkaufsobjekts den potenziellen Käufern näher bringen. Zweitens ist die Management Präsentation die erste Möglichkeit, die in den Prozess involvierten Akteure persönlich kennen zu lernen. Hier gewinnt das Sprichwort „Du kriegst keine zweite Chance um den ersten Eindruck zu vermitteln“ fundamentale Bedeutung. Neben den zusätzlichen Informationen für den potenziellen Käufer ist es eine Möglichkeit für ihn, die Qualität des Managements der zu verkaufenden Unternehmung zu beurteilen. Eine seriöse und professionelle Vorbereitung dieser Präsentation ist angesichts dieser Ausgangslage absolut entscheidend. Vielfach resultiert aus der Management Präsentation eine modifizierte unverbindliche Offerte, welche nun nicht mehr nur auf „facts and figures“ beruht, sondern auch vielfältige Impressionen und Wissen um Kultur und Personen mit einbezieht.

### Aufgaben des Beraters

Die Aufgabe des Beraters in die Phase ist es schlicht, die involvierte Belegschaft bei der Vorbereitung zu betreuen und zu unterstützen. Aufgrund seiner Erfahrungen in vergleichbaren Fällen und der Informationen, die er bei direkten Gesprächen mit den Bietern gewinnen konnte, kann er das Management Team beraten, was in Bezug auf Inhalt und Verhalten wichtig ist. Zusätzlich zu diesen

Vorteilen eines Beraterbezugs hilft er auch bei der Vorbereitung der Fragen, mit denen das Management des Verkäufers die Absichten und Ideen für die Zukunft sowie die Ansichten zum Potenzial der Zusammenführung beider Firmen zu ergründen versucht.

#### Due Diligence

Die Management Präsentation ist der letzte Evaluations-Schritt, bevor der Prozess so richtig konkret wird. Als Faustregel gilt, dass nicht mehr als drei Kandidaten zum Due Diligence eingeladen werden sollten. Im Due Diligence ist die Tiefe der Daten, die dem potenziellen Käufer gegeben werden, sehr hoch. Mit Ausnahme von überlebenswichtigen Daten wie Kundennamen, Umsätze und Deckungsbeiträge pro Kunde oder individuellen Verkaufspreisen werden alle Informationen zur Verfügung gestellt.

#### Aufgaben des Beraters

Auch die Vorbereitung und Durchführung eines Due Diligence ist ein Prozess, der professionelles Know how benötigt. Die Einrichtung des Data Rooms und die ständige Überwachung des Due Diligence Prozesses sind die eigentlichen Aufgaben des Beraters, der zu diesem Zweck andere Spezialisten beizieht. Der Berater empfiehlt dem Management auch, welche Informationen in welcher Form im Data Room zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus ist es im Data Room anwesend und sammelt die Fragen der Käufer-Vertreter. Er gibt anschliessend eine Empfehlung ab, ob die Fragen sofort oder erst nach einem Vertragsabschluss beantwortet werden. Und last but not least zeichnet er sich verantwortlich für die korrekte Durchführung des Prozesses unter Berücksichtigung der juristischen Anforderungen.

#### Verbindliches Angebot und Vertragsverhandlungen

Nachdem das Due Diligence vom potenziellen Käufer ausgewertet wurde, unterbreitet er ein verbindliches Angebot und vorzugsweise bereits einen mark up des Kaufvertrages. In diesem Dokument offeriert der Bieter einen definitiven Preis und umschreibt die Konditionen des Verkaufs.

#### Aufgaben des Beraters

Dieser Schritt ist einer der entscheidenden im ganzen Prozess. Die Bewertung der verbindlichen Angebote und vertraglichen Belange sollten von ausgewiesenen Experten vorgenommen werden. Der Wert eines Angebots hängt nicht nur vom Kaufpreis, sondern vom Gesamtpaket, einschliesslich des Umfangs und der Regelung von allfälligen Garantien, Zahlungsmodalitäten, Abschlussbedingungen etc. Zusätzlich ist dies die Zeit, in der Preisverhandlungen entscheidend werden. Verhandlungsgeschick kann den Preis beträchtlich steigern, insbesondere wenn mehr als ein Bieter vorhanden sind. Darüber hinaus sichert die Kompetenz des Verhandlungsteams einen fairen Vertrag.

#### Von der Unterschrift zum Abschluss

Nachdem sich beide Parteien in den Preis- und Vertragskonditionen geeinigt haben, wird der Kaufvertrag unterschrieben. Je nach Komplexität der Transaktion können Unterschrift und Abschluss zum gleichen Zeitpunkt gemacht werden. In den meisten Fällen gibt es aber nach dem Unterschreiben noch offene Punkte zur Klärung, welche dem Abschluss vorangehen.

#### Aufgaben des Beraters

In dieser Phase des Prozesses dient die externe Unterstützung durch Berater dazu, die offenen Fragen und anstehenden Arbeiten innert der vorgegebenen Zeit zu klären und zu erledigen. Die Koordinierung aller am Prozess beteiligten Parteien und Akteure ist eine sehr zeitraubende Angelegenheit und würde zuviel Zeit und Energie absorbieren, würde sie von betriebsinternen Personen ausgeführt. Die Minimierung der Zeitspanne zwischen Unterschrift und Abschluss ist auch mit Blick auf die Belegschaften der beiden beteiligten Unternehmen von grosser Wichtigkeit. Solange das Geschäft nicht abgeschlossen ist besteht eine gewisse Unsicherheit und der Prozess der Integration wird aufgeschoben.

**Möchten Sie mehr wissen? Bitte rufen Sie uns an. In einem unverbindlichen Gespräch zeigen wir Ihnen gerne Möglichkeiten, Chancen und Risiken einer Zukaufs- oder Verkaufstransaktion auf.**

**Auch wenn Sie nicht die Absicht haben zu kaufen oder zu verkaufen, lohnt es sich doch oft, entsprechende Überlegungen anzustellen: Wer weiss? Vielleicht eröffnet sich ja ganz neue Perspektiven!**



*Werner Fassbind*

*M.Sc. / Lic. Phil.*

*Mehrjährige Erfahrung in Geschäftsleitungsfunktionen und in Verwaltungsrats- und Beratungsmandaten.*

*Herausgeber und Autor verschiedener Fachpublikationen.*