WER SOLL ÜBERNEHMEN?

Im Zusammenhang mit Nachfolgelösungen hört man oft die Begriffe «MBO», «MBI» oder auch «familieninterne Regelung». Dabei gibt es keinen klaren Favoriten. Alle Lösungen haben ihre Vor- und Nachteile. Meist bestimmen die bestehenden Umstände letztlich die passende Lösung.

*Text: Pius Schöpfer**

Eine Statistik über die angewendeten Optionen bringt zutage, dass die Lösung einer familieninternen Regelung (Family-Buy-Out/FBO) mit gut 40 Prozent sehr häufig ist. Fast gleich hoch ist der Prozentsatz einer firmenexternen Lösung (Management-Buy-In/MBI). In knapp 20 Prozent der Fälle stammt der Nachfolger aus der Firma (Management-Buy-Out/MBO). Je nach Branche variieren diese Werte jedoch. Gerade im Garten- und Landschaftsbau gehört ein MBO sicher zu den Optionen, die häufiger, als die vorhergehende Statistik besagt, zur Anwendung gelangt.

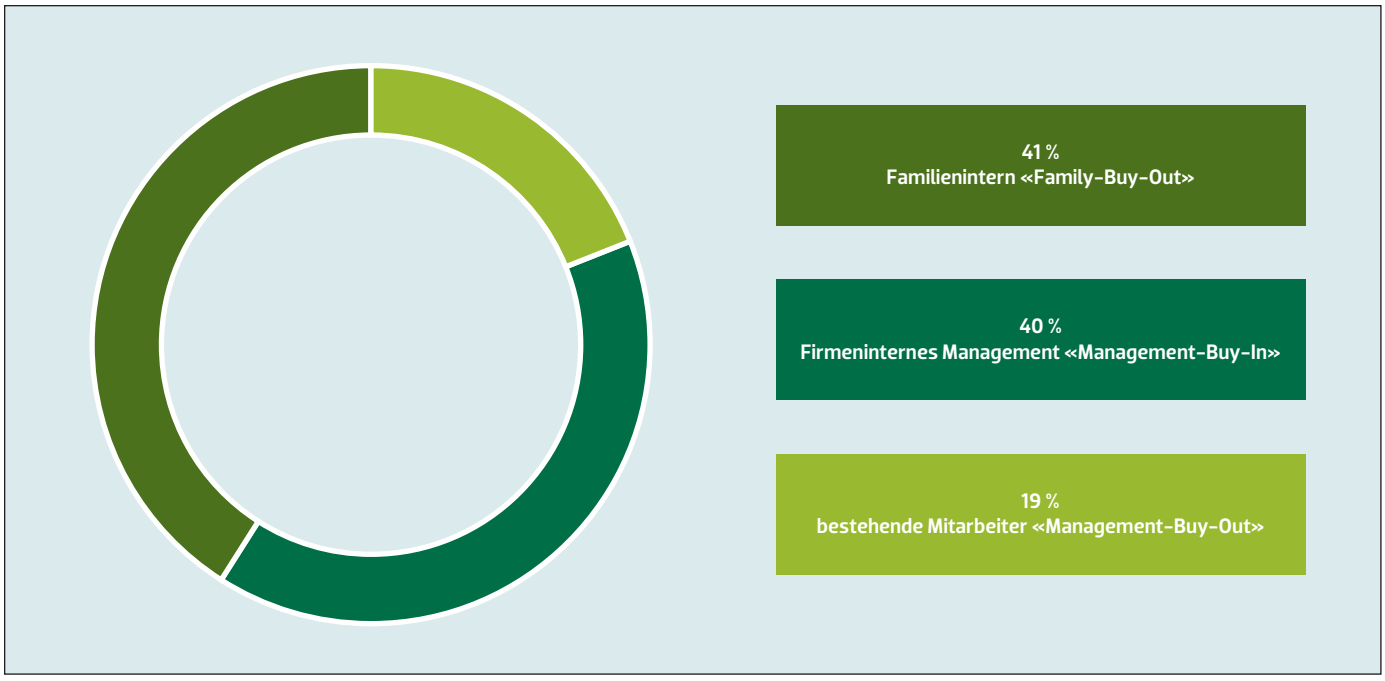
Family-Buy-Out (FBO)

Eine familieninterne Lösung ist beim aktuellen Inhaber (natürlich) immer ein Thema. Der oder die Nachfolger sind Nachkommen des Eigentümers oder ein anderes Familienmitglied. Dazu muss aber ein geeigneter Nachfolger vorhanden sein. Dies ist jedoch zunehmend nicht der Fall, weshalb diese gewählte Form der Übergabe abnimmt.

