

Tipps und Ratschläge zum Kita-Erwerb von SolutionSync GmbH

Einführung Planen Sie den Erwerb einer Kindertagesstätte (Kita)? Die Übernahme einer Kita, ist ein strategischer Schritt für Unternehmer/-innen, der einen schnellen Markteintritt und bereits etablierte Ressourcen verspricht. Dieses Merkblatt bietet einen Einblick in die Grundlagen, Herausforderungen und Vorteile beim Kauf einer Kita.

Rechtsformen Kitas werden in der Schweiz in verschiedenen Rechtsformen geführt: Als Verein, Stiftung, Aktiengesellschaft (AG), Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und Einzelfirma. Das obligatorische Gesellschaftskapital (Aktienkapital) beträgt mind. CHF 100'000. Bei der Aktiengesellschaft beschränkt sich die Haftung der Aktionäre auf das Aktienkapital. Die Gesellschaftsanteile (Aktien) sind relativ einfach erwerbbar.

Kita-Rechtsform: Verein oder Stiftung

Die Führung einer Kindertagesstätte in Form eines Vereins ist i.R. mit einem ideellen Zweck verbunden und darf gemäss Zivilgesetzbuch nicht gewinnorientiert sein. Der Erwerb eines Vereins ist nicht möglich. Wenn er im Handelsregister eingetragen ist, kann er gem. Fusionsgesetz in eine GmbH, AG oder andere Rechtsform umgewandelt werden. Die Stammanteile oder Aktien können danach veräussert bzw. erworben werden, wobei in gewissen Fällen eine Wartefrist von 5 Jahren erforderlich ist.

Von einem Verein können hingegen Sachwerte erworben werden, z.B. Möbel, Einrichtung, Spielsachen und diese zum Verkehrswert. Der Erwerb geschieht in der Regel durch einen sog. Asset Deal. Wird der Verein danach aufgelöst, muss er die Einnahmen aus dem Verkauf und die übrigen Geldmittel an eine gemeinnützige Organisation spenden. Die vom Verein eingegangenen Verträge, z.B. Mietverträge, Elternverträge, Mitarbeiterverträge usw. können auf die Käufer-Gesellschaft übertragen werden. Dazu ist das Einverständnis der jeweiligen Vertragspartei erforderlich.

Kita-Rechtsform: AG

Die Aktiengesellschaft ist die häufigste Rechtsform von Kapitalgesellschaften in der Schweiz. Es gibt mehr als 122'000 Aktiengesellschaften. Diese Rechtsform wird häufig von Kita-Gruppen gewählt.

Kita-Rechtsform: GmbH

Eine GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) ist eine Rechtsform mit niedrigem Startkapital, die besonders für kleine Unternehmen wie Kitas oder Tagesstrukturen attraktiv ist. In der Schweiz gibt es etwa 130'000 GmbHs. Bei der Gründung muss ein Stammkapital von CHF 20'000 aufgebracht werden, sei es in Form von Bar- oder Sacheinlagen. Die Bezeichnung „beschränkte Haftung“ bezieht sich nur auf die Gesellschafter/-innen, nicht aber auf die Gesellschaft. Der Betrieb einer „Einpersonen-GmbH“ ist möglich. Die Stammanteile können auf eine Person übertragen werden.

Kita-Rechtsform: Einzelunternehmen

Eine Kita in der Rechtsform eines Einzelunternehmens, das im Handelsregister eingetragen ist, kann nicht als solches verkauft oder weitergegeben werden, denn mit der Nachfolge, einem Ausstieg oder der Übergabe endet diese grundsätzlich und das Einzelunternehmen wird aus dem Handelsregister gelöscht. Die Veräusserung des Geschäftsbetriebs (z.B. der Kita) erfolgt dementsprechend durch die Übertragung aller Aktiven und Passiven auf den Erwerber im Rahmen eines sog. Asset Deals (siehe unten: Was bedeutet Asset Deal?)

Unterschied zur Neugründung Im Vergleich zur Neugründung bietet der Kauf einer Kita deutliche Unterschiede. Während bei einer Neugründung die Unternehmerin von Grund auf eine Kita aufbauen müssen, übernehmen die Käuferinnen einer bestehenden GmbH eine bereits existierende Kita mit dafür geeigneten Räumlichkeiten, Personal und Kindern. Dadurch wird das Start-up-Risiko erheblich reduziert. Der individuelle Gestaltungsspielraum ist möglicherweise etwas eingeschränkt, aber die schnelle Standortpositionierung kann dennoch einen entscheidenden Vorteil bieten.

