

Herzlich willkommen

Vorabend-Seminar

Die gebotene Sorgfalt bei KMU-Firmenübernahmen und
Unternehmenssteuerreform III

Dienstag, 13. Januar 2015

Die gebotene Sorgfalt bei KMU-Firmenübernahmen

Inhalt

- Ausblick Mergers & Acquisitions - Markt Schweiz 2015
- Gründe für die Akquisitionen
- M & A-Transaktionsprozess
- Due Diligence
- Zielsetzung
- Grundsätze
- Planung
- Durchführung
- Due Diligence-Ergebnisse
- Due Diligence-Bericht
- Projektabschluss
- Due Diligence - keine Erfolgsgarantie
- Schlussbemerkungen

Ausblick M & A - Markt Schweiz 2015

(Gemäss einer aktuellen Umfrage mit 100 Führungskräften von KMU und börsenkotierten Unternehmen)

2015 dürfte wiederum ein aktives M & A-Jahr werden:

- **84%** der befragten Personen erwarten eine durchschnittliche bis positive Wirtschaftsentwicklung in den nächsten 12 Monaten
- **88%** erwarten eine unverändert hohe oder gar steigende M & A - Aktivität in der Schweiz
- **67%** werden voraussichtlich im Jahr 2015 eine Akquisition tätigen
- **20%** planen in den nächsten 12 Monaten einen (Teil-) Verkauf
- **65%** erwarten ein unverändert hohes Preisniveau für Unternehmen

