

Werner Fassbind

WEKA

Nachfolgeregelung für KMU

Zielgerichtet planen und erfolgreich umsetzen



Ein Problem? Kein Problem!

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Nachfolgeregelung für KMU

Herausgeber: Werner Fassbind

Projektleitung: Junes Babay

WEKA Business Media AG, Schweiz

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2021

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Der Einfachheit halber und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77

CH-8048 Zürich

Telefon 044 434 88 88

info@weka.ch

www.weka.ch

www.weka-library.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

ISBN 978-3-297-12022-4

2. Auflage 2021

Druck: CPI books GmbH, Leck, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Peter Jäggi



Ein Problem? Kein Problem!

Inhaltsverzeichnis

1.	Wann ist die Nachfolgefrage aktuell?	5
1.1	Zeitpunkt der Nachfolgersuche	6
1.1.1	Wer kommt als Nachfolger infrage?	7
1.1.2	Was sind die Voraussetzungen für den Erfolg einer Nachfolge?	7
1.1.3	Sicherstellung für unvorhergesehene Ereignisse.....	8
2.	Klärung der Rahmenbedingungen	9
2.1	Form der Unternehmensübergabe.....	10
2.1.1	Der Share Deal	10
2.1.2	Der Asset Deal.....	11
2.2	Analyse der wirtschaftlichen Situation	11
2.3	Persönliche Erwägungen	19
2.4	Unternehmerische Erwägungen	19
3.	Formen der Nachfolgeregelungen	21
3.1	Familieninterne Nachfolge	22
3.1.1	Bedingungen	22
3.1.2	Vorteile.....	22
3.1.3	Gefahren	22
3.1.4	Regelungen zwischen Familienmitgliedern.....	23
3.1.5	Die Übergabe aktiv gestalten.....	31
3.2	Verkauf ans Management	32
3.2.1	Bedingungen	32
3.2.2	Vorteile.....	32
3.2.3	Gefahren	33
3.3	Verkauf an aussenstehende Dritte.....	33
3.3.1	Bedingungen beim Verkauf an Einzelpersonen.....	33
3.3.2	Bedingungen beim Verkauf an Finanzinvestoren.....	33
3.3.3	Bedingungen beim Verkauf an ein anderes Unternehmen.....	33
3.3.4	Chancen und Risiken beim Verkauf an Einzelpersonen.....	34
3.3.5	Chancen und Risiken beim Verkauf an Finanzinvestoren.....	34
3.3.6	Chancen und Risiken beim Verkauf an ein anderes Unternehmen.....	35
3.4	Börsengang	36
4.	Finanzierung des Kaufs	37
4.1	Formen der Finanzierung.....	38
4.1.1	Vollständige Bezahlung des Kaufpreises	38
4.1.2	Zeitlich gestaffelter Verkauf der Anteile, Verkäufendarlehen	38
4.1.3	Vereinbarung einer sogenannten Earn-out-Regelung.....	42
4.2	Finanzielle Sicherstellung von Gewährleistungen.....	43
4.2.1	Der Escrow	43
4.2.2	Das Sperrkonto.....	45
5.	Steuerfolgen eines Verkaufs	47
5.1	Steuerfreiheit für private Kapitalgewinne.....	48
5.2	Indirekte Teilliquidation	48

5.3	Hoher Cashbestand in der Bilanz	49
5.3.1	Dividendenbesteuerung	50
6.	Unternehmensbewertung	53
6.1	Finanztechnische Bewertungsverfahren	55
6.1.1	Dicounted-Free-Cashflow-Methode.....	55
6.1.2	Die EVA-Methode	56
6.1.3	Die Ertragswertmethode	56
6.2	Marktbezogene Bewertungsmethoden	57
6.2.1	Stand der Multiples nach Branchen und Unternehmensgrösse	58
7.	Der Verkaufsprozess: Verkauf der Vermögensteile	63
7.1	Mustervertrag für einen Asset Deal.....	65
8.	Der Verkaufsprozess: Verkauf der Anteile	75
8.1	Verkaufsentscheid fällen	76
8.1.1	Beurteilungsraster Verkaufszeitpunkt.....	77
8.2	Vorbereitung auf den Verkauf.....	78
8.2.1	Einbinden der Schlüsselpersonen	78
8.2.2	Bildung des Projektteams.....	81
8.2.3	Beizug externer Berater.....	81
8.2.4	Nutzen externer Berater	81
8.2.4.1	Bei der Festlegung der Verkaufsstrategie	81
8.2.5	Festlegen des Mindestverkaufspreises	90
8.2.6	Potenzielle Käufer identifizieren.....	90
8.2.7	Liste potenzieller Käufer.....	90
8.2.8	Suche über Inserate.....	92
8.3	Kontaktieren potenzieller Käufer	92
8.3.1	Das Blindprofil.....	92
8.4	Vertraulichkeitsvereinbarung.....	94
8.5	Erstellen des Firmenexposés.....	98
8.5.1	Aufgaben und Ziele des Firmenexposés	98
8.5.2	Inhalte des Firmenexposés	98
8.5.3	Geschichtlicher Hintergrund des Unternehmens.....	98
8.5.4	Organisation.....	99
8.5.5	Tätigkeitsgebiet und Leistungsangebote	100
8.5.6	Kundenstruktur.....	100
8.5.7	Vorhandene Infrastruktur	101
8.5.8	Marktpositionierung.....	101
8.5.9	Aufbereitung der Finanzdaten.....	102
8.5.10	Darstellung der Finanzdaten.....	103
8.5.11	Erstellen des Businessplans	105
8.5.12	Investitionserwägungen	107
9.	Kontaktieren potenzieller Käufer.....	109
9.1	Arten der Kontaktierung.....	110
9.1.1	Direktkontakt	110
9.1.2	Schriftliche Anfrage	110