Was bedeutet Asset Deal?

Der Begriff Asset Deal bezeichnet eine Art Unternehmenserwerb. Er zeichnet sich dadurch aus, dass Vermögenswerte wie Möbel, Spiele und andere Geräte, Maschinen, Inventar, Markennamen, Vorräte usw. durch den Käufer einzeln erworben werden. Nicht übertragen werden können Vermögenswerte, die von der Kita lediglich genutzt werden wie z.B. Immobilien, die im Privatbesitz der Inhaberin sind.

Im Gegensatz zu einem Share Deal werden beim Asset Deal keine Anteile am Unternehmen erworben. Vielmehr wählt die Käuferin aus, welche Vermögenswerte gekauft werden sollen. Möglich ist zudem, mit dem Verkauf von Vermögenswerten auch eine Betriebsübertragung durchzuführen. In diesem Fall gehen auch die bestehenden Arbeitsverhältnisse auf die Käuferin über.

Für Einzelunternehmerinnen, die keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen und deren Anteile

nicht veräussert werden können, sind Asset Deals die einzig mögliche Transaktionsform. Das Vermögen wird rechtlich von der Firmeninhaberin getrennt und auf die Käuferin übertragen. Diese Änderung muss im Handelsregister eingetragen werden.

Als Alternative zum Asset Deal gibt es den Share Deal (Stammanteile- oder Aktientransaktion), in dessen Umfang die Erwerberin die Stammanteile oder Aktien einer Gesellschaft übernimmt. Hier besteht nicht die Möglichkeit, einzelne Vermögensgegenstände gezielt auszuwählen. Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass die Erwerberin beim Share Deal nach der Übernahme für die Verbindlichkeiten der Verkäuferin haftet. Die Bilanz der übernommenen Kita-Gesellschaft bleibt unverändert bestehen.

Worauf sollte beim Erwerb einer Kita-GmbH geachtet werden?

Der Kauf einer Kita erfordert sorgfältige Planung und umfassende Überlegungen. Im folgenden Abschnitt werden wichtige Aspekte erläutert, die bei der Übernahme einer bestehenden Kita-GmbH zu beachten sind.

- 1. Rechtsform und Struktur der Ziel-Kita.** Die Wahl der geeigneten Rechtsform und die Analyse der Struktur der jeweiligen Kita sind grundlegende Elemente. Klären Sie, ob die Kita Ihren gewünschten Geschäftszielen und langfristigen Plänen entspricht. Eine detaillierte Sichtung der Gesellschaftsverträge, Vereinbarungen und Bewilligungen ist unerlässlich, um mögliche Einschränkungen aufzudecken.
- 2. Finanzielle Due-Diligence-Prüfung.** Eine gründliche finanzielle Due-Diligence-Prüfung (Sorgfaltsprüfung) ist der Schlüssel zum Verständnis der finanziellen Grundlage der Kita. Überprüfen Sie Bilanzen, Erfolgsrechnungen, Belegungshistorien und -Prognosen, um die finanzielle Stabilität und Leistung zu beurteilen. Identifizieren Sie potenzielle Risiken und versteckte Verbindlichkeiten, insbesondere solche, die nicht in der Bilanz erscheinen, auch die Deckung der Sozialversicherungen und Pensionskassen oder mögliche Vertragsstrafen bei Vertragsbruch (Change of Control-Klauseln).
- 3. Verträge und rechtliche Überlegungen.** Der Erwerb einer Kita-GmbH geht häufig mit bestehenden Verträgen und rechtlichen Verpflichtungen einher. Um mögliche Haftungsrisi-

ken zu vermeiden, ist eine sorgfältige Prüfung dieser Dokumente unerlässlich. Prüfen Sie alle laufenden Rechtsfragen und klären Sie offene Punkte, um böse Überraschungen nach dem Kauf zu vermeiden. Vergleichen Sie die Elternverträge und Anwesenheitslisten mit der Rechnungstellung, um sicherzugehen, dass alle Verträge ordnungsgemäss ausgestellt sind.