Zudem ist diese Lösung mit den meisten Emotionen verbunden – positiven wie auch negativen. Eltern sind stolz, wenn sie die Firma (ihr Lebenswerk) an eigene Kinder übergeben können. Andererseits ist die Enttäuschung auch sehr gross, wenn die Nachfolgeregelung in der Familie nicht zum Tragen kommt.

Der Nachfolger/die Nachfolgerin ist mit der Firma stark verbunden. Dies schafft bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten Vertrauen. Durch die Übergabe in der Familie bleibt das Erarbeitete – allenfalls auch Wohlstand und Sicherheit – für eine weitere Generation erhalten. Wenn die übernehmende Generation bereits im Unternehmen tätig war, wird firmeneigenes Know-how transferiert respektive bleibt erhalten. Zudem erübrigt sich die Suche nach einem Nachfolger. Im Weiteren besteht eine flexiblere Finanzierungsmöglichkeit. Dies kann ein Erbvorbezug oder ein Darlehen mit günstigen Konditionen sein. Es profitieren somit der Übergeber wie auch der Übernehmer.

Ein FBO hat aber auch Nachteile respektive spezielle Herausforderungen. So resultiert für den Verkäufer in der Regel ein geringerer Verkaufspreis. Wenn eine Maximierung des Verkaufspreises, allenfalls mit Blick auf das nach der Pensionierung zur Verfügung stehende Kapital, im Vordergrund steht, ist dies nicht die beste Variante. Erfahrungen zeigen, dass ein FBO in der Regel länger dauert als andere Lösungen. Häufig wird (muss) mit der Nachfolgeregelung zugewartet werden, bis die nächste Generation bereit ist, die Nachfolge anzutreten. Im Zuge der familieninternen Nachfolge gilt es meist auch erbrechtliche Fragen zu klären. Wichtig ist hier, dass alle Erbberechtigten gleichbehandelt werden, die Lösung von allen akzeptiert und der Familienfrieden langfristig gewahrt werden. Ein Hauptnachteil ist, dass bestehende Strukturen länger oder stärker erhalten bleiben und ein Hinterfragen des Bisherigen häufig unterbleibt. Es werden auch keine neuen Impulse eingebracht. Und wenn dies



Grafische Übersicht: mögliche Nachfolgelösungen (rechts) und deren Häufigkeit. Quelle: Raiffeisen

Serie

Berechnungen gehen davon aus, dass in den nächsten fünf bis zehn Jahren jeder fünfte Betrieb in der Schweiz eine Nachfolgelösung braucht. Auch in der Grünen Branche stellt sich für viele Betriebe die Frage: Wie weiter?
***Pius Schöpfer ist Gärtnermeister/Unternehmensberater und Mitinhaber der Schöpfer und Frei GmbH in Schöftland (AG). Er hat in den letzten Jahren etliche Nachfolgeregelungen begleiten dürfen, dies sowohl auf der Verkäufer- wie auch Käuferseite. In einer Serie von drei Artikeln beleuchtet er verschiedene wichtige Aspekte rund um Nachfolgelösungen.**

erfolgt, so kann dies bei der abtretenden Generation zu Unbehagen führen, gerade wenn diese noch operativ tätig bleibt.

