Nachfolgeregelung von KMU

– Professionelle Vorbereitung als Basis für einen erfolgreichen Transfer

Thomas Dibke

Bei den vielen anstehenden Nachfolgeregelungen wird es zu einem verstärkten Wettbewerb von Unternehmen um wenige geeignete Nachfolger-Kandidaten kommen. Eine professionelle Vorbereitung auch der Verkaufsdossiers ist deswegen essentiell für einen erfolgreichen Transfer.

Diese Zahlen sind aus der Presse bekannt; 50' bis 70'000 Unternehmen in der Schweiz müssen gemäss einer Studie von Pricewaterhouse-Coopers in den nächsten 5 Jahren ihre Nachfolge regeln. Dies in einem Land, in dem die Ressourcen an Fach- und Führungskräften seit Jahren knapp sind. Jetzt müssen diese Anzahl an «Unternehmertypen» gefunden werden, was unweigerlich zu einem verstärkten Wettbewerb der Unternehmen um die qualifizierten Nachfolgerkandidaten führen wird. Aus diesem Grund gilt es von vornherein für die nachfolgesuchenden Unternehmen sich besser darzustellen als die anderen und sich einen Vorsprung zu erarbeiten. Aber wie?

Kernpunkt des Interesses ist der Unternehmer bzw. der Unternehmertyp, dieser kann folgendermassen charakterisiert werden: begeisterungsfähig, impulsiv, schätzt Spannung, kommunikativ, nicht leicht zu beunruhigen, fällt Entscheide selbstständig, selbstbewusst, individuell, Mut zu aussergewöhnlichen Ideen und geht kalkulierbare Risiken ein. Man muss sich daher bewusst sein, dass der Unternehmer in eine neue Existenz nur dann investiert, wenn diese auch seinem Charakter entspricht und auch ein kalkulierbares Risiko darstellt. Aus diesem Grunde ist es wichtig je nach Vorlaufzeit des anstehenden Transfers einerseits Vorbereitungen in der Unternehmung und andererseits auch in den Unterlagen zu treffen. Ein perfekter Businessplan und spannende und prägnante Verkaufsdossiers sind essentiell und mit grösster Sorgfalt zu erstellen und zu pflegen.

Machen Sie Ihre Unternehmung «Ready-for-Transfer»

Im Folgenden sollen wichtige Kernpunkte für die Vorbereitung des Transfers angesprochen werden.

Machen Sie Ihre Unternehmung «leicht»

Alle Vermögensgegenstände, die nicht zur Erfüllung des Geschäftszweckes notwendig sind, wie z.B. Immobilien, Wertschriften, zu hohes Eigenkapital, usw., sollten vor dem Transfer aus der Bilanz entfernt werden, um die Unternehmensbewertung nicht unnötig aufzublasen. Erfahrungen zeigen, dass die Unternehmen immer noch zu viele Lagerbestände besitzen und damit unnötig Kapital binden. Eine Lagerreichweite von 2 bis 3 Monaten bzw. ein Lagerumschlagsfaktor von 4 bis 6, die hier als Massstab gelten, werden je nach Branche als optimal angesehen. Hierzu sind die internen Abläufe z.B. in der Produktion und das Bestellwesen zu optimieren. Der Abverkauf von Ladenhütern ist rechtzeitig zu organisieren, gegebenenfalls sind diese zu entsorgen bevor sie sich negativ auf die Lagerreichweite auswirken.

Sichern Sie das Know-how!

Ein Risikofaktor für den Nachfolger ist die Sicherstellung des Know-hows in der Unternehmung. Eine Möglichkeit ist das Wissen des Unternehmers auf die Mitarbeiter zu transferieren. Mit Rücksicht auf mögliche Personalwechsel in der Transferphase sollte dieses aber auch schriftlich fixiert werden. Interne Abläufe, die für das Funktionieren der Unternehmung essentiell sind, sollten dokumentiert werden, sogenannte Standard-Operations-Pläne (SOP) sind hierfür geeignete Mittel.

Erstellen Sie einen professionellen Flyer

Der Flyer wird für den ersten Kontakt mit dem Interessenten verwendet und soll eine erste neutrale Information mit den wichtigsten Kenndaten über die zur Übergabe anstehende Unternehmung bieten. Hierbei darf nicht vergessen werden, dass dies ein Aushängeschild der Unternehmung ist, ähnlich einem Firmenprospekt, das einer entsprechenden Optik und auch Wordings bedarf, denn bereits hier steht eine erste Entscheidung für den Interessenten über den Stopp oder der Unterzeichnung einer Geheimhaltungsvereinbarung für den Fortgang des Projektes an.

Erstellen Sie einen professionellen Businessplan

Erfahrungen zeigen, dass in vielen KMU kein Businessplan vorliegt in manchen nur eine Kurzform. Der Businessplan ist eines der entscheidenden Dokumente, den möglichen Nachfolger von einer für ihn sinnvollen und zukunftsträchtigen Investition zu überzeugen, aber auch notwendiges Werkzeug für die Bankgespräche des Interessenten mit seiner Bank bezüglich der Finanzierung. Viele Transaktionen scheitern, weil die Unterlagen nicht aussagekräftig genug sind und das Projekt vor einer vertiefenden Besichtigung bzw. Gesprächen abgebrochen wird.

