

## NACHFOLGEREGELUNG FÜR KMU

# Businessplan als Basis für erfolgreiche Transaktion

Bei den vielen anstehenden Nachfolgeregelungen wird es zu einem verstärkten Wettbewerb von Unternehmen um wenige qualifizierte Nachfolgekandidaten kommen. Eine professionelle Vorbereitung vor allem des Businessplans ist deswegen essentiell für einen erfolgreichen Transfer der Unternehmung.

AUTOR: THOMAS DIBKE

**50'000 bis 70'000 Unternehmen** in der Schweiz müssen gemäss einer Studie von Pricewaterhouse-Coopers in den nächsten fünf Jahren ihre Nachfolgeregelungen – in einem Land, in dem die Ressourcen an Fach- und Führungskräften seit Jahren knapp sind. Jetzt muss diese Anzahl an «Unternehmertypen» gefunden werden, was unweigerlich zu einem verstärkten Wettbewerb der Unternehmen um die qualifizierten Nachfolgekandidaten 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?

Ein entscheidendes Element für einen erfolgreichen Transfer ist der Business-Plan. Erfahrungen zeigen, dass in vielen KMU kein Business-Plan vorliegt, in manchen nur eine Kurzform.

## ZUM AUTOR

Thomas Dibke, Dipl.-Ing. (TU), ist Geschäftsführender Gesellschafter der Realis Consult GmbH in Zürich. Das Unternehmen hat sich auf die Beratung und Begleitung von Nachfolgeregelungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) spezialisiert.  
[www.realis-consult.ch](http://www.realis-consult.ch)

### Die Bedeutung des Business-Plans

Der Business-Plan ist eine schriftliche Zusammenfassung eines unternehmerischen Vorhabens, er gibt sowohl Auskunft über die bisherige als auch zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Ferner informiert er über die Unternehmung und ihre Produkte bzw. Dienstleistungen und ihre Positionierung im Markt, sowie Strategien und Zielsetzungen. Zudem wird der mittelfristige Kapitalbedarf und dessen Deckung beleuchtet.

Der Business-Plan ist eines der entscheidenden Dokumente, den möglichen Nachfolger von einer für ihn sinnvollen und zukunfts-trächtigen 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 respektive Gesprächen abgebrochen wird.

### Produkte/Dienstleistungen

Ein zentraler Punkt in einem professionellen Business-Plan ist eine ausreichende Beschreibung und Darstellung der Produkte und Dienstleistungen der Unternehmung. Dies führt auch gleich zum nächsten Punkt, der damit unmittelbar verbunden ist.

### Markt- / Konkurrenzanalyse, Marktpositionierung

Wichtig ist eine eingehende Markt- und auch Konkurrenzanalyse. Das heisst: Welche Märkte und Kanäle werden bearbeitet, wie sieht die Wettbewerbssituation aus, wie

grenzen sich die eigenen Produkte oder Dienstleistungen vom Wettbewerb ab? Welche Wettbewerbsvorteile haben die Produkte, wie sieht letztendlich die Marktpositionierung der Unternehmung aus. Das Zusammentragen dieser Punkte bedeutet zwar einen gewissen Aufwand, aber man erleichtert damit dem Interessenten seine Arbeit, denn dieser wird sich sonst selbst ein Bild vom Markt machen. Nicht zuletzt beugt man Fehleinschätzungen und Fehlinterpretationen des Interessenten vor, auf Grund derer ein mögliches Gespräch abgebrochen wird.

### Intellectual Property Rights

Unter Intellectual «Property Rights» versteht man die so genannten 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 abzugrenzen. Innerhalb des Business-Plans sollen die vorhandenen Schutzrechte aufgelistet werden und auch das Schutzrechtskonzept erläutert werden, also: In welchen Ländern respektive Regionen bestehen Schutzrechte, wie lange bestehen diese noch, wie greifen diese Schutzrechte zu einer besseren Absicherung der Produkte oder 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.

### Innovationsmanagement

Innovationen sichern die Nachhaltigkeit und den Fortbestand der Unternehmung. Im Rahmen des Business-Plans 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.

### Liquidität und Cashflow

Im Finanzteil des Business-Plans sind Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung drei Jahre retrospektiv sowie drei Jahre prospektiv darzustellen, Umsatz- oder Kostensprünge sind zu kommentieren um Missverständnissen vorzubeugen. Ein weiterer sehr hilf-

cher Punkt, der aber sehr gerne vergessen wird, ist die Darstellung des Cashflows. Diese Darstellung gibt dem Interessenten und seiner finanzierenden Bank ein einfaches Instrument an die Hand, die Lage der Unternehmung zu beurteilen, aber auch vor allem die Auswirkungen des Kaufpreismodells auf die Liquidität der Unternehmung zu studieren.