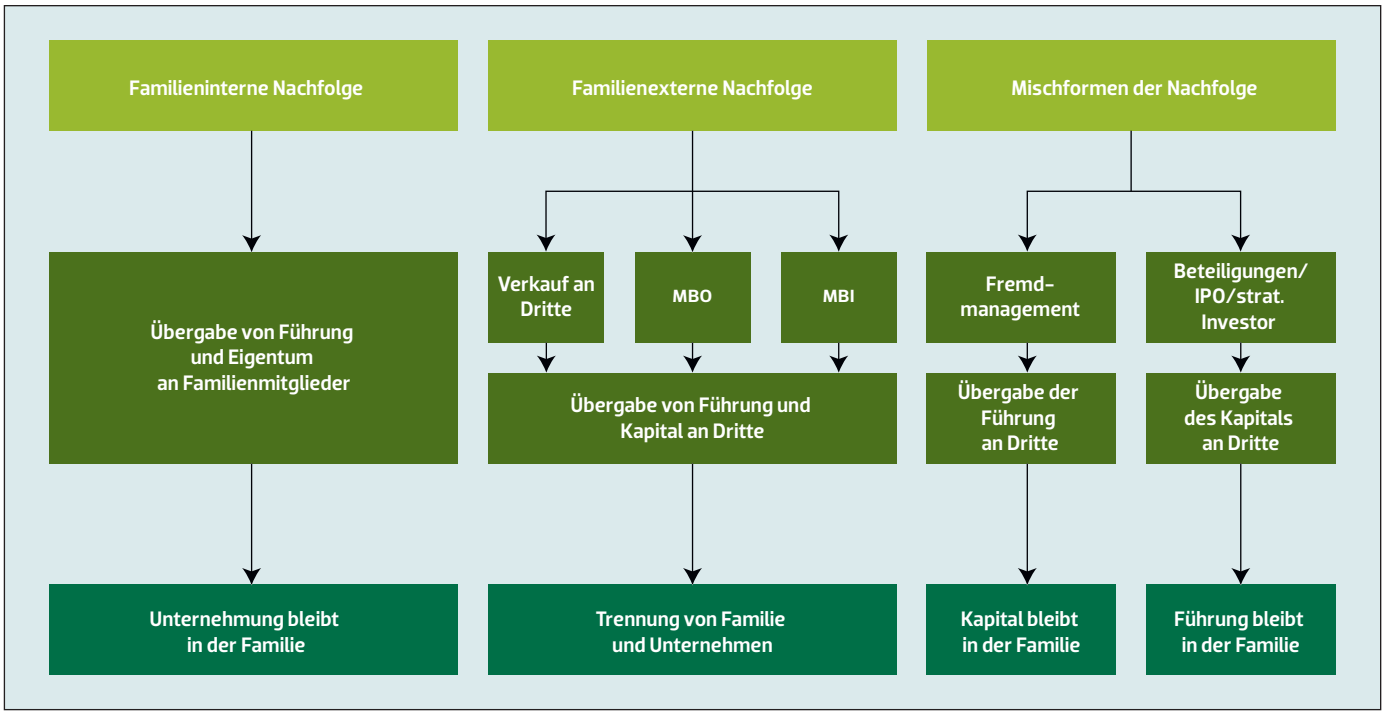
Bei einer familieninternen Nachfolge gilt es, wie vorgängig erwähnt, den Zeitaspekt zu beachten. Der Prozess dauert länger, da es möglicherweise gegenläufige Interessen und Wünsche zu berücksichtigen gilt. Selbst bei einer familieninternen Lösung gibt es unterschiedliche Varianten. So kann der Nachfolger die operative Führung und finanzielle Kontrolle übernehmen. Denkbar ist, dass ein Familienmitglied die operative Geschäftsleitung übernimmt und die finanzielle Kontrolle beim bisherigen Inhaber oder mehreren Mitgliedern der Familie bleibt. Möglich ist auch, dass ein externer Geschäftsführer die operative Führung innehat und die finanzielle Kontrolle bei der Familie verbleibt.

Management-Buy-Out (MBO)
Bei einem MBO wird das Unternehmen an einen oder mehrere leitende Angestellte verkauft. Im Idealfall wurden potenzielle Nachfolger frühzeitig ermittelt und gezielt gefördert. Gerade in der Grünen Branche ist diese Form der Nachfolgeregelung häufiger als sonst in der Schweiz üblich anzutreffen.