9.1.3	Anfrage über eine Drittperson, die den potenziellen Käufer kennt	111
9.1.4	Einholen der Vertraulichkeitsvereinbarung	112
10.	Abgeben des Firmenexposés	113
10.1	Beschreibung des Verkaufsablaufs	114
11.	Auswerten indikativer Angebote	119
11.1	Prüfen der Angebote	120
11.2	Vergleich mit eigenen Anforderungen	127
12.	Due Diligence.....	129
12.1	Beschränkung der Zahl.....	130
12.2	Exklusivität.....	130
12.3	Die Durchführung der Due Diligence	133
12.3.1	Vorbereitung der Due-Diligence-Inhalte	133
12.3.2	Vorbereitung des Datenraums.....	134
12.3.3	Bestimmen der Datenraumverantwortlichen.....	134
12.3.4	Datenraumregeln	135
12.3.5	Due-Diligence-Inhalte.....	136
13.	Der Kaufvertrag.....	149
13.1	Vertragsinhalt.....	150
13.2	Verbindliche Angebote	158
13.2.1	Inhalt des verbindlichen Angebots	158
14.	Vertragsunterzeichnung und Vollzug	163
14.1	Vertragsunterzeichnung	164
14.2	Vertragsvollzug	166
14.3	Muster eines Closing Memorandums	166
14.4	Kommunikation	172
14.4.1	Information der Mitarbeitenden	172
14.4.2	Information der Kunden	173
15.	Übergangsbegleitung	175
16.	Glossar	177
17.	Indexverzeichnis	181
Herausgeber		185

1.

Wann ist die Nachfolgeplanung aktuell?

1.1	Zeitpunkt der Nachfolgersuche	6
1.1.1	Wer kommt als Nachfolger infrage?	7
1.1.2	Was sind die Voraussetzungen für den Erfolg einer Nachfolge?	7
1.1.3	Sicherstellung für unvorhergesehene Ereignisse	8

1. Wann ist die Nachfolgefrage aktuell?

1.1 Zeitpunkt der Nachfolgersuche

Betrachtet man den heutigen Alltag in den Schweizer KMU, zeigt sich ein spezifisches Phänomen: Die Inhaber, die gleichzeitig Geschäftsführer sind, arbeiten in sehr vielen Fällen weit über die Pensionierungsgrenze von 65 bzw. 64 Jahren hinaus.

Dies hat viel mit den besseren gesundheitlichen Bedingungen zu tun. Folge dieser Erscheinung ist, dass die Nachfolgefrage sich vielfach später stellt als früher. Trotzdem ist die Auseinandersetzung mit der Frage der Nachfolge nach wie vor eine dringende und sollte früh genug angegangen werden.

Pro Jahr suchen rund 15 000 Unternehmen einen Nachfolger. Gemäss Carla Kaufmann von Companymarket werden davon je → 1/3 familienintern gelöst, → 1/3 gehen an die Mitarbeiter (Management-Buy-out), und → 1/3 kommen auf den Markt (Management-Buy-in, strategischer Investor oder IPO). Vom letzten Drittel finden wiederum rund 30% keine Lösung – also kommen effektiv rund 2000 Firmen pro Jahr auf den Markt. Die übrigen Unternehmen werden liquidiert, verschenkt oder anderweitig in bestehende Strukturen übertragen.

Die schweizerische Realität zeigt, dass rund 30% der Nachfolgeregelungen durch eine systematische Zukunftsplanung erfolgen, ein weiteres Drittel befasst sich mit dem Thema aufgrund von Krankheit oder Tod des Inhabers, und rund 40% beschäftigen sich mit der Nachfolgethematik aufgrund von Problemen in der Unternehmung.

