



## Nachfolgeregelungen für KMU

David Dahinden  
Leiter Themenzentrum Nachfolgeregelung  
BDO AG, Luzern

## Um was geht es?



2

## Inhaltsübersicht



- Einführung
- Empirische Ausgangslage
- Nachfolgevarianten und Prozesslogik
- Prozessarchitektur
- Beratungsansätze
- Funktion und Rolle des Beraters zwischen Käufer und Verkäufer
- Die drei wesentlichsten Erfolgsfaktoren
- Tipps für den Berater
- Fragen und Diskussion



3

## Einführung



## Einführung



«In den kommenden fünf Jahren sind schweizweit etwa eine halbe Million Arbeitsplätze von anstehenden Unternehmensnachfolgen betroffen»

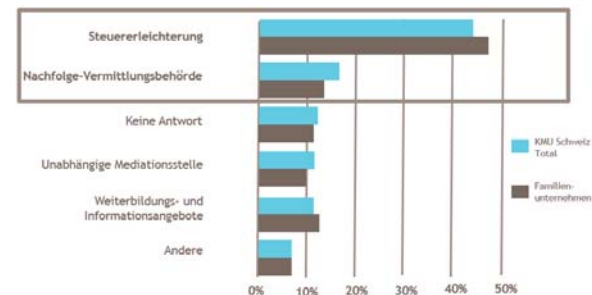
«Rund 30 Prozent der Unternehmen werden nicht an einen Nachfolger übertragen, unter anderem weil der Inhaber sich nicht oder zu spät um seine Nachfolge kümmert. Dies führt zu einem Verlust von Know-how, Arbeitsplätzen und Steuereinnahmen»

«Die externe Nachfolge nimmt stark an Bedeutung zu. Damit steigt die Anforderung, rechtzeitig einen geeigneten Nachfolger zu finden.»

Quelle: KMU Spiegel 2015, FHS St. Gallen

5

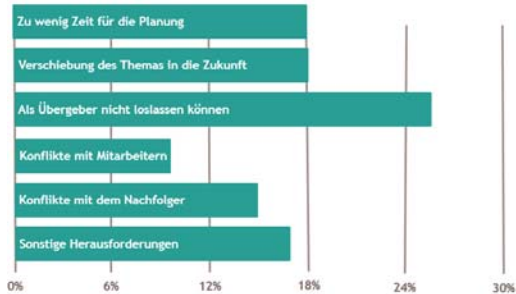
## Welche Massnahmen würden Nachfolgeregelungen erleichtern?



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

7

## Wo liegen die Fallstricke



Quelle: IFU FHS St. Gallen (2015)

6

## Empirische Ausgangslage



Ausgangslage



## Empirische Ausgangslage

### Bedeutung der Nachfolgeregelungen in Zahlen



Höherechnung

Unternehmensgrösse	Volkswirtschaft*		Eigentumsübergabe		Führungsübergabe	
	Anzahl KMU	Beschäftigte (VZÄ)	Nachfolge <5 Jahre	Anzahl KMU Beschäftigte (VZÄ)	Nachfolge <5 Jahre	Anzahl KMU Beschäftigte (VZÄ)
Mikrounternehmen	459'636	823'260	14%	64'349 115'256	15%	68'945 123'489
Kleine Unternehmen	35'031	710'854	25%	8'758 177'713	26%	9'108 184'822
Mittlere Unternehmen	7'115	707'151	16%	1'138 113'144	22%	1'565 155'573
<b>Total</b>	<b>501'782</b>	<b>2'241'265</b>	<b>15%*</b>	<b>74'245 406'114</b>	<b>16%</b>	<b>79'619 463'884</b>

Quelle: Bundesamt für Statistik, Credit Suisse Nachfolge-Umfrage 2016

\*2013, ohne Land-/Forstwirtschaft, Energie-/Wasserversorgung, Finanz-/Versicherungssektor und öffentliche Verwaltung