Wie auch beim FBO wird das im Unternehmen vorhandene Know-how weiter genutzt. Die Kontinuität in der Geschäftsführung bleibt bestehen. Dies sorgt allseits für Vertrauen. Gerade in der Grünen Branche, in der persönliche Beziehungen zu Kunden eine wichtige Rolle spielen, ist dies zentral. Da die Mitarbeiter den neuen Inhaber kennen, ist die Fluktuationsgefahr geringer, im Vergleich mit einer aussenstehenden Lösung. Natürlich wirkt sich die Chance, den Betrieb einmal übernehmen zu können, positiv auf die Motivation des angehenden Inhabers aus. Zudem gelangen geschäftsinterne Informationen nicht an Dritte.

Diesen Vorteilen stehen auch Nachteile gegenüber. So etwa wird man nicht den höchstmöglichen Verkaufspreis erzielen, da üblicherweise bei der Preisfestsetzung ein Loyalitäts-Discount zum Tragen kommt. Die persönliche Nähe ist Fluch und Segen zugleich. Gerade bei den Verkaufsverhandlungen kann es zu Misstönen kommen, die das (Arbeits-)Verhältnis belasten. Dies umso mehr, als die Mitarbeitenden häufig nicht über genügend Eigenmittel verfügen, um den Kauf finanzieren zu können. Der Verkäufer muss oft ein Darlehen gewähren. Damit trägt er ein finanzielles Risiko mit, ohne operativ tätig zu sein. Dieses Abhängigkeitsverhältnis dauert in der Regel mehrere Jahre. Der Rollenwechsel vom Kadermitarbeiter zum Inhaber gelingt nicht jedem. Neben den bisherigen Aufgaben kommen neue im Bereich der Finanzen und der Personalführung dazu. Die Verantwortung steigt. Der Druck und damit auch die Belastung nimmt zu. Diese kann reduziert werden, wenn mehrere Kadermitarbeiter die Firma übernehmen. In diesem Falle wären auch Stellvertretungen geregelt.

Management-Buy-In (MBI)
Wenn ein Unternehmen an eine Drittperson verkauft wird, spricht man von einem



Es lohnt sich, die möglichen Lösungen für eine Nachfolgeregelung genau zu prüfen – bis es passt. Foto: oatawa / Shutterstock

MBI. Manchmal trifft man anstelle von MBI auf die Bezeichnung «Mergers & Acquisitions» beziehungsweise «M&A». Als Käufer können eine oder mehrere Personen, die nicht im Betrieb mitgearbeitet haben oder zur Familie gehören, sowie auch ein anderes Unternehmen auftreten.

Diese Variante der Nachfolgeregelung wird oft als Notlösung bezeichnet. Dabei ist sie weit verbreitet. Sie kommt fast gleich so oft zur Anwendung wie eine Familienlösung. Schwierig wird ein MBI, wenn der Erfolg des Betriebes sehr stark von den Beziehungen und der Persönlichkeit des Unternehmers abhängen. In der Regel dauert ein MBI ein bis zwei Jahre und ist damit die «schnellste» Form der Nachfolgeregelung.

Bevor der Prozess des Verkaufs angegangen wird, müssen zwei Voraussetzungen erfüllt sein:

1. Der Unternehmer muss im Kopf bereit sein, «sein» Unternehmen zu verkaufen. Dies ist eine Herzensangelegenheit. Sein (Lebens-)Werk in neue Hände zu geben ist nicht einfach. (Siehe auch «Im Kopf muss es stimmen» in der g'plus-Ausgabe 2/20). Und ist der Verkaufsentscheid einmal gefällt, muss der Inhaber den Betrieb wie gewohnt weiterführen. Häufig ist ein Nachlassen festzustellen. So werden Investitionen vernachlässigt oder Entscheide aufgeschoben. Dies wirkt sich auf den Umsatz, die Kunden und auf die Rendite des Betriebes aus. Dies schmälert dann den Verkaufspreis.
2. Ist das Unternehmen für den Verkauf bereit? Der Käufer will ein funktionierendes Unternehmen kaufen. Dazu gehören eine Buchhaltung, die aktuell ist, eine zweckmässige Infrastruktur und geordnete Betriebsabläufe. Der Standort (Werkhof) muss langfristig gesichert respektive gewährleistet sein. Gerade im Garten- und Landschaftsbau stellt dies eine unabdingbare Voraussetzung dar. Häufig wird auch eine Firmendokumentation verlangt, damit sich potentielle Käufer innert Kürze eine Übersicht über das Unternehmen machen können. Dabei interessiert weniger die Firmengeschichte, sondern Angaben über Mitarbeiter, Kunden und Verträge.