Es ist offensichtlich, dass, wenn die Nachfolgefrage erst gestellt wird, wenn sie dringlich ist, sich das Risiko einer Fehllösung erhöht.

Natürlich hängt der Zeitpunkt einer Nachfolgeregelung von verschiedenen Faktoren ab. Je nach Situation und Voraussetzungen besteht die Notwendigkeit, die Planung an die Hand zu nehmen, etwas früher oder etwas später. Eine allzu frühe Nachfolgeplanung kann genauso problematisch werden wie eine zu späte. Wie in der Praxis oft zu sehen ist, werden zum Teil Nachfolger sehr früh von den Inhabern portiert, scheiden dann aber lange vor der geplanten Übernahme aus dem Unternehmen aus. Gründe dafür gibt es viele, die wichtigsten sind:

- Konflikte zwischen Inhaber und designiertem Nachfolger bezüglich Führung und Strategie des Unternehmens,
- mangelnde Bereitschaft des designierten Nachfolgers, lange warten zu müssen, bis die Ablösung endlich erfolgt

Grundsätzlich ergibt sich der optimale Zeitpunkt für die Nachfolgeplanung aus der Beantwortung folgender Fragen:

1.1.1 Wer kommt als Nachfolger infrage?

- Wer kommt als Nachfolger infrage?
- Wie lange plane ich, noch operativ das Unternehmen zu führen?
- Strebe ich eine stufenweise oder eine schnelle Übergabe des Unternehmens an?
- Gibt es eine familieninterne Nachfolgemöglichkeit?
- In frühestens wie vielen Jahren kann ein familieninterner Nachfolger die Führung des Unternehmens selbstständig übernehmen?
- Muss die Nachfolge familienextern gelöst werden?
- Ist der vorgesehene Nachfolger bereits im Betrieb, oder muss er erst gesucht werden?
- Kann ein externer Nachfolger die operative Führung sofort oder nach nur kurzer Einführung übernehmen, oder braucht es eine längere Einführungszeit durch mich?

Je nach Beantwortung dieser Fragen verschiebt sich der Zeitpunkt der Nachfolgersuche nach hinten oder nach vorn.

1.1.2 Was sind die Voraussetzungen für den Erfolg einer Nachfolge?

Der Erfolg einer Nachfolge hängt in hohem Masse davon ab, inwieweit eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger den Betrieb in Hinsicht auf die finanzielle, organisatorische und kommerzielle Führung überschauen kann. Vielfach führen Unternehmer, die das Geschäft aufgebaut oder über lange Jahre geleitet haben, dieses mit wenig systematisierten Instrumenten und Zahlen. Hier besteht meistens Nachholbedarf. Will man sicherstellen, dass eine neue Führung das Geschäft schnell in den Griff bekommt, müssen bestimmte instrumentelle Voraussetzungen geschaffen werden. Dazu gehören ein klar strukturiertes Finanzinstrument mit entsprechenden Führungszahlen und Kontrollgrößen. Im Weiteren sollten Aufbau- und Ablauforganisation soweit bestehen, dass die Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen klar geregelt ist.

Auch hier gilt: Je mehr von diesen Anforderungen bereits erfüllt sind, desto mehr verschiebt sich der Zeitpunkt der Nachfolgevorbereitung nach vorn.

1.1.3 Sicherstellung für unvorhergesehene Ereignisse

Zur Aufgabe der Zukunftssicherung eines Unternehmens gehört auch die Regelung einer Weiterführung im Falle von schwerer Krankheit, Unfall oder Tod des Inhabers. Hier gilt selbstverständlich, dass eine Regelung getroffen sein muss, die zumindest für eine Zeit, in der eine definitive Nachfolge geregelt wird, den Fortbestand des Unternehmens sicherstellt.

2.

Klärung der Rahmenbedingungen

2.1	Form der Unternehmensübergabe	10
2.1.1	Der Share Deal	10
2.1.2	Der Asset Deal.....	11
2.2	Analyse der wirtschaftlichen Situation	11
2.3	Persönliche Erwägungen	19
2.4	Unternehmerische Erwägungen	19

2. Klärung der Rahmenbedingungen

2.1 Form der Unternehmensübergabe

Die Übergabe eines Unternehmens an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin kann auf verschiedene Arten erfolgen: durch einen sogenannten Share Deal oder durch einen Asset Deal.

2.1.1 Der Share Deal

Hierbei erwirbt der Käufer vom Verkäufer die Anteile an der zum Verkauf stehenden Gesellschaft. Mit dem Begriff *Share Deal* kann auch die teilweise Übernahme von Anteilen an einer Gesellschaft bezeichnet werden.