Quelle: M & A Outlook Schweiz von Binder Corporate Finance

Gründe für Akquisitionen

Expansion

- Gewinn von Marktanteilen
- Geografische Ausdehnung
- Markteintritt

Minderung Abhängigkeit

- Erweiterung Produktpalette
- Diversifikation
- Vertikale Integration

Know-how Erwerb

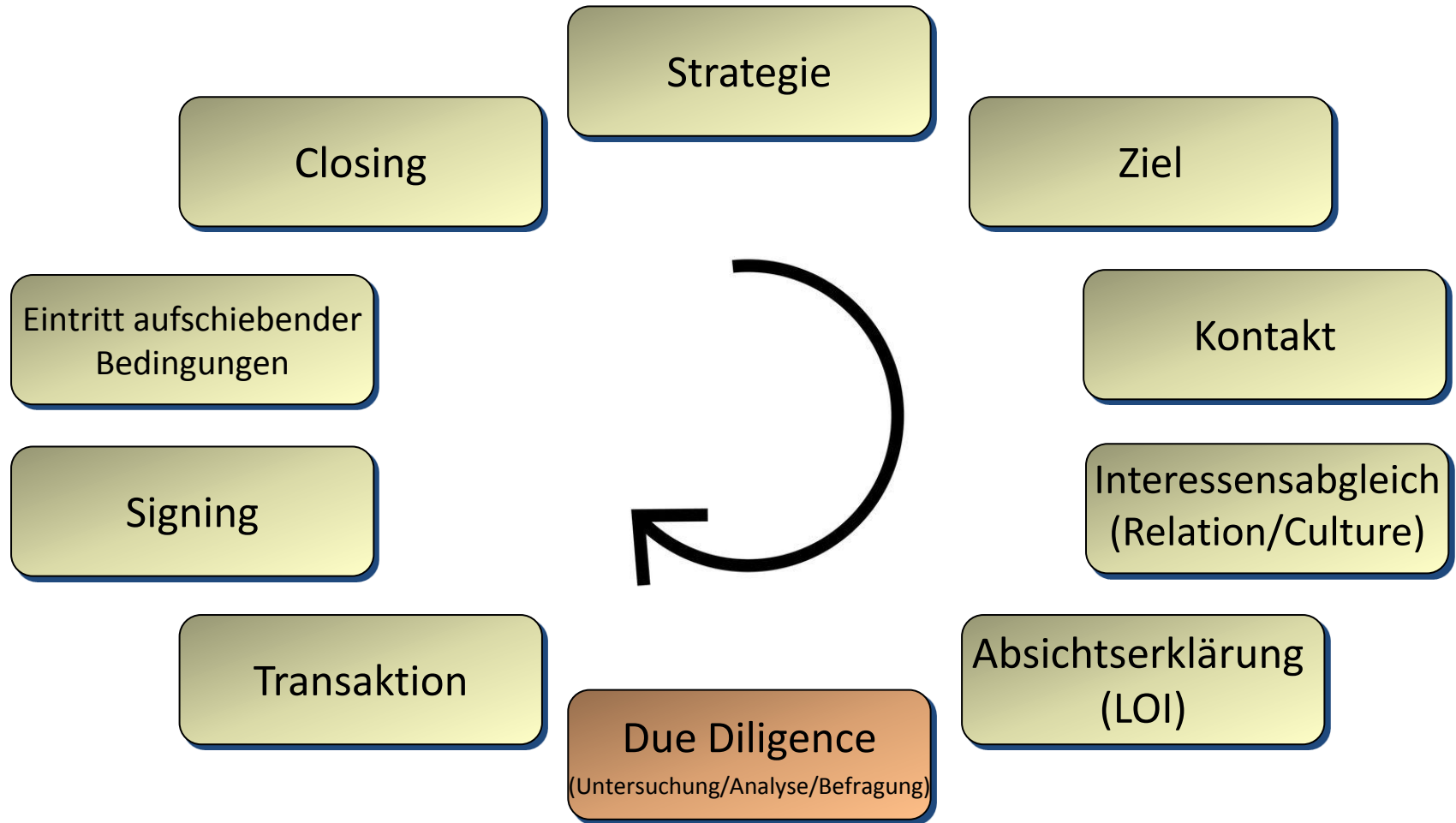
- Zukauf von Wissen und Technologien

Verbesserung Wirtschaftlichkeit

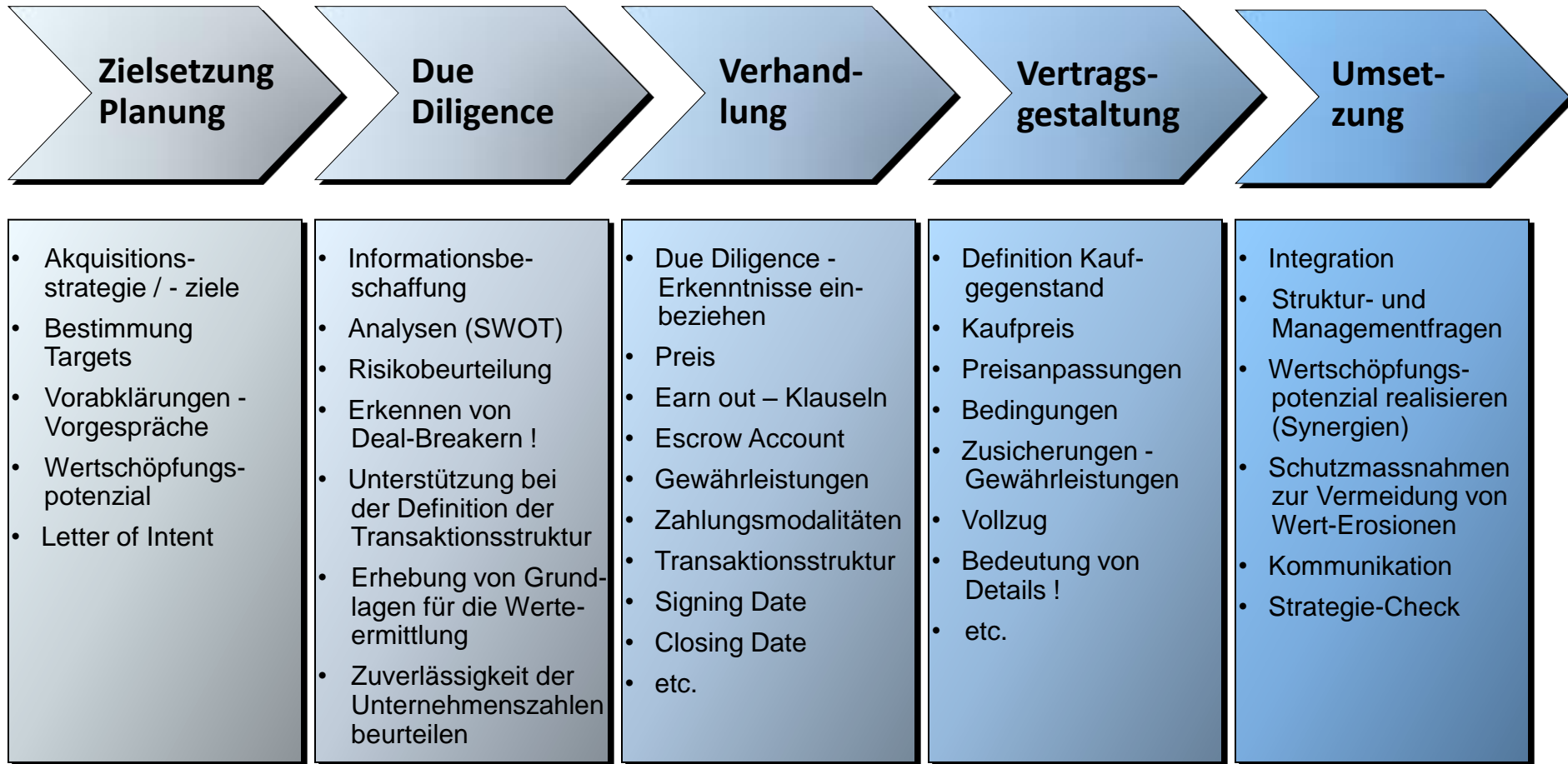
- Kritische Grösse
- Synergiepotenzial
- Konkurrenzdruck