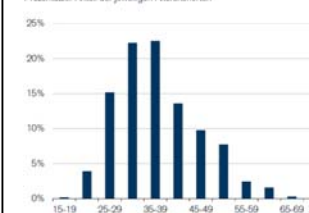
- Total rund 74'000 Unternehmen mit 406'000 Arbeitsplätzen stehen vor der Nachfolgeregelung
- Aber Achtung: 30% scheitern (meistens Mikro-Unternehmen); d.h. Total 55'000 verbleiben, was 11'000 (9'000 davon Mikro-Unternehmen) im Jahr macht
- Mikro-Unternehmen sind sehr schwierig zu übertragen

9

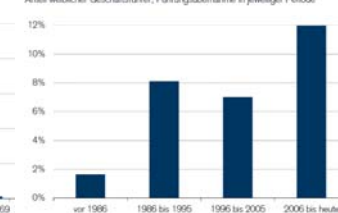
## Der Einfluss der Demographie



Prozentualer Anteil der jeweiligen Alterskohorten



Anteil weiblicher Geschäftsführer: Führungsübernahme in jeweiliger Periode



Quelle: Credit Suisse Nachfolge-Umfrage 2016

Quelle: Credit Suisse Nachfolge-Umfrage 2016

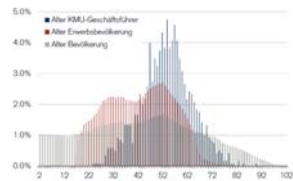
- Alterskohorte: «Alter bei Übernahme Geschäftsführung» sinkt
- Suche nach Nachfolger wird schwieriger!!
- Antwort: Mehr Frauen in Geschäftsführung; länger Arbeiten

11

## Der Einfluss der Demographie



Prozentualer Anteil nach Alter (in Jahren) KMU-Unternehmer, Erwerbsbevölkerung (VZÄ) 2014, ständige Wohnbevölkerung 2014



Anzahl Personen, ab 2015 Prognose



Quelle: Credit Suisse Nachfolge-Umfrage 2016, Bundesamt für Statistik

Quelle: Credit Suisse, Bundesamt für Statistik

- Mehr als 50% der KMU-Unternehmer sind zwischen 50 und 60 Jahre alt
- «Babyboomer» erreichen Pensionierungsalter
- Demographie führt zu mehr Nachfolgeregelungen

10

## Zusammenfassung



- Relevanz des Themas sehr gross; aber Achtung: Viele Mikro-Firmen sind nicht zu übertragen
- «Babyboomer» erreichen Pensionsalter -> Demographie
- Suche nach Nachfolger wird schwieriger, da weniger potenzielle Nachfolger vorhanden (Demographie) und mehr externe Nachfolgeregelungen
- Beratungsprozess wird komplexer

**SUMMARY**

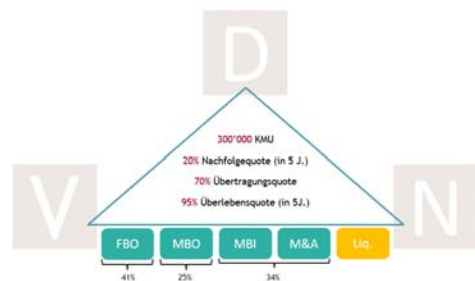
12

## Nachfolgevarianten und Prozesslogik



## Nachfolgevarianten und Prozesslogik

Dreieck der Parteien



Heller (2016)

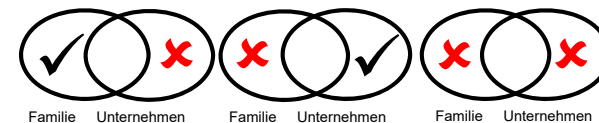
## Unterschiede der Nachfolgevarianten

Informationsasymmetrien

Family Buy Out (FBO)

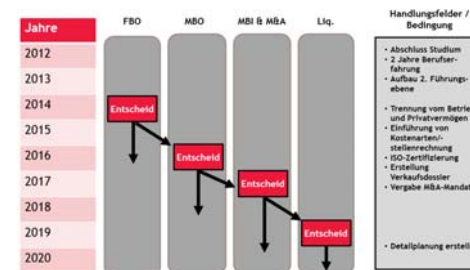
Management Buy Out (MBO)

Management Buy In (MBI und M&A)