### Blick in die Zukunft

Wo steht die Unternehmung heute, wo könnte sie in fünf 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 respektive Umsetzungen dahingehend getroffen werden. Damit kann der Unternehmer sein Maximales zum Fortbestand der Unternehmung beitragen oder 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

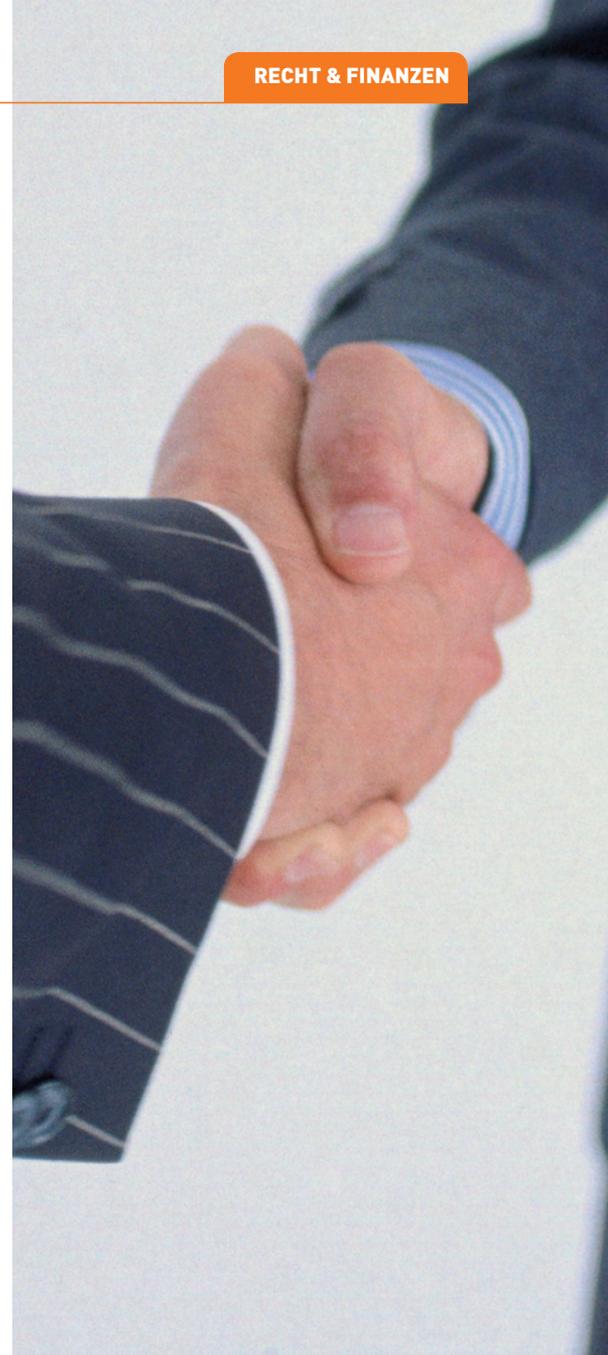
## VERANSTALTUNGSHINWEIS

Die Umsetzung einer Unternehmensnachfolge ist eine komplexe Aufgabe, welche frühzeitig und umfassend angepackt werden muss. Die Erfahrung zeigt, dass für den Erfolg, nebst den steuerlichen Aspekten, vor allem Themen ausschlaggebend sind, die man leider zu oft vernachlässigt: Die emotionale Auseinandersetzung mit der Veränderung, die Vorbereitung «Fit-for-Sales», die Präsentation einer für den Nachfolger zukunftsträchtigen Unternehmung sowie die Sicherung der aus dem Verkauf realisierten Gewinne. Das Seminar vermittelt nützliche Anregungen und Informationen von Praktikern für Praktiker.

Referenten: Christian Schweingruber (Realis Consult GmbH), Thomas Dibke (Realis Consult GmbH), Kurt Notter (Zürcher Kantonalbank)

Datum: 7. Juni 2010  
 Beginn: 18.00 Uhr,  
 Ende: ca. 19.45 Uhr, anschliessend Apéro  
 Ort: Technopark Zürich  
 Kosten: Teilnahme kostenlos

Info/Anmeldung: [www.realis-consult.com](http://www.realis-consult.com)



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. ◆