

UNTERNEHMENSBEITRAG – INTERVIEW

«Zeit und Ressourcen sind die besten Erfolgsfaktoren»

Wer sein Unternehmen übertragen möchte, sollte rechtzeitig mit der Planung beginnen. Dr. Oliver Künzler zeigt auf, worauf es für Verkäufer und Käufer während des Transaktionsprozesses zu achten gilt.

Dr. Künzler, wann ist der richtige Zeitpunkt, eine Unternehmensnachfolge in Angriff zu nehmen?

Ich rate Unternehmern, das Thema rund zehn Jahre vor der beabsichtigten Übergabe anzugehen. So kann man sich die Zeit nehmen, die es braucht, um Themen zu bereinigen und die Dinge richtig zu strukturieren – auch im Hinblick auf steuerliche Sperrfristen.

Wie sollte sich der Eigentümer auf den Verkauf vorbereiten und welche Handlungsmöglichkeiten bestehen?

Zunächst sollte der Unternehmer eine Eigentümerstrategie definieren und den Ist-Zustand des Unternehmens durch einen externen Experten analysieren lassen. So können die Firmenstruktur rechtzeitig auf die Nachfolge ausgerichtet, Risiken beseitigt und die Nachfolgefähigkeit verbessert werden. Entscheidend ist, dass die Nachfolge als konkretes Projekt mit entsprechenden Vorgaben und definierten Abläufen sowie unter zur Verfügungstellung der notwendigen Ressourcen – intern wie extern – strukturiert wird.

Der Grundsatzentscheid besteht darin, ob die Nachfolge familienintern oder -extern geregelt wird. Bei der gesellschafts- und vertragsrechtlichen Umsetzung besteht eine breite Palette an Handlungsvarianten, die im Einzelfall massgeschneidert umgesetzt werden können.

Was gilt es in den Verhandlungen mit dem Käufer zu beachten, damit der Verkauf gelingt?

Alles muss professionell aufbereitet werden. Geht man von einem externen Käufer aus, der sich noch nicht im Detail mit dem Unternehmen auskennt, ist es wichtig, ihm sämtliche Abläufe – die



Der Weg zur erfolgreichen Unternehmensübergabe ist mit vielen Herausforderungen verbunden.

idealerweise vorher dokumentiert wurden – und die Hintergründe zur Branche aufzuzeigen. Zudem sollte dem Käufer dargelegt werden, welches Potenzial die Firma in Zukunft hat, also welche strategischen Erfolgsfaktoren bestehen. Nicht zuletzt ist Diskretion das A und O. Wenn sich ein Kaufinteressent konkretisiert und spezifische Firmendaten offengelegt werden sollen, gilt es eine Geheimhaltungsvereinbarung abzuschliessen. So kann man vermeiden, dass geschäftsrelevante Unternehmensdaten nach aussen gelangen und die Geschäfte im schlimmsten Fall negativ beeinflusst werden.

Worin liegen die Herausforderungen von Unternehmensnachfolgen mit Immobilienbesitz?

Immobilien steigern zwar den Wert eines Unternehmens, vereinfachen die Finanzierung und letztlich den Verkauf jedoch oft nicht. Da viele Nachfolger nicht beides zusammen erwerben möch-

ten beziehungsweise können, trennt man in der Praxis zwecks Reduktion des Kaufpreises oft den operativen Betrieb, welcher den Verkaufsgegenstand bildet, und die Immobilie. Hierbei behält der Eigentümer entweder die Liegenschaft und schliesst einen Mietvertrag mit dem Käufer oder der Käuferin ab oder verkauft sie an einen Dritten – eine Win-win-Situation für alle Beteiligten.

Blicken wir auf die Käuferseite: Welche Ratschläge geben Sie Kaufinteressenten mit auf den Weg?

Zentral ist die sogenannte Due Diligence. Sie identifiziert Stärken und Schwächen des betroffenen Unternehmens. Wenn ich einen Betrieb kaufen möchte, muss ich ihn selbst, seine Produkte und die Märkte, die dahinter sind, verstehen. Gerade bei inhabergeführten Unternehmen sind auch die emotionalen Aspekte nicht zu unterschätzen. Dies sollte man als Käufer bei den Verhandlungen stets im Hinterkopf haben. In der Regel geht es um die

Veräusserung des Lebenswerkes. Wer hier ungeschickt vorgeht – wobei oft die Kaufpreisoptimierung der eigentliche Treiber ist –, riskiert im ungünstigsten Fall den Abbruch der Transaktion.

Welche Leistungen offerieren Sie im Nachfolgeprozess?

Wir bieten die umfassende Betreuung in sämtlichen rechtlichen und steuerlichen Fragen, sei es für Firmen oder Personen, die ihr Unternehmen verkaufen wollen oder auch für Kaufinteressenten. Unsere Aufgabe ist es, je nach Wunsch den gesamten Prozess zu strukturieren und zu koordinieren. Sodann verfügen wir über ein breites und eingespieltes Netzwerk von weiteren Spezialisten und sprechen bei Bedarf entsprechende Empfehlungen aus – ob für Unternehmensbewertungen oder auch hinsichtlich Mergers & Acquisitions Berater. Doch auch nach Kauf oder Verkauf sind wir für unsere Klienten da, etwa dann, wenn es um Anschlussfragen wie die private Vermögensplanung geht.



ANSPRECHPARTNER
Oliver Künzler, Dr. iur.
Rechtsanwalt
Partner und Head Business
Group Corporate/Commercial
E: oliver.kuenzler@wenger-
plattner.ch



ANSPRECHPARTNER
Urs Schüpfer
dipl. Steuerexperte und
dipl. Wirtschaftsprüfer
Partner und Leiter Steuer-
rechtsteam
E: urs.schuepfer@wenger-
plattner.ch

Wenger Plattner
Rechtsanwälte Steuerberater Notare
Seestrasse 39 · 8700 Küsnacht-Zürich
T: +41 (0)43 222 38 00 · www.wenger-plattner.ch

WENGERPLATTNER
RECHTSANWÄLTE