Laut Studien wird bei einem MBI der höchste Verkaufspreis erzielt, da kein Familien- oder Loyalitätsrabatt gewährt wird. Neue Kräfte bringen neue Ideen in den Betrieb. Dies sichert die Zukunft, gerade wenn das bestehende Know-how durch erweiterte fachliche Kompetenzen ergänzt wird. Gerade wenn der Käufer eine andere Firma ist, lassen sich auch Synergien erzielen. Bei einem MBI verfügen Käufer häufig über grössere finanzielle Mittel als bei einem MBO. Somit sinkt das finanzielle Risiko für den Verkäufer.

Die Variante MBI birgt für den Verkäufer wie auch für den Käufer Risiken. So muss der neue Besitzer das Vertrauen der Mitarbeiter und Kunden gewinnen. Gerade bei Abgängen von Mitarbeitern geht auch Know-how verloren. Der Verkäufer hingegen muss sich allenfalls damit konfrontiert sehen, dass sein Unternehmen wieder weiterverkauft oder aufgelöst wird. Dies schmerzt möglicherweise noch Jahre nach dem Verkauf.

Andere Lösungen

Für die Grüne Branche kommt als Nachfolgelösung ein IPO (Initial Public Offering), ein Gang an die Börse, kaum infrage. Die Unternehmen sind zu klein, um ein Interesse der Öffentlichkeit oder der Finanzkreise zu wecken. Zudem ist zu wenig Wachstumspotenzial vorhanden.

In jüngerer Zeit ist die Variante anzutreffen, dass eine oder mehrere private oder institutionelle Finanzinvestoren eine Mehrheitsbeteiligung an einem Unternehmen der Grünen Branche übernehmen. Dies kann auch nur eine vorübergehende Lösung sein, um zum Beispiel ein MBO oder ein MBI zu finanzieren oder vorzubereiten. Das heutige Zinsumfeld beschleunigt derartige Lösungen respektive wir haben ein Umfeld, in dem in erster Linie rasche Kapitalerträge im Zentrum stehen. Der Wahl des Investors kommt somit zentrale Bedeutung zu.

Derartige Investoren verfügen über Beziehungen und Know-how, die dem Betrieb Vorteile bringen. So helfen sie bei der Finanzierung von Investitionen oder Verbessern die Liquidität des Unternehmens. Der Investor erhofft sich (natürlich), durch eine Steigerung des Unternehmenswertes Gewinne zu erzielen.

Allerdings gibt es auch Investoren, die in erster Linie an einem raschen Kapitalgewinn interessiert sind. Es werden Massnahmen ins Auge gefasst, um kurzfristig einen Profit zu erzielen. Der Kauf von angeschlagenen Unternehmen, deren Sanierung und der anschliessende Verkauf ist ein Geschäftsmodell dieser Investoren. Der Verkäufer eines Unternehmens muss deshalb die Herkunft und Ziele eines Investors besonders prüfen.

Die Aufgleisung einer Nachfolgeregelung ist anspruchsvoll. Unternehmer haben in der Regel wenig Erfahrung. Woher denn auch. Man beschäftigt sich in der Regel nur einmal mit der Thematik. Deshalb ist es ratsam, sich frühzeitig damit zu beschäftigen. Neben dem Einholen von allgemeinen Informationen ist auch der Beizug von Dritten empfehlenswert, um eine möglichst breite Auswahl an Optionen und fachliche Unterstützung zu erhalten. Nur eines kann man dem Verkäufer nicht abnehmen – den Entscheid: «Ja, diesen Nachfolger nehme ich.»