Oftmals auch sich spontan bietende Akquisitionsmöglichkeit und ausreichend verfügbare Mittel !!

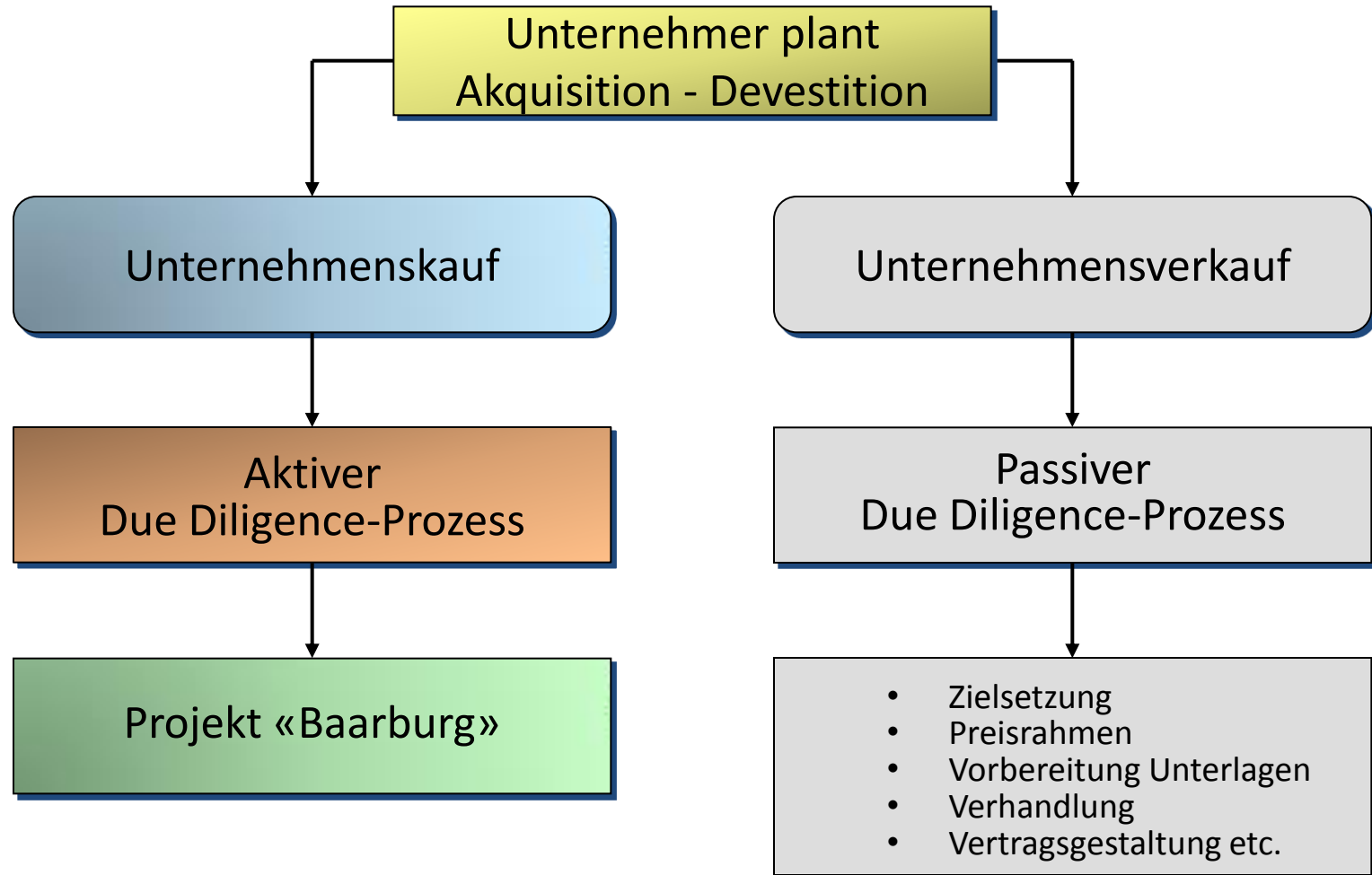
Phasen einer M & A-Transaktion



M & A Transaktionsprozess im Überblick



Due Diligence - Ausgangslage



Due Diligence

bezeichnet

die *gebotene Sorgfalt*

mit der das Objekt beim Kauf bzw. Verkauf von

- Unternehmensbeteiligungen
- Immobilien
oder einem
- Börsengang

im Vorfeld analysiert und geprüft wird !

Due Diligence

Eine Due Diligence ist **keine Prüfung**. Die Due Diligence ist breiter angelegt als eine Prüfung, geht jedoch in der Tiefe bedeutend weniger weit.

Eine Due Diligence beschafft die notwendigen Informationen für eine Bewertung, sie stellt jedoch **keine Unternehmensbewertung** dar.

Eine Due Diligence **zeigt die** wesentlichen erkennbaren **Investmentrisiken auf**, die bei der Preisverhandlung thematisiert werden und / oder in die Gewährleistungen und übrige Sicherheitsmassnahmen münden.

Die Due Diligence dient überdies und insbesondere zur **Früherkennung möglicher Deal Breakers**.

Arten von Due Diligence - Aufträgen

- **Financial Due Diligence**
- **Tax Due Diligence**
- Legal Due Diligence
- Business Due Diligence
- IT Due Diligence
- weitere DD-Bereiche soweit relevant für den Kaufentscheid und den Preisfindungsprozess

Zielsetzung

Das Grundziel jeder Due Diligence ist die **Informationsbeschaffung** zum Ausgleich der unterschiedlichen Wissensstände der Verkäufer- und der Käuferschaft.

Die Due Diligence verfolgt im Wesentlichen folgende Stossrichtungen:

- Normalisierung der Vergangenheit (Grundlagen für die Bewertung)
- Erkennen der Wertschöpfungskette des Unternehmens
- Abhängigkeiten und Risiken identifizieren; erkennen von Deal-Breakern
- Unternehmenskompetenz feststellen
- Unterstützung bei der Definition der Transaktionsstruktur
- Vorbereitung der Integration

Grundsätze

Zusammenfassung der wesentlichen Grundsätze:

- Festlegung einer klaren und abgestimmten **Projektorganisation** auf Käufer und Verkäuferseite.
- Die Risiken des Target sollten seitens der Käuferschaft wenigstens in Ansätzen erkannt worden sein, bevor die Mandatierung der Due Diligence-Beauftragten erfolgt.
- Due Diligence-Arbeiten sollten ausschliesslich durch **erfahrene Personen** durchgeführt werden. Sie können durch Assistenten/innen unterstützt werden.
- Die Checklisten sind auf die definierten Schwerpunkte abzustimmen und auf das Wesentliche zu beschränken.

Grundsätze

- Die Informationen sollten seitens der Verkäuferschaft systematisch zur Verfügung gestellt werden. Datenräume dienen der Vertraulichkeit, Zweckmässigkeit und Einfachheit des Informationsaustausches.
- Die Rückmeldungen der eingesetzten Due Diligence-Teams sind fortlaufend zu sammeln und unter den beteiligten Personen unter Beachtung des Prinzips der Wesentlichkeit auszutauschen.
- Die Due Diligence-Berichte sollen der Käuferschaft nicht nur eine Fülle von Informationen geben. Sie sind **auf das Wesentliche zu fokussieren** und enthalten eine Risikobeurteilung sowie Empfehlungen.
- Der vereinbarte Zeitrahmen sollte nicht ohne Not ausgedehnt werden, damit der Schwung der Transaktion nicht beeinträchtigt wird.
- **Die absolute Vertraulichkeit** ist seitens beider Parteien zu garantieren.

