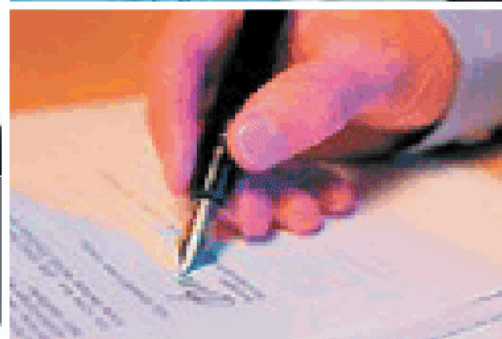


UNTERNEHMENS-
NACHFOLGE
ERFOLGREICH
STEUERN





Liebe Leserin, Lieber Leser

Gemäss einer Studie des Wirtschaftsprüfers PricewaterhouseCoopers (PwC) sind in der Schweiz rund 272'000 von 307'700 Unternehmen in Familienbesitz. Aber schon bald könnte sich dies ändern. So planen gemäss einer neuen Umfrage rund 30 Prozent der Unternehmen in den nächsten fünf Jahren einen Eigentümerwechsel.

Während in Nordamerika 84 Prozent der befragten Unternehmen von einem Wechsel an die nächste Generation ausgehen, planen in der Schweiz nur gerade 22 Prozent der vor einem Wechsel stehenden Unternehmen eine familieninterne Übergabe. Am höchsten wird die Möglichkeit eines Verkaufs an eine Beteiligungsgesellschaft eingeschätzt. Für 28 Prozent ist ein derartiger Verkauf am wahrscheinlichsten. Wenn zum Anteil der Beteiligungsgesellschaft noch die Optionen eines Verkaufs an eine andere Gruppe, eines Management-Buyout oder eines Börsengangs zählt, zogen gar 62 Prozent einen Verkauf vor.

Ob nun Verkauf oder familieninterne Nachfolgelösung, wir können Sie mit unserer bald 35 jährigen Erfahrung professionell unterstützen und sicherstellen, dass Sie eine rechtlich, steuerlich und unternehmerisch optimale Lösung finden. Nehmen Sie mit uns Kontakt auf und vereinbaren Sie ein unverbindliches Gespräch. Wir freuen uns darauf.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'W. Fassbind'.

Werner Fassbind; Managing Partner

UNTERNEHMENS-
NACHFOLGE
ERFOLGREICH
STEUERN



Externe Unterstützung

Schlüsselfaktor für erfolgreiche M&A Transaktionen

M&A Transaktionen gehören sicherlich nicht zu den Kernkompetenzen der meisten Firmen.

Um sicherzustellen, dass ein solcher Prozess professionell und in bestmöglicher Weise ausgeführt wird, ist der Beizug erfahrener Experten unumgänglich. Externe Unterstützung gibt Gewähr für

- einen systematischen und strukturierten Prozessablauf,
- die Bestimmung und Durchsetzung eines realistischen Verkaufspreises,
- die professionelle Suche und Kontaktnahme mit potentiellen Käufern,
- die wirtschaftliche, rechtliche, steuerliche und kommerzielle Optimierung der Transaktion,
- eine kompetente und straffe Verhandlungsführung,
- die fundierte Auswertung eingegangener Offerten,
- die adäquate Vorbereitung und Durchführung der Due Diligence (vertiefte Unternehmensprüfung).
- die zeitliche und inhaltliche Koordination aller am Prozess Beteiligten.

Kurz gesagt: Professionelle Unterstützung führt zum bestmöglichen Resultat für den Verkäufer und die Zukunft des Unternehmens.

Vorgehensschritte zum Erfolg

Strategie und Käufersuche



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 auftauchen wie: 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?

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.

Bestimmung des Unternehmenswertes

Die Definition des Preises eines Unternehmens oder von Teilen davon ist eine der schwierigsten Aufgaben. Obwohl es mehrere Modelle und Vorgehensweisen gibt, um den Wert zu errechnen, entscheidet schlussendlich der Markt über den Preis.

Bei der Festlegung des Preises können externe Berater auf verschiedene Arten helfen. Auf der einen Seite sind sie im Bild über die topaktuellen Modelle zur Berechnung des Werts der Unternehmung auf einer beinahe gänzlich finanziellen Basis. Auf der anderen Seite können M&A Berater kürzlich erfolgte Transaktionen in einem ähnlichen Umfeld und mit vergleichbaren Akteuren analysieren und dabei herausfinden, in welcher Größenordnung sich der bezahlte Preis befindet. Diese Analyse ergibt einen ersten Anhaltspunkt über den zu erwartenden Marktpreis.

