

# KMU-Nachfolgeregelung – Eine Entscheidungsgrundlage basierend auf mehreren Optionen

Fachgebiet: General Management  
Betreuer: Martine-Laure Wissmann  
Experte: Denis Vaucher

Die Schweizer Wirtschaft sieht sich in den kommenden Jahren zunehmend mit der Thematik der (erfolgreichen) Nachfolgeregelung in KMU konfrontiert. Eine Analyse und Beurteilung der in Frage kommenden Nachfolgeoptionen ist von grösster Bedeutung. Für eine aktuell anstehende Nachfolgeregelung einer Berner KMU wurde in dieser Arbeit eine Entscheidungsgrundlage inkl. Unternehmensbewertung und Vorgehensempfehlung erarbeitet. Dem Inhaber liegt ein Drehbuch des Nachfolgeprozesses vor.

## Ausgangslage

Nebst den finanziellen Aspekten gilt es für Übergeber und Nachfolger einer KMU (Klein- und Mittelunternehmen) auch zwischenmenschliche sowie strategische Hürden gemeinsam und konstruktiv, aber vor allem frühzeitig anzugehen. Für eine erfolgreiche und seriöse Firmenübergabe wird in der Regel ein Zeithorizont von mindestens 5 Jahren empfohlen. Bei der Firmennachfolge handelt es sich nicht um einen einzelnen Akt, sondern vielmehr um einen Übergabeprozess mit anschliessender Schlüsselübergabe. Die am meisten gewählten Nachfolgearten sind das Management-Buy-Out (MBO, Verkauf an Mitarbeiter), das Management-Buy-In (MBI, Verkauf an Dritte) und das Family-Buy-Out (FBO, familieninterne Nachfolge). Jede Nachfolgeoption mit ihren Vor- und Nachteilen verlangt nach einer anderen Schwerpunktsetzung bezüglich Wissenstransfer, Einarbeitungszeit und Finanzierung. Der Inhaber der in dieser Arbeit untersuchten Firma beabsichtigt, in den kommenden 5–6 Jahren in den Ruhestand zu treten. Die erfolgreiche Weiterführung der Firma steht für ihn jedoch im Vordergrund.

## Situationsanalyse

Eine Analyse der vergangenen Geschäftsjahre hinsichtlich Finanzkennzahlen, Marktentwicklung, Personal- und Unternehmensstruktur sowie der strategischen Grössen bildet die Basis der im Anschluss dazu durchgeführten Umwelt- und Unternehmensanalyse. Für eine Firmenübergabe bildet neben Branchen- und Konkurrenzanalyse die Stakeholder-Analyse (Übergeber/Nachfolger) innerhalb der Umweltanalyse eine wichtige Rolle. Hierzu wurde der durch die Stiftung KMU Next kürzlich entwickelte Onlinefragebogen «Next Check» von allen beteiligten Personen ausgefüllt und ausgewertet. Die Auswertung dieser Befragung zeigt relevante Handlungsfelder auf, für welche der Inhaber hinsichtlich einer Firmenübergabe aktuell noch zu wenig vorbereitet ist. Mit der Unternehmensanalyse wiederum wurden firmeninterne Prozesse, Wettbewerbsvorteile und die Kundenstruktur untersucht und beurteilt. Mit den Erkenntnissen aus der Situationsanalyse konnte nun der Blick erstmals in die Zukunft gerichtet und auf mögliche, zukünftige Strategien fo-

kussiert werden. Nebst der Beurteilung aller in Frage kommenden Nachfolgeoptionen, wurde für das Unternehmen, aber auch für die an der Nachfolge beteiligten Personen, eine SWOT-Analyse (Gegenüberstellung von Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren) durchgeführt, um daraus mögliche Szenarien abzuleiten.

## Unternehmensbewertung

Basierend auf den Erkenntnissen der Situationsanalyse konnten nun gemäss den Anforderungen eines Businessplans, Planzahlen in Form eines Business Case für die kommenden Geschäftsjahre prognostiziert werden. Eine Unternehmensbewertung wurde mit den Methoden DCF (Discounted Cash Flow) und der Praktikermethode durchgeführt und abschliessend beurteilt. Mit diesen beiden Methoden wird der Unternehmenswert anhand von bestehender Substanz, aber auch durch einen zukünftig prognostizierten Ertrag eingekreist.

## Umsetzung

Der effektive Transaktionspreis des Unternehmens ist nicht nur von der Unternehmensbewertung (Verhandlungsbasis) abhängig, sondern wird auch durch steuer- und erbrechtliche Aspekte, die Finanzkraft eines potentiell interessierten und geeigneten Nachfolgers und nicht zuletzt auch durch die finanzielle Vorsorgeplanung des jetzigen Inhabers bestimmt. Die empfohlene Nachfolgevariante wurde zudem in Form eines Ablaufplans konkretisiert und visualisiert dargestellt. Dies beinhaltet das Erstellen eines Zeitplans mit Meilensteinen und klar definierten Ausstiegsmöglichkeiten beider Parteien.

## Fazit

Dem jetzigen Inhaber der in dieser Arbeit untersuchten Firma konnte mit dieser Arbeit aufgezeigt werden, wie die empfohlene Nachfolgeoption finanziell und zeitlich realisiert werden kann. Weiter wurde die Firma einer eingehenden Analyse unterzogen und die für den Business Case und Unternehmensbewertung erstellten Werkzeuge können nun bei Bedarf jederzeit mit aktuellen Daten angepasst werden.



Sebastian Bächler  
baechler.s@gmx.ch