Der *Share Deal* stellt einen Rechtskauf dar, wobei Aktien, GmbH-Anteile (Geschäftsanteile) sowie Gesellschaftsanteile an einer Personengesellschaft Kaufgegenstand sind. Hierdurch wird der Erwerber Anteilseigner und erhält die mit der Beteiligung verbundenen Rechte und Pflichten.

Ein *Share Deal* lässt sich prinzipiell einfach in einem Kauf- und Übertragungsvertrag über eine gesellschaftsrechtliche Beteiligung (z.B. an einer GmbH oder Aktiengesellschaft) abbilden. In der Regel werden jedoch zusätzlich detaillierte Vereinbarungen darüber getroffen, inwiefern Risiken (z.B. mögliche Steuerverbindlichkeiten oder Garantiefälle) durch Käufer oder Verkäufer zu tragen sind. Verkäufer bevorzugen meistens einen *Share Deal* gegenüber einem *Asset Deal*, u.a. weil ein Veräußerungsgewinn aus einem *Share Deal* steuerliche Vorteile bietet, indem Kapitalgewinn nicht steuerbar ist.

Die Übertragung der Gesellschaftsbeteiligungen erfolgt durch Abtretung bzw. bei verbrieften Aktien durch Übereignung der Aktienurkunden, bei Namenaktien durch Indossierung.

Die Indossierung erfolgt auf der Rückseite des Aktienzertifikats:

Übertragungen			
Datum	Erwerber (Indossatar)	Unterschrift des Übertragenden (Indossant)	Eintragsdatum Unterschrift des VR
09.11.19	Peter Klein	Georg Weber	
10.03.10	Georg Weber	Heinrich Stutz	

2.1.2 Der Asset Deal

Bei einem **Asset Deal** handelt es sich um eine Unterart des Unternehmenskaufs. Der Kauf des Unternehmens vollzieht sich dabei durch den Erwerb sämtlicher Wirtschaftsgüter (engl. *Assets*) des Unternehmens. Hierbei werden die Wirtschaftsgüter eines Unternehmens, also Grundstücke, Gebäude, Maschinen etc., im Rahmen der Singularsukzession und einzelne Verbindlichkeiten einzeln übertragen. Vermögensgegenstände, die einem Gesellschafter gehören, aber von der Gesellschaft genutzt werden, z.B. Immobilien, Grundstücke etc., gehen beim Übergang der Gesellschaftsbeteiligung nicht mit über. Gesondert vertraglich geregelt wird die Frage, ob der Erwerber für die vom bisherigen Unternehmensinhaber begründeten Unternehmensverbindlichkeiten haften und sie begleichen soll und welches Recht auf den Vertrag angewendet werden soll.

Die Übertragung der Assets bzw. Rechte geschieht an einem vertraglich vereinbarten Stichtag. Der Übergang der einzelnen Wirtschaftsgüter erfolgt durch Einigung und Übergabe, bei Grundstücken durch notarielle Auflassung und Eintragung in das Grundbuch.

2.2 Analyse der wirtschaftlichen Situation

Eine erste Klärung hinsichtlich gegebener Nachfolgelösungen besteht selbstverständlich darin, die gegenwärtige wirtschaftliche Situation und die Zukunftschancen eines Unternehmens zu analysieren. Dabei müssen vor allem Entwicklungsgrößen der Vergangenheit und erwartete Entwicklungen für die Zukunft bewertet werden. Die dazu wichtigsten Faktoren sind:

Wachstum der letzten Jahre

Hat sich das Wachstum in den letzten Jahren positiv entwickelt, hat es stagniert, oder war es gar rückläufig?

Gewinnentwicklung der letzten Jahre

Auch hier stellen sich die gleichen Fragen nach positiver, stagnierender oder rückläufiger Entwicklung.

Stabilität der Kundenbasis

Verfügt das Unternehmen über eine ausgeglichene Kundenstruktur, oder besteht ein Klumpenrisiko, indem ein oder zwei Kunden 80% des Umsatzes generieren?

Beispiel einer Kundenstrukturanalyse:

Kunde	Umsatz in CH	Umsatzanteil in %	Klasse	Klassenanteil an Umsatz	in %
A	389 352.–	24%	A		
B	275 791.–	17%	A		
C	243 345.–	15%	A	908 488.–	56%
D	194 676.–	12%	B		
E	162 230.–	10%	B		
F	113 561.–	7%	B	470 467.–	29%
G	81 115.–	5%	C		
H	81 115.–	5%	C		
I	48 669.–	3%	C		
K	32 446.–	2%	C	243 345.–	15%
Total	1 622 300.–	100%		1 622 300.–	100%

Art der Kundenbindung

Ist die Kundenbeziehung vor allem auf Personen bezogen oder auf das Unternehmen und seine Produkte? Führt der Abgang von Personen im Unternehmen zu grösseren Kundenverlusten?