UNTERNEHMENS-
NACHFOLGE
ERFOLGREICH
STEUERN



Vorgehensschritte zum Erfolg

Unternehmenswert und Käuferkontakte

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.

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.

Kontaktieren von potenziellen Käufern

Gewöhnlich ist ein Unternehmen nicht interessiert daran, die ganze Welt wissen zu lassen, dass sie verkauft werden soll oder dass sie beabsichtigt, einen Unternehmensteil zu verkaufen. Vertraulichkeit und Anonymität sind daher ein wichtiger Bestandteil eines M&A Prozesses.

Es ist offensichtlich, dass ein unabhängiger Berater potenzielle Käufer vertraulich kontaktieren kann, ohne dass Rückschlüsse auf seinen Mandanten möglich werden. In einem ersten Schritt erhält die meist per Telefon kontaktierte Person nur ein Blindprofil mit den groben Eckdaten der Unternehmung. Diese Informationen sollen der Person die Grundlage dafür liefern, zu beurteilen, ob sie grundsätzlich an einem Kauf interessiert ist oder nicht. Falls grundsätzliches Interesse geltend gemacht wird, erhält die Kontaktperson eine Vertraulichkeitserklärung zugestellt, in der sie sich per Unterschrift dazu verpflichtet, alle ihr zur Verfügung gestellten Informationen absolut geheim zu halten. Diese Erklärung schliesst auch alle jene Personen ein, die im weitergehenden Prozess auf Seite des Käufers in die Arbeiten involviert sein werden.

Vorgehensschritte zum Erfolg

Informationsmemorandum und Offertbeurteilung

UNTERNEHMENS-
NACHFOLGE
ERFOLGREICH
STEUERN



Erarbeiten des Informationsmemorandums

Das Informationsmemorandum erlaubt einen detaillierteren Überblick über das Unternehmen. Abgesehen vom Namen und den Standorten enthält es standardisierte Angaben über Produkte und Service, Marktanteile, Umsatz, Deckungsbeiträge, EBITDA, EBIT und spezielle Auszüge der Bilanz. Der Abschluss teil des Informationsmemorandums ist individuell ausgestaltet für die Unternehmung oder den Unternehmensteil. Das Ziel des Informationsmemorandums ist es, einem potenziellen Käufer die Datengrundlage zu geben, die es ihm ermöglicht, ein unverbindliches Angebot abzugeben.

Die Zusammenstellung des Informationsmemorandums ist eine hochsensible Angelegenheit. Auf der einen Seite, wie oben bereits erwähnt, muss es genug Informationen enthalten, um den potenziellen Käufer in die Lage zu versetzen, ein unverbindliches Angebot abzugeben. Auf der anderen Seite sollte es noch nicht zu sensible Daten enthalten. Gerade hier sind die Erfahrung und das Wissen des spezialisierten Beraters von grösster Wichtigkeit. Der Berater kann, basierend auf seiner Erfahrung sowie seinem spezifischen Wissen über solche Transaktionen, seinen Mandanten bezüglich der Tiefe des Informationsmemorandums beraten. Da der Berater die Verbindungsstelle zwischen potenziellem Käufer und Verkäufer ist, kann er nach Absprache mit Letzterem mündlich auch weitergehende Auskünfte erteilen, falls solche vom potenziellen Käufer verlangt werden. Dieses Vorgehen verhindert nicht nur eine weite Streuung von vielen Informationen, sondern erlaubt auch erste Rückschlüsse auf die Ernsthaftigkeit eines einzelnen Bieters.

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.

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 Berater, 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.

UNTERNEHMENS-
NACHFOLGE
ERFOLGREICH
STEUERN



Vorgehensschritte zum Erfolg

Managementpräsentation und Due Diligence

Managementpräsentation

Die Managementpräsentation ist der nächste Schritt nach der Entscheidung, mit welchen Bietern der Verkäufer weiter zusammenarbeiten will. Die Managementpräsentation verfolgt hauptsächlich zwei Ziele: Erstens soll sie die kommerzielle Seite des Verkaufsobjekts den potenziellen Käufern näher bringen. Zweitens ist die Managementpräsentation 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 Managementpräsentation 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.

Die Aufgabe des Beraters in dieser 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 Beraterbeizugs 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 Managementpräsentation 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.

Auch die Vorbereitung und Durchführung eines Due Diligence (vertiefte Unternehmensprüfung) ist ein Prozess, der professionelles Know how benötigt. Die Einrichtung des Datenraums und die ständige Überwachung des Due Diligence Prozesses sind die eigentlichen Aufgaben des Beraters, der zu diesem Zweck andere Spezialisten bezieht. Der Berater empfiehlt dem Management auch, welche Informationen in welcher Form im Data Room zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus ist er 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 verantwortlich für die korrekte Durchführung des Prozesses unter Berücksichtigung der rechtlichen Anforderungen.