## Unterschiede der Nachfolgevarianten

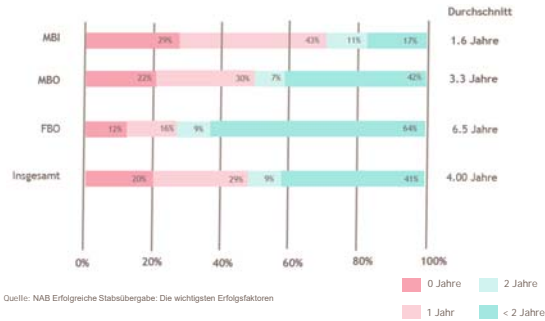
Zeiträume



## Unterschiede der Nachfolgevarianten



### Zeiträume



17

## Prozessarchitektur



## Unterschiede der Nachfolgevarianten



### Zusammenfassung

	FBO	MBO	MBI und M&A
Prozess und Timing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lösungsorientierter Prozess</li> <li>Von langandauernd bis unendlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lösungsorientiert vs. transaktionsorientiert</li> <li>mittelfristig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transaktionsorientierter Prozess</li> <li>kurz und bündig</li> </ul>
Preis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marktpreis</li> <li>./ Family-Discount</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marktpreis</li> <li>./ Loyalitäts-Discount</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marktpreis</li> <li>./ Sympathie-Discount</li> </ul>
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenmittel</li> <li>Voreinschuss</li> <li>Schenkung</li> <li>Fremdkapital</li> <li>Verkaufdarlehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenmittel</li> <li>Fremdkapital</li> <li>z.T. Verkaufdarlehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenmittel</li> <li>Fremdkapital</li> <li>Equity-Finanzierung über Dritte</li> </ul>
Antrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tradition, Familienwerte, Unterstützung durch Familie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstverwirklichung, Selbstbestimmtheit, Arbeitsplatz sichern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstverwirklichung, Selbstbestimmtheit</li> </ul>
Anforderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intakte Beziehungen</li> <li>Gute Familien-, Kommunikations- und Konfliktkultur</li> <li>Klare Definition der Rollen und damit verbundenen Rechte und Pflichten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbindlichkeiten im Prozess</li> <li>Unternehmerisches Flair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Für Verkauf vorbereitete Firma (Fitness und Dokumentation)</li> <li>Bereitschaft rasch die Firma loszulassen</li> <li>Matching zwischen Käufer und Verkäufer (Finden und Chemie)</li> </ul>

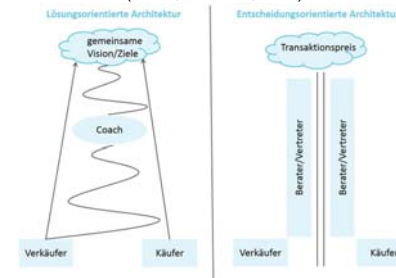
(Halter, Kammerlander, Kissling 2013, S.13)

18

## Lösungs- vs. Entscheidungsorientierte Architektur



Nachfolgeregelungen können auf unterschiedliche Weise realisiert werden. Ist eine Beratung angezeigt, muss zunächst die Frage zur Beratungsfunktion und dem Beratungsobjekt beantwortet werden. Zwei Wege können unterschieden werden (Halter, Schröder, 2010):



20

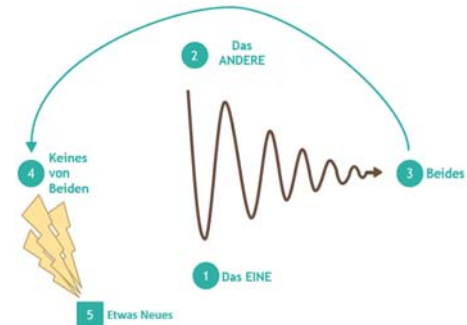
## Lösungs- vs. Entscheidungs-orientierte Architektur



