

Erarbeiten einer Nachfolgeregelung für ein KMU

Fachgebiet: Betriebswirtschaft
Betreuer: Fredi Jakob
Experte: Dieter Jegge

Wie geht es weiter? Diese zentrale Frage, bezüglich der Nachfolge im Unternehmen, stellen sich jährlich tausende von Unternehmern in der Schweiz. Sobald man sich mit diesem Thema befasst, tauchen viele weitere Fragen auf. Anhand einer aktuellen Situation in einem KMU wird in dieser Arbeit ein mögliches Vorgehen aufgezeigt. Unter der Berücksichtigung aller relevanten Faktoren wird eine geeignete Nachfolgevariante für den Unternehmer ausgearbeitet.

Ausgangslage

Mit knapp sechzig Jahren ist es für einen Unternehmer der richtige Zeitpunkt, sich mit dem Thema Nachfolge auseinander zu setzen. Wenn man sich intensiver mit dem Thema befasst, stellt man schnell fest, dass es sich hierbei um kein punktuell Ereignis handelt. Vielmehr ist es eine komplexe Abfolge, in welcher viele emotionale und kommerzielle Entscheidungen getroffen werden müssen. Ziel dieser Arbeit ist es, die ersten drei der in Abbildung 1-1 identifizierten fünf Phasen des Nachfolgeprozesses zu erarbeiten und damit die Basis für den Unternehmer zu deren Umsetzung zu liefern. Durch eine vorgängige Analyse wurden die Nachfolgeoptionen MBO, MBI und ein strategischer Verkauf als realistische Varianten für dieses Unternehmen festgelegt und daher in dieser Arbeit betrachtet.

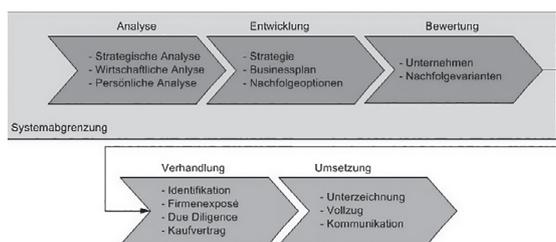


Abbildung 1-1 Die fünf Phasen des Nachfolgeprozesses

Vorgehen

Als erster Schritt wird in dieser Arbeit die aktuelle Situation im Unternehmen, sowie diejenige des Unternehmers beleuchtet. Durch die Analyse der bereinigten Bilanzen und Erfolgsrechnungen der letzten fünf Jahre konnte die finanzielle Situation des Unternehmens beurteilt werden. Zur Einschätzung der Kundenbasis wurde neben dem Vergleich der Umsätze über die letzten fünf Jahre, ebenfalls eine Kundenbefragung durchgeführt, damit eine Aussage über die Zufriedenheit, Qualität und das damit verbundene Image des

Unternehmens gemacht werden kann. Die Einschätzung der emotionalen Bindung des Unternehmers zum Unternehmen wurde anhand einer Befragung des Unternehmers gemacht. Weiter wurde eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, welche Aufschluss über Struktur, Kultur und Zufriedenheit im Unternehmen liefert. Eine Konkurrenzanalyse, sowie Analyse der Strategie mit einer SWOT-Analyse runden den Analyseteil ab. Die Erkenntnisse aus der Unternehmensanalyse und Unternehmeranalyse bilden anschliessend die Grundlage für die potentielle Entwicklung des Unternehmens. Anhand der strategischen Ausgangslage und dem erkannten Potential aus der Strategie, werden in einem vereinfachten Businessplans die zu erwartenden Umsätze und zukünftige Kosten abgeschätzt und damit ein Free Cash Flow bestimmt. Dies ermöglicht in einem weiteren Schritt das Unternehmen anhand der DCF-Methode zu bewerten. Um den Wert verifizieren zu können, wurde dieser zusätzlich anhand der Praktiker Methode bestimmt und anschliessend verglichen. Durch die Analyse des Unternehmers und Unternehmens mit dem Aufzeigen von Stärken und Schwächen, sowie der Unternehmensbewertung können die verschiedenen Nachfolgevarianten gegenseitig verglichen, gewichtet und anschliessend bewertet werden. Daraus resultiert eine bevorzugte Nachfolgevariante, welche dem Unternehmer zur Umsetzung empfohlen wird.

Erkenntnisse

Die Arbeit zeigt, dass bei einer Nachfolge viele verschiedene Punkte für eine Nachfolge beachtet werden sollten. Die genauere Analyse des Unternehmens sowie die Betrachtung von aussen waren sehr spannend und lehrreich. Dazu gehörte auch die Umfrage der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, welche bis zum heutigen Zeitpunkt noch nie in diesem Umfang gemacht wurden. Daraus resultierten wichtige Erkenntnisse, welche für die weitere Geschäftstätigkeit sehr wertvoll sind.



Marcel Oester