- 4. Mitarbeitende und Unternehmenskultur.** Ein reibungsloser Übergang erfordert die Berücksichtigung der Mitarbeitenden und der Unternehmenskultur. Analysieren Sie den Zustand des bestehenden Teams, seine Qualifikationen und die Unternehmenskultur. Wie interagieren Mitarbeitende miteinander? Prüfen Sie insbesondere, ob Kündigungen angedroht wurden. Ein gut integriertes Team und die richtige Unternehmenskultur können einen grossen Einfluss auf den Erfolg der Übernahme haben.
- 5. Wettbewerbsanalyse.** Die Wettbewerbsanalyse befasst sich mit dem Marktumfeld, in dem die Ziel-Kita tätig ist. Wieviele Kita sind im Umkreis von 1 km vorhanden? Wie hoch ist deren durchschnittliche Auslastung? Welche Leistungen werden angeboten? Eine sorgfältig durchgeführte Wettbewerbsanalyse hilft Ihnen, die Positionierung der Ziel-Kita auf dem Markt zu verstehen und potenzielle Chancen und Risiken zu erkennen. Diese bildet auch die Grundlage für geplante Änderungen nach dem Erwerb.

Kaufvorbereitung

Finanz-Planung und Budget	Eine solide Finanzplanung ist für die Bewältigung der finanziellen Aspekte des Kaufs einer Kita von entscheidender Bedeutung. Erstellen Sie einen detaillierten Finanzplan, der neben dem Kaufpreis auch mögliche Zusatzkosten wie die Due-	Diligence-Prüfung, Rechtsberatung, eventuelle Verzögerungen bei Betriebsbewilligung und Anpassungen im operativen Bereich berücksichtigt.
Suche nach der passenden Kita	Die Suche nach der idealen Kita-GmbH erfordert eine präzise Festlegung Ihrer Anforderungen und Ziele. Identifizieren Sie klare Kriterien wie Grösse, (Anzahl Plätze), Räumlichkeiten, geografische Lage und finanzielle Performance. Nutzen Sie professionelle Netzwerke und Verbände sowie auf Kitas spezialisierte Unternehmensvermittler, um poten-	zielle Übernahmeziele zu identifizieren. Eine gründliche Recherche und ein gezielte Herangehensweise sind entscheidend, um Kita-Unternehmen zu finden, die sowohl pädagogisch als auch betriebswirtschaftlich gut zu Ihnen passen und erwerbbar sind.
Unternehmensbewertung	Die präzise Bewertung legt den Grundstein für die Festlegung eines angemessenen Kaufpreises und deckt potenzielle Risiken auf. Die Ertragswertmethode spielt eine Schlüsselrolle und sollte bei der Entscheidungsfindung beachtet werden. Stellen Sie fest, was das Kita-Unternehmen ohne einmalige Erträge und Aufwendungen tatsächlich erwirtschaftet. Dafür werden die Jahresabschlüsse beigezogen (mind. 3 Jahre).	Berücksichtigen Sie nicht nur vergangenen finanziellen Leistungen, sondern auch das zukünftige Potenzial der Kita. Auf Kitas spezialisierte Unternehmensvermittler können Ihnen Anhaltspunkte geben, welche Verkaufspreise für ähnliche Einrichtungen bezahlt wurden. Analysieren Sie die Marktstellung der Kita, um den Gesamtwert genau zu erfassen.
Letter of Intent (LoI)	Die Offerte der Erwerberin an die Kita-Verkäuferin ist in der Regel ein indikatives Kaufangebot in Form eines „Letter of Intent“ (Absichtserklärung), der einer zufriedenstellenden Due-Diligence-Prüfung unterliegt. Der Zweck dieses Letter of Intent ist, möglichst frühzeitig Klarheit über die Vorstellungen der Käuferin über den Kauf zu schaffen. Der LoI umfasst in der Regel eine genaue Beschreibung des Verkaufsobjekts, die Herleitung des Kaufpreises und einen Zeitplan für den weiteren Kaufprozess. Wenn die Verkäuferin den Letter of Intent gegenzeichnet, entsteht eine gemeinsame Absichtserklärung. Mit der Gegenzeichnung erklärt sie ihre grundsätzliche Bereitschaft, den Kita-Verkauf auf	der Grundlage der darin dargelegten wirtschaftlichen und rechtlichen Eckpunkten durchzuführen. Aus Käufersicht ist zu empfehlen, eine Exklusivitätsklausel zu vereinbaren, mit der sich die Verkäuferin verpflichtet, für einen bestimmten Zeitraum ausschliesslich mit der Erwerberin zu verhandeln und keine parallelen Verhandlungen mit Dritten aufzunehmen. Kommt es trotz Abschluss einer gegenseitigen Absichtserklärung zum Abbruch der Verhandlungen, entsteht dadurch grundsätzlich weder für die Verkäuferin noch für die Erwerberin ein Anspruch, es sei denn, es liegt eine besondere Abmachung vor.
Due-Diligence-Prüfung	Due Diligence, (frei übersetzt aus dem Englischen, „mit gebührender Sorgfalt“) ist ein Überprüfungsprozess, der die finanziellen, rechtlichen und betrieblichen Aspekte der Ziel-Kita untersucht. Ihre Bedeutung liegt darin, potenzielle Risiken und Chancen zu erkennen sowie sicherzustellen, dass alle relevanten Informationen transparent verfü-	bar sind. Dieser Prozess erfolgt in der Regel so, dass die Verkäuferin alle Informationen unter klar definierten Rahmenbedingungen in einem digitalen Raum (Dataroom) zur Verfügung stellt. Die Erwerberin kann diese Informationen dort eine gewisse Zeit prüfen und bei Bedarf mit ihren Beratern besprechen.