Vorgehensschritte zum Erfolg

Vertragsverhandlungen und Abschluss



Verbindliches Angebot und Vertragsverhandlungen

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

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 ab, 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.

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 zu viel 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 beteiligten Unternehmen von grosser Wichtigkeit. Solange das Geschäft nicht abgeschlossen ist besteht eine gewisse Unsicherheit und der Prozess der Integration wird aufgeschoben.

UNTERNEHMENS-
NACHFOLGE
ERFOLGREICH
STEUERN



CMS-Leistungsübersicht

Von der Strategie zur Umsetzung

Mehr als 30 Jahre Erfahrung in der Beratung von KMU und internationalen Konzernen

Strategieentwicklung

Strategien überprüfen,
Wachstumschancen nutzen,
Rentabilität steigern.

Prozessgestaltung

Doppelspurigkeiten eli-
minieren, Schnittstellen
reduzieren, Strukturen
vereinfachen, Effizienz
steigern.

Merger&Acquisition

Unternehmenskauf- und
-verkauf erfolgreich
steuern von der Objekt-
oder Käufersuche bis zum
Abschluss.

Implementierung

Mit erprobten und effizienten
Lern- und Kommunikations-
tools Strategien und Prozesse
in die Praxis umsetzen.

Zufriedene Kunden

Unsere beste Referenz

UNTERNEHMENS-
NACHFOLGE
ERFOLGREICH
STEUERN



"Eines der wichtigsten Elemente eines Merger & Acquisition-Prozesses ist der Aufbau von gegenseitigem Vertrauen zwischen Verkäufer und Kaufinteressenten. Dieses war – zusätzlich zum professionell strukturierten und effizienten Projektmanagement – was wir in der Zusammenarbeit mit CMS AG erfahren und geschätzt haben. Diese Art der Projektleitung beschleunigte den Prozess und führte zu einem schnellen und erfolgreichen Abschluss".

Olivier Meurzec, CEO KLK Manufacturing Division

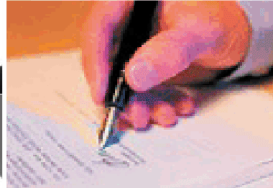
Verlässlichkeit, Engagement, professionelles Projektmanagement und ausgeprägtes Verhandlungsgeschick waren für uns die zentralen Kriterien, die wir an die Merger&Acquisition-Beratung stellten. CMS AG hat alle diese Kriterien vollumfänglich erfüllt. Unsere volle Zufriedenheit gilt nicht nur der Art und Weise wie der ganze Prozess – auch in schwierigen Phasen – geführt wurde, sondern auch dem letztendlich wichtigsten Erfolgsbeweis, dem Resultat.

Esther Dale-Kolb, CEO Dr. W. Kolb Holding AG

AGI IT Services, St. Gallen
B. Braun Medical AG, Emmenbrücke
Cat Aviation AG, Zürich Flughafen
Ciba Spezialitätenchemie, Basel
Die Post, Bern
Falu &Co. AG, Wgen
Haufe Business Media, Zürich
Helsana AG, Zürich
Hilti AG, Schaan
HSBC Guyer-Zeller
Kolb Gruppe, Hedingen und Moerdijk
KLK, Kuala Lumpur Berhad, Ipoh (Mlaysia)
Mibelle Cosmetics, Buchs
Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

MVS Migros Verteilbetriebe Suhr AG, Suhr
Mövenpick AG, Zürich
Ricola AG, Laufen
Roche, Basel
Sarna AG, Sarnen
SeetalSchaller Papier AG, Seon
Sulzer Medica AG, Winterthur
Sunrise Communications AG, Rümlang
VSKB Verband Schweiz. Kantonalbanken, Basel
Weka Verlag AG, Kissing und Zürich
Wetrok AG, Zürich
Wirz Gruppe für Kommunikation, Zürich
Zürich Versicherungen, Zürich

UNTERNEHMENS-
NACHFOLGE
ERFOLGREICH
STEUERN



History

Erfahrung schafft Kompetenz

1974

Gegründet als Wirz Unternehmensberatung AG,
ein Unternehmen der Wirz Gruppe für integrierte
Kommunikation

1998

Management Buy Out durch Partner und Umfirmierung in
CMS Change Management Support AG

Geschäftsführung

Werner Fassbind

Verwaltungsrat

Werner Fassbind, Präsident
Maya Nispola



CMS AG Change Management Support
CH-8006 Zürich | Weinbergstrasse 68
Telefon ++41 44 350 66 55
Telefax ++41 44 350 66 59
welcome@merger-support.com
www.merger-support.com