Aktualität der Produkte und Dienstleistungen

Sind die angebotenen Leistungen auch längerfristig marktkonform?

Konkurrenzsituation

Wo steht das Unternehmen im Konkurrenzumfeld? Was sind die Stärken und Schwächen in Bezug auf die Konkurrenz? Was sind Vorteile der erbrachten Leistungen gegenüber Konkurrenzprodukten?

Chancen und Risiken

Welche Chancen bestehen für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens? Welche Risiken sind vorhanden, wie kann ihnen begegnet werden?

Beispiel SWOT-Analyse:

Stärken (Strength)	Chancen (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> • hohes technisches Knowhow • Marktführerschaft in Nische • optimierte Prozesse • hohe Kundentreue • effiziente Logistik 	<ul style="list-style-type: none"> • stärkere Umweltvorschriften erzeugen Vorteile für unsere Produkte • starkes Marktwachstum im angestammten Markt
Schwächen (Weakness)	Risiken (Risks)
<ul style="list-style-type: none"> • relativ hohe Preise • hohe Standortkosten • hohe Vorinvestitionen für Markteinführung von Neuprodukten 	<ul style="list-style-type: none"> • steigende Konkurrenz durch Neuanbieter aus Fernost => Preisdruck • zunehmender Mangel an qualifizierten Mitarbeitern

Finanzielle Basis

Wie stabil ist die finanzielle Situation des Unternehmens? Entspricht die vorhandene Liquidität den Anforderungen für das Betreiben des operativen Geschäfts? Wie gut ist das Unternehmen mit Eigenkapital ausgestattet etc.?

Kennzahlen und ihre Bewertung

Ein potenzieller Käufer wird auch bestimmte Kennzahlen analysieren, die ihm einen vertieften Einblick in die finanzielle Situation des Unternehmens vermittelt. Die im Folgenden aufgeführten Kennzahlen mit Bewertungsbeispielen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie sind aber geeignet, die Anforderung der finanziellen Transparenz zu erfüllen.

In der gängigen Praxis wird für die Ermittlung verschiedener Kennzahlen auf Durchschnittswerte abgestützt um Extremwerte entsprechend zu gewichten und zu berücksichtigen. In den vorliegenden Berechnungen wurde, dort wo notwendig, diese Praxis angewandt.

Die Branchenkennzahlen basieren auf den Struktur- und Kennzahlen der offiziellen Abschlüsse der jeweiligen Wirtschaftsabteilungen. Die Erhebung wird durch das Bundesamt für Statistik erhoben und ausgewertet. Die Branchenkennzahlen sind als Richtgrößen zu interpretieren und erheben keinen Anspruch auf die vollständige Richtigkeit.

Der Aufbau der Kennzahlen ist wie folgt gegliedert:

Kennzahlen über die Struktur

- Intensität des Umlaufvermögens
- Intensität des Anlagevermögens
- Anlagendeckungsgrad I und II

Umschlagskennzahlen

- Debitoren
- Kreditoren
- Lager

Kennzahlen der Liquidität

- Liquiditätsgrad 1
- Liquiditätsgrad 2
- Liquiditätsgrad 3
- Cashflow-Ratio
- Free Cashflow
- Verschuldungsfaktor

Kennzahlen der Rentabilität

- Gesamtkapitalrentabilität
- Eigenkapitalrentabilität

a) Kennzahlen über die Struktur

Vermögensstruktur

- Intensität des Umlaufvermögens
- Intensität des Anlagevermögens
- Anlagendeckungsgrad I und II

Die Intensität des Umlaufvermögens ist gleich: $\text{Umlaufvermögen} / \text{Gesamtvermögen}$.

Die Intensität des Anlagevermögens ist gleich: $\text{Anlagevermögen} / \text{Gesamtvermögen}$.

Bewertung:

Wie hat sich die Intensität gegenüber dem Vorjahr verändert, und wie steht diese Kennzahl im Vergleich mit dem Branchenwert?

BEISPIEL

Der Wert des Umlauf- und Anlagevermögens hat sich nur marginal verändert. Dies bewirkt, dass sich auch das Investitionsverhältnis nur leicht verändert hat. Der Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen beträgt 36,6%, was deutlich unter dem Branchenschnitt von 58% liegt.

Anlagedeckungsgrad I und II

Der Anlagedeckungsgrad I entspricht dem Anlagevermögen im Verhältnis zum Eigenkapital. Der Anlagedeckungsgrad II entspricht dem Anlagevermögen im Verhältnis zum langfristigen Vermögen Eigenkapital plus langfristiges Fremdkapital.