	Lösungsorientierte Architektur	Entscheidungsorientierte Architektur
Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig zielführend, verschiedene Schlaufen</li> <li>• Wille beider Parteien zum Abschluss steht im Vordergrund</li> <li>• Wenige Kaufinteressenten</li> <li>• Zeittensiv</li> <li>• Preis weniger relevant</li> <li>• Tiefe Einblicke des Käufers in das Unternehmen</li> <li>• Beratungsnachfrage eher Richtung -Coaching-</li> <li>• Übergangsphase relativ lang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transaktionspreis steht im Fokus</li> <li>• Grosse Informationsasymmetrien</li> <li>• Nachfrage der Beratung eher fachorientiert</li> <li>• Übergangsphase eher kurz</li> </ul>
Chancen / Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr des Versandens</li> <li>• Ungenügende Professionalität</li> <li>• Normative Elemente finden Gehör</li> <li>• Erfolgreicher Abschluss wahrscheinlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr der Detailversessenheit</li> <li>• Zielführender Prozess mit schnellem Abschluss</li> <li>• Preismaximierung möglich</li> <li>• Eher umfassende Vertragswerke</li> <li>• Hohe Verhandlungskompetenz notwendig</li> <li>• Stimmung kann gegen Ende der Verhandlungen gereizt sein</li> <li>• Teilweise schmerzhafter / emotional belastender Prozess</li> </ul>

21

## Lösungsorientierte Architektur



23

## Lösungsorientierte Architektur



22

## Lösungsorientierte Architektur



### Illustration aus der Praxis

Herr Markus Muster besitzt eine Schreinerei mit rund 45 Mitarbeitenden. Sein Sohn Thomas hat bereits im Betrieb die Lehrjahre absolviert und möchte nun – 20 Jahre alt – in den Betrieb einsteigen.

Markus ist sehr erfreut, dass sein Sohn die Tradition der Schreinerei weiterführen will. Er ist sich aber bewusst, dass der Erfahrungsrucksack von Thomas noch sehr leicht ist. Beide verständigen sich darauf, dass Thomas noch einige Jahre in einem befreundeten Betrieb seine Sporen abverdienen soll.

Unterdessen will Markus die betriebsfremden Immobilien ausgliedern und die Gesellschaft verkaufsfähig machen.

Nach sieben Jahren tritt Thomas in den Betrieb ein und übernimmt einen wesentlichen Anteil der Aktien. Es zeigt sich aber rasch, dass die administrativen Arbeiten nicht seine Stärke sind.

Zwei Jahre später hat Markus sämtliche Aktien verkauft und sich auch aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Neben Thomas konnte mit einem langjährigen Mitarbeiter ein Minderheitsaktionär gewonnen werden, der für den Vertrieb und die Administration zuständig ist. Thomas leitet die Produktionsabteilung und den Einkauf.

24

## Der M&A Prozess



25

## Der M&A Prozess



- Verkaufsfähigkeit analysieren
- Blindprofil erstellen (siehe Beispiel)
- Information Memorandum erstellen (siehe Beispiel)
- Unternehmen bewerten
- Interne Preisfestlegung

27

## Der M&A Prozess



- Kick-Off-Meeting
- Team zusammenstellen
- Zeitplan etablieren
- Informationen sammeln

26

## Der M&A Prozess



- Longlist erstellen (Research)
- Diskussion Longlist mit Auftraggeber
- Reduktion auf Shortlist
- Marktansprache der gelisteten Kontakte
- Geheimhaltungserklärung einholen
- Initial-Meeting organisieren
- Information Memorandum offenlegen
- Absichtserklärungen einfordern

28

## Der M&A Prozess



- Verhandlungsstrategie festlegen
- Verhandlungsm Meetings
- Eckpunkte Transaktion verhandeln und in Term-Sheet integrieren

29

## Der M&A Prozess



### Illustration aus der Praxis

Im Februar 2017 erfolgt die Mandatserteilung betreffend Verkauf einer Metallwarenfabrik. Der Abschluss 2016 ist vorliegend. Die Gesellschaft ist verkaufsfähig. Umstrukturierungen oder allfällige steuerliche Sperrfristen sind keine vorhanden.

Bis Ende März 2017 wird eine Wertüberlegung erstellt und den Mindestverkaufspreis festgelegt. Zudem wurde ein aussagekräftiges Information Memorandum fertiggestellt. Parallel dazu konnte mit dem Eigentümer bereits eine Shortlist von möglichen Käufern erstellt werden.