Beschreiben Sie Ihre Produkte/ Dienstleistungen und machen Sie eine Analyse

Ein zentraler Punkt in einem professionellen Businessplan ist eine ausreichende Beschreibung der Produkte und Dienstleistungen, sowie eine Markt- und auch Konkurrenzanalyse. D.h. welche Märkte werden bearbeitet, wie sieht die Wettbewerbssituation aus, wie grenzen sich die eigenen Produkte bzw. Dienstleistungen vom Wettbewerb ab, welche Wettbewerbsvorteile haben die Produkte, wie sieht letztendlich die Marktpositionierung der Unternehmung aus. Es bedeutet zwar einen gewissen Aufwand diese Dinge zusammenzutragen, aber man erleichtert damit dem Interessenten seine Arbeit, denn dieser wird sich sonst selbst ein Bild vom Markt machen und etwas ganz Wichtiges, man beugt Fehleinschätzungen und Fehlinterpretationen des Interessenten vor.

Gehen Sie auf «Intellectual Property Rights» ein

Unter «Intellectual Property Rights» versteht man die sog. Rechte an Geistigem Eigentum, wie Patente, Designschutzrechte, Gebrauchsmuster und Marken. Dies sind Assets in der Unternehmung, die helfen, die Marktpositionierung zu verteidigen und sich auch gegenüber der Konkurrenz abzuheben. Innerhalb des Businessplans sollen die vorhanden Schutzrechte aufgelistet werden und auch das Schutzrechtskonzept erläutert werden, d.h. in welchen Ländern bzw. Regionen bestehen Schutzrechte, wie lange bestehen diese noch, wie greifen diese Schutzrechte zu einer besseren Absicherung der Produkte bzw. des Marktzugangs ineinander. Ferner ist darüber zu informieren, ob geplant ist, neue – sich vielleicht gerade in der Entwicklung befindende – Produkte mit Schutzrechten abzusichern oder ob gerade neue Schutzrechte angemeldet wurden und diese noch auf andere Länder oder Regionen ausgedehnt werden können. Neue, mit Schutzrechten abgesicherte Produkte können für den Interessenten ein starkes Interesse an der Unternehmung begründen, denn die Schutzrechte können aufgrund ihrer möglichen langen Laufzeit die Zukunft der Unternehmung – und damit vielleicht auch seine eigene Zukunft – lange sichern.

Wie sieht das Innovationsmanagement aus?

Innovationen sichern die Nachhaltigkeit und den Fortbestand der Unternehmung. Im Rahmen des Businessplans ist die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovationen zu beschreiben. Wie werden Ideen umgesetzt, welche Ideen und Weiterentwicklungen sind in der Unternehmung vorhanden, wann können diese umsatzwirksam werden. Der Nachfolger wird diesen Part mit grossem Interesse studieren, auch mit Hinblick auf sein Interesse an einer zukunftsfähigen neuen Existenz für sich.

Blicken Sie in die Zukunft

Wo steht die Unternehmung heute, wo könnte sie in 5 Jahren stehen? Basis hierzu ist das Innovationsmanagement aber auch noch die Sicht auf zukünftige Märkte, regionale Erweiterung der Märkte, Erweiterung der Sortiments- oder Dienstleistungstiefe. Sollte bis zum angedachten Transfer noch Zeit zur Verfügung stehen, sollten schon gewisse Vorbereitungen bzw. Umsetzungen dahingehend getroffen werden. Damit kann der Unternehmer sein Maximales zum Fortbestand der Unternehmung beitragen, bzw. noch massgeblich die Zukunft und Richtung der Unternehmensentwicklung mitprägen. Gleichzeitig wird dem Interessenten ein Weg aufgezeigt seinem Charakter nach selbstbewusst und individuell die Unternehmung weiter zu führen und bei ihm die Begeisterung geschürt seiner möglichen neuen Unternehmung recht schnell seinen Stempel hinsichtlich der Unternehmensentwicklung aufzudrücken.

Um die vorgenannten Punkte herauszuarbeiten, ist ein qualifizierter und neutraler Blick von aussen auf die Unternehmung durch eine externe Unterstützung sehr hilfreich und lohnend.

Die hier herausgearbeiteten Themen dienen dazu, dem Kandidaten mehr Sicherheit hinsichtlich seiner Investition zu geben und sein Interesse an dieser Unternehmung zu steigern und damit letztendlich auch dem Unternehmer eine exzellente Ausgangsbasis seine Unternehmung zu gutem Preis in gute Hände transferieren zu können.

Thomas Dibke, Realis Consult GmbH

Realis Consult GmbH
Löwenstrasse 28
Postfach 4109
8021 Zürich

Telefon: +41 (0)44 226 40 04
Telefax: +41 (0)44 226 40 01
kontakt@realis-consult.com
www.realis-consult.com

Anzeigen

Realis Consult GmbH

Realis Consult GmbH
Löwenstrasse 28
CH-8021 Zürich
www.realis-consult.com

Nachfolgeregelung aus kompetenter Hand

Realis Consult GmbH unterstützt den Unternehmer als kompetenter und unabhängiger Partner in allen Fragen der Nachfolgeregelung, angefangen bei den Wünschen und Erwartungen des Unternehmers, der Analyse des Unternehmens bis hin zur passenden Zielfestlegung und Strategie.
Die Suche und Selektion des geeigneten Kandidaten bei einer externen Nachfolge sowie die Bewertung von familieninternen Lösungen, wie auch die Konsensfindung innerhalb der Unternehmerfamilie ist eine wesentliche Aufgabe. Realis Consult GmbH begleitet Sie bis zum sorgfältigen Transfer und der erfolgreichen Umsetzung in der Unternehmung.

Starten Sie jetzt Ihren Nachfolgeprozess und vereinbaren Sie ein kostenloses Vorgespräch!