Hier gilt die goldene Bilanzregel. Die Einhaltung der goldenen Bilanzregel ist ein wichtiger Finanzierungsgrundsatz, welcher verlangt, dass langfristiges Vermögen (Anlagevermögen) auch mit langfristigem Kapital, am besten mit dem Eigenkapital und allenfalls mit langfristigem Fremdkapital, finanziert sein sollte.

BEISPIEL

Der Anlagedeckungsgrad I liegt bei 88,6%, was einer erneuten Verbesserung von 6,6 Prozentpunkten im Vorjahresvergleich entspricht. Diese Erhöhung ist auf den gestiegenen Jahresgewinn zurückzuführen, welcher sich trotz leicht höherem Anlagevermögen überproportional auf den Anlagedeckungsgrad I auswirkt. Die Praktiker – «Faustregel» verlangt, dass im Idealfall das Anlagevermögen zu 100% durch Eigenkapital gedeckt sein sollte. Diese Regel wird zurzeit nicht erfüllt. Dennoch kann man den Anlagedeckungsgrad I als gut bezeichnen, liegt diese Kennzahl doch im Branchendurchschnitt nur gerade bei 73%.

Der Anlagedeckungsgrad II hat sich gegenüber dem Vorjahr ebenfalls verbessert und widerspiegelt den gleichen Trend, welcher auch beim Anlagedeckungsgrad I festzustellen ist. Der Haupteinfluss dieser Zunahme ist auf das gestiegene Eigenkapital zurückzuführen, was einen weit stärkeren Einfluss auf diese Kennzahl hat als die Rückzahlung von langfristigen Bankverbindlichkeiten sowie die leicht höheren übrigen langfristigen Verbindlichkeiten und Anlagevermögen. Der Anlagedeckungsgrad II liegt Ende Jahr bei 123,3%. Somit sind auf dieser Stufe die in der Praxis gängigen Grundsätze der goldenen Bilanzregel erfüllt und zeigen, dass die langfristigen Vermögensbestandteile auch mit langfristigem Kapital finanziert werden.

b) Umschlagskennzahlen Debitoren, Kreditoren und Lager

Die Debitoren-, Lager- und Kreditorenkennzahlen sollen die Qualität der Bewirtschaftung wichtiger Teile des Nettoumlaufvermögens aufzeigen und Rückschlüsse auf die Qualität der Vorräte, auf das Zahlungsverhalten der Kunden sowie auf das eigene Zahlungsverhalten ermöglichen.

Verglichen werden der Zustand und die Entwicklung der Debitorenzahlungsfristen, des Kreditorenumschlags sowie des Lagerumschlags.

Beispiel: Das Debitorenzahlungsziel von 49 Tagen im laufenden Jahr gegenüber 52 Tagen im Vorjahr zeigt eine leichte Verbesserung der Zahlungsmoral unserer Kunden auf. Verschiedene Faktoren haben zu dieser Verbesserung beigetragen, wie einheitliche Prozessstrukturen, kontinuierliche Marktbearbeitung, die Nähe zum Kunden sowie ein straffes Debitorenmanagement.

Der Kreditorenumschlag liegt dieses Jahr bei 7,5x und die Kreditorenzahlungsfrist bei 48 Tagen. Dieser im Vorjahresvergleich um neun Tage bessere Wert widerspiegelt das Bestreben, Zahlungen termingerecht auszuführen, was durch punktuelle Verbesserungen von Prozessabläufen erreicht wurde. Tendenziell zeigt sich aber auch, dass die Lieferanten ihre Zahlungskonditionen weiterhin reduzieren und somit die Zahlungsfristen automatisch verkürzt werden, damit Finanzierungskosten aus Sicht des Lieferanten eingespart werden können.

Der Lagerumschlag hat sich leicht erhöht und liegt aktuell bei 9,3x oder 39 Tagen. Diese Verbesserung ist auf das Bestreben der ständigen Optimierung der Lagerbewirtschaftung zurückzuführen. Es ist zu beachten, dass die vorliegende Betrachtung keine Differenzierung zwischen Rohstoff-, Halbfabrikate- und Fertigfabrikateumschlägen macht.

c) Kennzahlen der Liquidität

Liquiditätsgrade 1–3

- Der Liquiditätsgrad 1 (Cash Ratio) gibt das Verhältnis der liquiden Mittel zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten eines Unternehmens an und erlaubt damit eine Analyse darüber, inwieweit ein Unternehmen seine derzeitigen kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen allein durch seine liquiden Mittel erfüllen kann.
- Der Liquiditätsgrad 2 entspricht der Summe von flüssigen Mitteln, kurzfristigen Verbindlichkeiten und Wertpapieren im Verhältnis zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten.
- Der Liquiditätsgrad 3 entspricht dem Verhältnis von Umlaufvermögen zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten.

Die Liquiditätsgrade 1–3 sind Stichtagsbetrachtungen und sollen Auskunft über die jeweilige Liquidität liefern.

