

# Massgeschneiderte und nachhaltige Nachfolgeregelungen

Die Nachfolgeregelung ist in der heutigen Zeit nicht mehr ausschliesslich mit der Pensionierung des Unternehmers verbunden. Sie kann auch ein wichtiger Punkt auf der strategischen Agenda des Unternehmens sein oder aufgrund einer persönlichen Neuorientierung des Inhabers zum Thema werden.

Serge Stapfer



Abhängig vom Wunsch des Eigentümers und seinen Zukunftsplänen können unterschiedliche Lösungsansätze in der Ausgestaltung der Nachfolgeregelung umgesetzt werden. In diesem Artikel werden drei verschiedene Nachfolgelösungen aus der Praxis präsentiert. Diese wurden auf die Bedürfnisse der jeweiligen Inhaber zugeschnitten und stellen auch für das Unternehmen selbst eine nachhaltige Lösung dar.

## Teil-Austritt und Rückbeteiligung

Die Ausgangslage in diesem Praxisbeispiel ist eine grosse Herausforderung für alle Beteiligten. Das Unternehmen wird von zwei jungen Eigentümern geführt und hat in den vergangenen Jahren ein hohes Umsatzwachstum erfahren. Während ein Inhaber aufgrund der wachsenden Belastung einen schnellen Austritt aus dem operativen Geschäft sucht, will der andere Inhaber die Firma weiter ausbauen. Da das Unternehmen eine Marktposition erreicht hat, in der das künftige Wachstum einen strategisch starken Partner erfordert, kann der zweite Eigentümer das Unternehmen nicht auf eigene Faust weiterführen. Die Lösung in diesem Fall entspricht nicht einer klassischen Nachfolgeregelung, kann aber den Bedürfnissen beider Inhaber vollkommen gerecht werden und stellt auch für das Unternehmen selbst ein optimales Ergebnis dar. Der strategische Käufer übernimmt 100 Prozent der Firma und beide Inhaber können sich an der Akquisitionsholding des Käufers substantiell rückbeteiligen. Dadurch partizipieren sie massgeblich am künftigen Erfolg. Gleichzeitig profitieren die Inhaber auf diese Weise vom Finanzierungshebel (Leverage) des Käufers, da die Übernahme zu einem grossen Teil durch eine Bank finanziert wird und der Wert der

Rückbeteiligung nur am eingebrachten Eigenkapital des Käufers bemessen wird. Auf operativer Ebene führt der eine Inhaber das Unternehmen wie gewünscht weiter und wird vom Käufer auf strategischer Seite aktiv unterstützt. Der andere Inhaber baut seinen Nachfolger auf und kann das operative Geschäft nach einem Jahr vollständig an diesen übergeben. Er wechselt danach in den Verwaltungsrat und bleibt somit weiterhin in die strategischen Entscheidungen involviert.

## Schneller Austritt

In diesem Fall hat der Eigentümer neben seinem Unternehmen in der Schweiz eine zweite Firma in Deutschland aufgebaut. Er hat einen Betriebsleiter in der Schweiz eingestellt, welcher ihn auf der operativen Ebene weitestgehend entlastet. Allerdings liegen die strategischen und finanziellen Entscheidungen weiterhin in der Verantwortung des Inhabers. Da die Firma in Deutschland wachstumsbedingt seine volle Aufmerksamkeit erfordert und das regelmässige Pendeln an die Substanz geht, sucht er einen schnellen Austritt. Der strategische Käufer verfügt über die notwendigen Ressourcen, die es dem Inhaber erlauben, nur eine kurze Einarbeitung von wenigen Tagen zu leisten und das Unternehmen anschliessend zu verlassen. Zudem erhält der Betriebsleiter vom Käufer die für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens erforderliche Unterstützung.

## Klassische Nachfolgeregelung

Der Eigentümer möchte seine Nachfolge frühzeitig regeln. Er hat zudem bereits einen Geschäftsführer angestellt und sich dadurch auf der operativen Ebene ersetzbar gemacht. Der Geschäftsführer verfügt jedoch nicht über die notwendigen Eigenmittel, um nebst der operativen Nachfolge auch die Geschäftsanteile zu übernehmen. Dem Inhaber ist es zudem ein Anliegen, dass der neue Eigentümer die Zukunft seines Unternehmens langfristig sichert und allen Mitarbeitenden eine gute Perspektive bietet. Mit dem Käufer konnte ein Partner ins Boot geholt werden, der mit seinem langfristig orientierten Investitionshorizont das Unternehmen nachhaltig weiterentwickelt. Gleichzeitig veräussert der Inhaber 100 Prozent seiner Anteile, ist auf eigenen Wunsch noch zwei Jahre operativ tätig und wechselt anschliessend in den Verwaltungsrat.

## Eine Frage der Planung und Umsetzung

Die drei aufgeführten Beispiele zeigen, dass jeder Unternehmensverkauf im Zuge der Nachfolgeregelung individuell auf die Bedürfnisse der Eigentümer abgestimmt werden kann. Dabei bildet die Evaluation der möglichen Optionen die Basis für eine erfolgreiche Nachfolgelösung. Durch fundierte Gespräche zwischen dem Eigentümer und seinem Berater werden die Bedürfnisse eruiert und

der Verkaufsprozess entsprechend darauf ausgerichtet. Zudem zeigt sich, dass die Szenarien der Nachfolgeregelung frühzeitig geprüft werden sollten. Der schnelle Austritt im Praxisbeispiel war nur möglich, da die operative Leitung bereits im Vorfeld an einen Betriebsleiter übergeben wurde. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema ermöglicht auch eine breitere Auswahl an Optionen, was sich in der Regel positiv auf den erzielbaren Verkaufspreis des Unternehmens auswirkt. Oft honorieren Käufer ein mittelfristiges Engagement des Eigentümers mit einem höheren Kaufpreis. Darüber hinaus werden die Zukunft des Unternehmens und die Interessen der weiteren Anspruchsgruppen bestmöglich gewahrt.

## Über den Autor

Serge Stapfer ist Partner bei der Trown Partners AG und unterstützt Unternehmer im gesamten Verkaufsprozess.

## Über die Trown Partners AG

Die Trown Partners AG bietet in einem persönlichen Umfeld massgeschneiderte Lösungen in den Bereichen Unternehmensverkauf, Unternehmensbewertung und Nachfolgeregelungen. Mit ausgewiesener Fachkompetenz und langjähriger Erfahrung im Verkauf und der Bewertung von Schweizer KMU aus unterschiedlichen Branchen bringen die Inhaber der Trown Partners AG die besten Voraussetzungen mit, um ein Nachfolgeprojekt optimal zu begleiten. Die Geschäftsführung des M&A-Spezialisten besteht aus Dr. Patrick Eggimann, Paul Monn und Serge Stapfer.

