

# Die Basis für einen erfolgreichen Transfer

## Nachfolgeregelung von KMU

*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.*

von Thomas Dibke



**D**iese Zahlen sind aus der Presse bekannt; 50' bis 70'000 Unternehmen in der Schweiz müssen gemäss einer Studie von Pricewaterhouse-Coopers in den nächsten fünf 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.

### **Unternehmung «leicht» machen**

Alle Vermögensgegenstände, die nicht zur Erfüllung des Geschäftszweckes notwendig sind, wie zum Beispiel Immobilien, Wertschriften

Ein perfekter Businessplan ist für die nachfolgende Generation eine wichtige Grundlage

und zu hohes Eigenkapital, 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 zwei bis drei Monaten beziehungsweise ein Lagerumschlagsfaktor von vier bis sechs, die hier als Masstab gelten, werden je nach Branche als optimal angesehen. Hierzu sind die internen Abläufe zum Beispiel 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.

### Know-how sichern

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.

### Professionelle 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.

### Professioneller 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 zukunftssträchtigen 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 beziehungsweise Gesprächen abgebrochen wird.

### Analyseanforderungen

Ein zentraler Punkt in einem professionellen Businessplan ist eine ausreichende Beschreibung der Produkte und Dienstleistungen sowie eine Markt- und auch Konkurrenzanalyse. Das heisst welche Märkte werden bearbeitet, wie sieht die Wettbewerbssituation aus, wie grenzen sich die eigenen Produkte beziehungsweise 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.

### «Intellectual Property Rights» einsetzen

Unter «Intellectual Property Rights» versteht man die sogenannten 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 und auch das Schutzrechtskonzept erläutert werden, das heisst, in welchen Ländern bzw. Regionen bestehen Schutzrechte, wie lange bestehen diese noch, wie greifen diese Schutzrechte zu einer besseren Absicherung der Produkte beziehungsweise 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 zahlt sich 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.

### Blick in die Zukunft

Wo steht die Unternehmung heute, wo könnten 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 bzw. Umsetzungen dahingehend getroffen werden. Damit kann der Unternehmer sein Maximales zum Fortbestand der Unternehmung beitragen, beziehungsweise 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 schaffen, seine Unternehmung zu gutem Preis in gute Hände transferieren zu können.

### KMU-Seminar - Nachfolgeregelung

22. März 2010, Beginn: 18.00 Uhr,  
Technopark Zürich, Technoparkstrasse 1,  
8005 Zürich, Anmeldung bis 17.03.2010

## Thomas Dibke



ist Dipl.-Ing. (TU) und  
Geschäftsführer der  
Realis Consult GmbH

### Weitere Informationen

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