BEISPIEL

Der Liquiditätsgrad 1 hat sich im Verhältnis zum Vorjahr verschlechtert und liegt im abgelaufenen Jahr bei 6,3% gegenüber dem Branchenschnitt, welcher bei ca. 8% liegt.

Hingegen hat sich der Liquiditätsgrad 2 im laufenden Jahr erhöht und liegt mit 119,4% über dem Normwert von 100%.

Die Betrachtung des Liquiditätsgrads 3 zeigt ebenfalls eine Erhöhung gegenüber dem Vorjahr, wobei der ausgewiesene Wert von 167,8% deutlich über dem branchenüblichen Wert von 145– 150% liegt.

In der Gesamtheit betrachtet zeigen die drei Liquiditätsstufen eine genügende Deckung auf, obwohl auf der ersten Stufe ein höherer Liquiditätsbestand wünschenswert wäre.

Cashflow-Ratio

Die Cashflow-Ratio ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl, die aufzeigt, wie viel Prozent der Umsatzerlöse einem Unternehmen zur Schuldentilgung, Investitionsfinanzierung, und Dividendenzahlung frei zur Verfügung stehen. Sie ist ein Indikator für die Ertrags- und Selbstfinanzierungskraft des Unternehmens.

Berechnung Cashflow-Ratio in Prozent

$$\frac{\text{Gewinn} + \text{Abschreibungen} + \text{evtl. Erhöhung der langfristigen Rückstellungen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Free Cashflow

In der heutigen betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung steht die Wertorientierung der Unternehmung oder Gruppe im Vordergrund. Dabei geht es um die Befriedigung sämtlicher Interessen- und Anspruchsgruppen nach den Grundsätzen der langfristigen, unternehmenssichernden Faktoren und nicht nach den Gesichtspunkten der kurzfristigen Gewinnmaximierung. Sämtliche Massnahmen und Entscheidungen sollten dem Ziel zur Fortführung und Wertsteigerung des Unternehmens dienen. Um dieser Forderung auch gerecht werden zu können, ist es notwendig, den Fokus von der alten traditionellen Gewinnbetrachtung, bei der vorwiegend Aufwand und Ertrag im Vordergrund standen, weg, auf Zahlungsströme (Ein- und Auszahlungen) in einem bestimmten Betrachtungsraum zu konzentrieren. Wenn die Summe der Einzahlungen grösser ist als die Summe der Auszahlungen, liegt ein Zahlungsmittelüberschuss vor, der als «Free Cashflow» bezeichnet wird. Dieser Free Cashflow bildet nun die Basis für die Befriedigung sämtlicher Interessengruppen und kann für Abgeltung sowie Ausbau der Geschäftstätigkeit eingesetzt werden. Ebenfalls dient der Free Cashflow als Basis für künftige Unternehmenswertberechnungen und Messinstrument der langfristigen Unternehmenswertsteigerung.

Verschuldungsfaktor

Der Verschuldungsfaktor zeigt an, wie oft der Cashflow aus Betriebstätigkeit erarbeitet werden müsste, bis die Effektivverschuldung abgezahlt wäre.

BEISPIEL

Die Effektivverschuldung hat im Berichtsjahr um TCHF 3850.– oder 18,7% abgenommen. Dies ist vorwiegend auf die Rückzahlung von langfristigen Bankverbindlichkeiten sowie die Abnahme von kurzfristigen Verbindlichkeiten zurückzuführen.

Der ermittelte Wert liegt im Berichtsjahr bei 5,1x und liegt deutlich über dem Richtwert der Branche von 2,2x.



d) Rentabilitätskennzahlen

Gesamtkapitalrentabilität

Die Gesamtkapitalrentabilität gibt Auskunft über die Leistungskraft eines Unternehmens oder einer Gruppe und gilt als zentrale finanzwirtschaftliche Zielgrösse in der Unternehmensführung. Der grosse Vorteil dieser Kennzahl liegt in der differenzierten Betrachtung der Kapitalbewirtschaftung (Kapitalumschlag) und der Ertragskraft (Umsatzrentite), welche wichtige Steuerungsgrössen für die Unternehmensgruppe darstellen.

BEISPIEL

Im Vorjahresvergleich liegt der diesjährige Kapitalumschlag von 1,48x wieder um 0,16x höher als im vergangenen Jahr. Diese Verbesserung ist vorwiegend auf den höher erzielten Nettoumsatz zurückzuführen sowie eine aktive Kapitalbewirtschaftung.

Betrachtet man die Umsatzrentabilität von 3,4%, so kann festgestellt werden, dass sich der positive Trend des Vorjahres erfreulicherweise fortsetzt und die entsprechenden Massnahmen und Ziele ihre Wirkung zeigen. Obwohl eine klare Verbesserung ersichtlich ist, liegt die erzielte Umsatzrentabilität unter dem Branchenschnitt von 6%.