Planung

- Festlegung der Analyse-Schwerpunkte durch den/die Auftraggeber (hard and soft factors)
- Definition der Deal-Breakers
- Zeitliche Rahmenbedingungen
- Bestimmung Projektorganisation und Projektleiter
- Beizug von Fachexperten (z.B. Steuern, Branchenspezialisten etc.)
- Koordination mit Gegenpartei (örtliche und terminliche Absprachen)
- Vertraulichkeitsvereinbarung / Geheimhaltungserklärung (schriftlich)
- Anforderung (Checklisten) und Bereitstellung der Unterlagen (Datenraum - auch in digitaler Form üblich)
- Honorarrahmen (externe Fachleute)

Durchführung

- Terminkoordination
- Vertrauensklima /-verhalten
- Rollender Informationsaustausch
- Fokus auf mögliche Deal-Breakers richten
- Soll/-Ist Inventar der Unterlagen
- Klare Absprache im Hinblick auf die mögliche Aushändigung / Anfertigung von Kopien
- Angemessene Dokumentation (Arbeitspapiere) erstellen resp. erstellen lassen
- **Umgehender Übungsabbruch, wenn Akquisitionsziele nicht mehr erreichbar sind !**

Some things you
just can't get over.



DEALBREAKER

the Frisky

Ergebnisse

- Due Diligence Report zuhanden des Auftraggebers (auch zwischenzeitlich)
- Aufzeigen der erkannten Problembereiche und Risiken sowie deren Quantifizierung (wenn möglich)
- Erkannte Stärken und Schwächen des Unternehmens festhalten
- Empfehlungen (weitere Abklärungen / Gewährleistungen)
- Schnittstellenhinweise
- Einschätzung des Preisrahmens (im Rahmen der Financial Due Diligence)

Due Diligence-Bericht

- Management Summary
- Zielsetzung
- Auftrag und Umfang
- Analysen und Kommentare
- Ergebnisse und Einschätzungen
- Empfehlungen und Hinweise
- Zusammenfassung
- Anhang

Projektabschluss

- Eingehende Besprechung der Due Diligence-Berichte zwischen Auftraggeber und Ausführenden
- Austausch von Eindrücken und Einschätzungen aller involvierten Personen (auch aus dem Gefühlsbereich - Feeling)
- Grundsatzentscheid: Kauf der Kapitalanteile oder Asset Deal
- Festsetzung Verhandlungspreisrahmen
- Definition der wesentlichen Vertragsinhalte
- Festlegung aufschiebende Bedingungen zwischen Signing und Closing
- Planung Sofortmassnahmen nach Rechtsübergang sowohl beim Target-unternehmen als auch bei der eigenen Gesellschaft

Due Diligence - keine Erfolgsgarantie

Die Verantwortung für die Transaktion liegt beim Unternehmer (VR/CEO).
Sie lässt sich nicht delegieren.

Die Scheu vor Verantwortung ist die Krankheit unserer Zeit

Otto von Bismarck

Studien beziffern den Misserfolg bei M & A-Transaktionen höher als 50%.

Die Gründe liegen primär darin, dass

- die strategische Überlegung falsch war;
- der Kaufpreis zu hoch vereinbart wurde;
- die Kosten- und Ertragssynergien falsch eingeschätzt wurden;
- die Integrationskosten deutlich höher lagen, als sie geplant waren.

Schlussbemerkungen

Jedes Instrument ist mit Chancen und Risiken behaftet.

Die angewandte «gebührende Sorgfalt» garantiert nicht den Erfolg der Transaktion.

Die grösste Gefahr im Leben ist, dass man zu vorsichtig wird

Alfred Adler

Je umfassender der Einblick im Rahmen der Due Diligence, desto kleiner die Bereitschaft des Verkäufers, Gewährleistungen einzugehen.

Trotz aller Abklärungen und Überlegungen braucht es auch noch das gebotene Unternehmerrglück.



Eine situativ angemessene Due Diligence verhindert auf jeden Fall, dass Sie die Katze im Sack kaufen.