Im April 2017 erfolgt die Marktansprache mittels schriftlicher Korrespondenz. Rund 60 pot. Investoren werden direkt mit Brief und Blindprofil angeschrieben. Zudem wird das Profil im bestehenden Netzwerk gestreut. Allfällige Interessenten haben bis Ende Monat Zeit sich zu melden.

Nach Unterzeichnung einer Geheimhaltungserklärung werden die interessierten Parteien Anfang Mai mit dem Information Memorandum bedient. Die Interessenten haben rund 4 Wochen Zeit, eine umfassende Absichtserklärung einzureichen. In diesem Zeitraum sind auch Gespräche mit der Inhaberschaft möglich. Anschliessend wird entschieden, welche Parteien (ca. 3 bis 5) Zugang zu einem Datenraum zwecks Durchführung einer Due Diligence erhalten. Parallel dazu werden Vertragsverhandlungen geführt. Ende Juni ist die Due Diligence-Phase abgeschlossen. Zwei Parteien haben mittlerweile eine Binding-Offer eingereicht. Nach Abschluss der letzten Verhandlungen erfolgt die Vertragsunterzeichnung Ende Juli 2017.

31

## Der M&A Prozess



- Koordination Due Diligence Phase
- Strukturierung Transaktion unter Rechts- und Steueraspekten
- Weitere Verhandlungen
- Redaktion Aktienkaufvertrag
- Signing / Closing
- Postmerger-Phase und Kommunikation planen

30

## Beratungsansätze





## Beratungsansätze



### Relevante Themengebiete

Coachingansatz (Lösungs- und prozessorientiert)	Fachberatungsansatz (Entscheidungs- und resultatorientiert)
<p>Projektmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Coaching</li><li>• Mentoring</li><li>• Moderation</li><li>• Mediation</li><li>• Familienberatung und -therapie</li><li>• Training und Supervision</li><li>• etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Finanzberatung</li><li>• Rechtsberatung</li><li>• Steuerberatung</li><li>• Treuhand</li><li>• Wirtschaftsprüfung</li><li>• Notarielle Beratung</li><li>• Finanz- und Vermögensberatung</li><li>• Vorsorgeberatung</li><li>• Organisations- und Managementberatung</li><li>• etc.</li></ul>

Nach: Bachhausen, Thommen, 2003 / Bamberg 2006, S. 22. und 104ff.

«Es besteht die Gefahr, dass vor lauter Spezialwissen das strategische Ziel, eine erfolgreiche Nachfolgeregelung, zu kurz kommt.»  
(Halter, Schröder, 2010)

33

## Beratungsansätze



- «Jede Nachfolgeregelung entwickelt interdisziplinäre Fragestellungen, die zu verschiedenen Zeitpunkten mit unterschiedlicher Priorität behandelt werden müssen. Der Nachfolgeberater stellt die nötigen Ressourcen dieses Beratungssystems dem Kunden zur richtigen Zeit zur Verfügung.» (Halter, Schröder, 2010)
- Erste und wichtigste Aufgabe des Nachfolgeberaters ist das Projektmanagement.
- Als Kapitän leitet und führt der Nachfolgeberater die verschiedenen Parteien durch den Nachfolgeprozess. Normalerweise deckt der Nachfolgeberater einen Fachbereich selbstständig ab.

34

## Die drei wesentlichsten Erfolgsfaktoren



## Die drei wesentlichsten Erfolgsfaktoren einer Nachfolgeregelung



### Persönliches Reflektionsvermögen

Haltung: Eigenes Handeln und Position hinterfragen

Bereitschaft: Veränderungswille zeigen

Handlung: Veränderung auch umsetzen können

### Nachfolgefähigkeit

Personelle Abhängigkeiten möglichst minimieren; Grösse ist ein signifikanter Erfolgsfaktor für Unternehmensnachfolgen!

### Kaufpreiserwartung

Realistische Kaufpreiserwartungen erhöhen Abschlusswahrscheinlichkeit wesentlich!

36

## Fragen und Schlusswort



Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



David Dahinden  
BDO AG, Luzern  
Leiter Themenzentrum  
Nachfolgeregelung  
041 368 12 14  
david.dahinden@bdo.ch