Die Multiplikation beider Komponenten ergibt eine Gesamtkapitalrentabilität von 5,1%, was einer Verbesserung von 63,5% gegenüber dem Vorjahr entspricht.



Eigenkapitalrentabilität

Im Rahmen der Shareholder-Value-Diskussionen hat die Eigenkapitalrendite eine prominente Stellung erlangt. Weit herum gilt sie als eine der wichtigsten Steuerungs- und Beurteilungsgrössen der operativen Leistungsfähigkeit. Obwohl diese durch gezielte Finanzierungsvorgänge beeinflusst werden kann, bezieht sich die Kernaussage dieser Kennzahl auf die Effizienz des Mitteleinsatzes aus Sicht der Inhaber.

BEISPIEL

Die Umsatzrentabilität schlägt sich auch auf die Eigenkapitalrendite nieder, welche im abgelaufenen Jahr 7,9% beträgt. Hier ist eine klare Verbesserung gegenüber dem Vorjahr von 3,6% auf 7,9% festzustellen, was aber aus Sicht der Eigentümer immer noch nur bedingt zu befriedigen mag.



2.3 Persönliche Erwägungen

Eine Nachfolge hat immer einen wesentlichen Einfluss auf die Zukunft zumindest zweier Personen: die des Nachfolgers und die des bisherigen Inhabers. Für beide müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Solche Rahmenbedingungen sind:

Für den bisherigen Besitzer/die bisherige Besitzerin

- Entschluss, in eine neue Lebensphase einzutreten
- Einfluss allfälliger Mitinhaber auf die Planung
- Bereitschaft, die unternehmerische Verantwortung voll oder teilweise abzugeben
- Ideen und Pläne, was der zukünftige Lebensinhalt sein kann
- Absicherung der finanziellen Situation, wenn kein Lohneinkommen mehr besteht

Im Falle des Verkaufs an eine Privatperson: für den Nachfolger/die Nachfolgerin

- Bereitschaft, als Unternehmer/in mehr Risiko einzugehen als als Angestellter
- allfällige Mitfinanzierung durch künftige Mitinhaber, die natürlich auch Einfluss auf die künftige Unternehmensführung nehmen können
- während der ersten Zeit nach der Übernahme Erbringen eines überdurchschnittlichen zeitlichen Einsatzes
- Sicherstellung einer persönlichen finanziellen Absicherung, um allenfalls Anfangsschwierigkeiten finanziell überbrücken zu können
- Unterstützung durch soziales Umfeld (Familie, Freunde etc.)

2.4 Unternehmerische Erwägungen

Neben den Überlegungen zur persönlichen Zukunft nach einer Nachfolge gibt es natürlich die Frage, was mit dem Unternehmen nach der Übergabe passiert. Hier ist es besonders wichtig für den bisherigen Inhaber, sich klar zu sein, was die Bedingungen einer Nachfolgelösung sind.

Dabei sollte man möglichst realistisch bleiben, welchen Einfluss man auf das Unternehmen nach der Übergabe noch nehmen kann. Die folgenden Fragen sind typisch, wenn man sich die Bedingungen überlegt, die durch die Nachfolge erfüllt werden sollen. Am

einfachsten ist es, wenn man diese Fragen nicht lediglich schnell beantwortet, sondern sie in ihrer Bedeutung gewichtet.

Bedingungen an Nachfolgelösung	unabdingbar	wichtig	unwichtig
Ist der Fortbestand des Unternehmens gesichert?			
Sind die Arbeitsplätze meiner Mitarbeitenden gesichert?			
Sind die guten Kundenbeziehungen auch weiterhin gewährleistet?			
Bleibt der heutige Standort und damit die Bedeutung des Unternehmens für die Standortgemeinde erhalten?			
Verfolgt der Nachfolger/die Nachfolgerin die gleiche Strategie wie bisher?			
Führt der Nachfolger/die Nachfolgerin die bestehende Unternehmenskultur weiter, oder wird alles geändert?			
etc.			

Selbstverständlich ist es praktisch unmöglich, eine Garantie zu erhalten, dass die gewünschten Bedingungen erfüllt werden, da kein Käufer dies gewährleisten kann und will, weil er dadurch massiv in seiner Entscheidungsfreiheit eingeschränkt würde. Hingegen kann bei der Auswahl des Nachfolgers abgeschätzt werden, was dessen Zukunftsvorstellungen sind.

Letztendlich stellt sich natürlich auch die Frage, wie weit man bereit ist, nicht nur den besten Preis als Kriterium zu berücksichtigen, sondern eben auch Zukunftsfragen für Unternehmen und Mitarbeitende.