Bewertung der Ertragsqualität (BEQ)	<p>Bevor Sie Ihr „Juwel“ kaufen, sollte sichergestellt werden, dass die zu investierenden finanziellen Mittel eine angemessene Rendite gewähren. Dabei spielt die Bewertung der Ertragsqualität (BEQ) eine entscheidende Rolle. Eine BEQ gibt nicht nur Hinweise zur Struktur der Buchführung, sondern sie kann auch mögliche Ungereimtheiten zwischen Erlösen und Erträgen -gemessen als EBITDA (Betriebsgewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen)- aufdecken. Die BEQ ist Teil der Due-Diligence-Prüfung und nimmt u.a. die Stabilität, Nachhaltigkeit und Zukunftsaussichten der Ziel-Kita unter die Lupe. Die BEQ ist eine sowohl für die Erwerberin als auch für Kreditgeber wichtige Entscheidungshilfe, denn sie kann offenlegen, ob der Kaufpreis gerechtfertigt, unter- oder überbewertet ist.</p> <p>Durch die BEQ und Due-Diligence-Prüfung sichert sich die Erwerberin bestmöglich gegen relevante Risiken ab. Vor einem Kita-Erwerb soll sicher-gestellt werden, dass die Annahmen und Prämissen, die dem Kaufangebot zugrunde liegen, zutreffend sind. Die BEQ wird i.R. durch einen sachkundigen Berater durchgeführt.</p>	
-------------------------------------	--	--

Verhandlungen erfolgreich führen

Gründliche Vorbereitung	<p>Die Verhandlungen beginnen nicht erst am Verhandlungstisch. Schon vor den eigentlichen Vertragsverhandlungen sollten Sie abtasten und einschätzen, was die Verhandlungspartnerin zu akzeptieren bereit und welche Position sie einnimmt.</p> <p>Bereiten Sie sich intensiv auf die Verhandlungen vor. Sammeln Sie umfassende Informationen über die Verhandlungspartnerin und entwickeln Sie</p>	<p>alternative Verhandlungspositionen. Halten Sie wesentliche Detailinformationen, z.B. aus dem Datenraum, griffbereit. Antizipieren Sie die Beweggründe, Argumente und Positionen des Gegenübers und definieren Sie die eigene rote Linie, bei deren Überschreitung Sie die Verhandlungen abbrechen werden. Eine gründliche Vorbereitung verschafft Ihnen klare Vorteile am Verhandlungstisch.</p>
Eindeutige Absprachen verhindern Wiederholungen	<p>Verhandlungen können stressig sein, besonders wenn die gleichen Themen mehrfach verhandelt werden müssen. Das passiert oft, wenn einmal getroffene Einigungen nicht eindeutig dokumentiert werden.</p>	<p>Jede Unklarheit sollte umgehend angesprochen und geklärt werden.</p>
Kein Zugeständnis ohne Gegenleistung	<p>Das Prinzip der Gegenseitigkeit besagt, dass für jedes Zugeständnis in einer Verhandlung eine Gegenleistung erfolgen muss. Zugeständnisse</p>	<p>ohne Gegenleistung schwächen die eigene Verhandlungsposition und erwecken Misstrauen bei der Verhandlungspartnerin.</p>
Im Hintergrund agieren	<p>Kluge Erwerber/-innen agieren häufig im Hintergrund und lassen die Verhandlungen von erfahrenen Beratern führen. Auf diese Weise bleibt eine Eskalationsmöglichkeit offen. Strittige Themen können „geparkt“ werden, wodurch kein sofortiger</p>	<p>Entscheidungszwang entsteht. Aussagen des Verhandlungsführers können im Extremfall überstimmt werden, ohne dass die Erwerberin am Verhandlungstisch Gesichtsverlust erleidet.</p>
Treu und Glauben	<p>„Nach Treu und Glauben“ ist ein häufig verwendeter Begriff bei Gesellschafts-Übernahmen. Er bedeutet, dass eine Vertragspartei darauf vertrauen kann, dass die andere Partei die Vertrags-</p>	<p>bedingungen einhalten wird und redlich handelt. Dieser Begriff fungiert als eine Art Ehrenkodex und schützt die Vertragsparteien vor Missbrauch und Täuschungen.</p>
Mobbing ist tabu	<p>Eine Taktik, die es bei den Verhandlungen unbedingt zu vermeiden gilt, ist Mobbing. Verhandlungs-Neulinge glauben oft, dass es darum geht, der anderen Seite ihren Willen aufzuzwingen. Mobbing und Schmeicheleien sind</p>	<p>jedoch kontraproduktiv und behindern den Verhandlungsabschluss. Erfahrene Berater ignorieren Mobbing und verhandeln nach dem Prinzip von Treu und Glauben, in der Hoffnung, dass die andere Seite dies ebenfalls tut.</p>

Kostspielige Fehler beim Abschluss vermeiden

Erwerber/-innen tun sich oft schwer, die erste Kita-Übernahme tatsächlich abzuschliessen. Drei bewährte Tipps können hier helfen:

1. **Zeitnahes Angebot abgeben.** Erfahrene Käufer/-innen wissen, dass es wichtig ist, innerhalb von 48 Stunden nach Kenntnisnahme der Verkaufsmöglichkeit ein indikatives Angebot zu unterbreiten. Da i.R. die Käufer-Angebote \pm 40% voneinander abweichen, lohnt es sich nicht, wertvolle Zeit mit ausgedehnten Vor-Analysen und Berechnungen zu verschwenden. Die Zeit ist besser genutzt, wenn Sie eine gute Beziehung zur Verkäuferin aufbauen.
2. **Betriebsergebnisse nicht für „bare Münze“ nehmen!** Oft werden Betriebsergebnisse wie der bereinigte EBITDA im Exposé unkritisch betrachtet. Mit der Bewertung der Ertragsqualität (BEQ) können Sie jedoch wichtige
3. **Cashflow-Prognose.** Denken Sie daran, dass Sie den zukünftigen Cashflow und nicht den historischen kaufen. Obwohl die Vergangenheit ein guter Indikator für die Zukunft ist, sollten Sie bei der Cashflow-Prognose zukünftige Entwicklungen und Erwartungen (Kinder-Eintritte und -Austritte, Expat-Zyklen, Personalveränderungen, Konkurrenz, Preiserhöhungen, Renovationen, Steuern usw.) berücksichtigen.
4. **Fachkundige Beratung nutzen.** Es ist zu empfehlen, fachkundigen Rat einzuholen. Eine gute Beratung kann Ihnen viel Zeit, Geld und Nerven sparen.

Kontakt:

Peter Zahnd,
Geschäftsführender Partner



Kaufen | verkaufen | und alles dazwischen

Rothusstrasse 23 · CH-6331 Hünenberg
Tel. 041 520 20 75 info@solutionsync.com
www.solutionsync.com

Hier können Sie ein Gratis-Erstgespräch buchen:

www.solutionsync.com/booking-calendar