

## AUTOREN



Philipp Riedweg

**philipp.riedweg@truvag.ch**  
dipl. KMU-Finanzexperte  
Betriebsökonom FH  
MAS Bank Management



René Kaufmann

**rene.kaufmann@truvag.ch**  
Betriebsökonom FH, MAS Real  
Estate Management, dipl. Wirt-  
schaftsprüfer, CAS Verwaltungsrat

## Management-Buy-out als mögliche Lösung

Im Laufe der Tätigkeit eines Unternehmers oder einer Unternehmerin stellt sich irgendwann die Frage der Nachfolge. Der Verkauf der eigenen Firma ist eine grosse Herausforderung, der Ablöseprozess oft auch emotional. Es geht um viel: die Weiterführung des eigenen Lebenswerks, die Erhaltung von Arbeitsplätzen und oft auch um hohe Vermögenswerte. Sich frühzeitig über mögliche Käufer Gedanken zu machen und die Weichen zu stellen, ist deshalb essenziell. Bei den meisten Unternehmensnachfolgen wird eine der drei Optionen umgesetzt:

- Familieninterne Übertragung (Family-Buy-out)
- Unternehmensinterner Verkauf (Management-Buy-out/ MBO); Verkauf an bestehendes Management
- Unternehmensexterner Verkauf: Verkauf an externe Geschäftsleitung (Management-Buy-in/ MBI); Verkauf an Privatpersonen, andere Unternehmen oder Investoren

Rund 60% der Schweizer KMU werden an externe Dritte übertragen. Etwa 20% der Unternehmen werden an leitende Angestellte verkauft (Management-Buy-out/ MBO). Wenn die familieninterne Nachfolge nicht möglich ist, stellt der MBO oft das Wunschscenario des Unternehmers dar. Wie ein MBO in der Praxis ablaufen kann und welche Besonderheiten dabei zu beachten sind, zeigen wir anhand des nachfolgenden Beispiels auf.

## Ausgangslage

Niklaus, 55-jährig, Inhaber einer Holzbaufirma, macht sich Gedanken über die Nachfolge seines Familienbetriebs. Sein Grossvater gründete das Unternehmen vor mehr als 50 Jahren. Da innerhalb der Familie keine geeignete Nachfolge infrage kommt, möchte Niklaus seinen Betrieb am liebsten in die Hände eines kompetenten Mitarbeitenden legen, damit der Name, die Identität und die Eigenständigkeit der Firma erhalten werden können.

## Unternehmerisches Potenzial

Bei einem MBO geht es auch um Kontinuität, Kompetenz und Vertrauen. Diese Werte sind für Firmeninhaber Niklaus zentral. Ein möglicher Nachfolger wäre der 40-jährige Marc, Leiter Produktion. Marc ist schon viele Jahre im Betrieb, kennt die Abläufe sowie die Kunden sehr gut. Er hat auch schon signalisiert, dass ihm die Firma sehr am Herzen liegt. Niklaus möchte noch besser verstehen, ob Marc auch als Unternehmer der Richtige ist. Für beide Parteien ist wichtig, von Anfang an klar und offen zu kommunizieren. Erfahrene externe Berater

können helfen, diese Klarheit zu schaffen und den potenziellen Unternehmer richtig in den Prozess einzubinden. Es kann dem Wunschnachfolger auch helfen, Anliegen und Lösungen direkt mit einer neutralen Person zu besprechen.

## Planung und Finanzierung

Nach den ersten Gesprächen zwischen Niklaus und Marc soll der Prozess vorangetrieben werden. Steuerliche und weitere Abklärungen müssen rechtzeitig getroffen werden. Ein MBO braucht seine Zeit, da im Vorfeld das Unternehmen für die angestrebte Konstellation verkaufsfähig gemacht werden muss (z. B. Verkauf/Ausgliederung nicht betriebsnotwendiger Vermögenswerte, Anpassungen im organisatorischen, strategischen Bereich zwecks Steueroptimierung). Danach ist ein Fahrplan für die weiteren Schritte zu definieren, wie Erstellung einer Unternehmensbewertung, eines Finanzplanes sowie Erarbeitung eines Finanzierungsantrages. Die Frage der Finanzierung ist von zentraler Bedeutung. Der designierte Nachfolger Marc verfügt, wie so oft in der Praxis, nicht über genügend eigene finanzielle Mittel zur Finanzierung des Kaufpreises. Niklaus weiss, dass er mit einem MBO den Preis für seine Unternehmung nicht maximieren kann. Er gewährt Marc einen sogenannten Loyalitätsrabatt auf den ermittelten Unternehmenswert. Auf dieser Basis wird das Dossier für die Banken erstellt (Finanzierungsantrag). In der Regel sind die Banken bereit, 50% bis 60% des Kaufpreises zu finanzieren. Nachfolger Marc hat zudem die Möglichkeit, von seinen Eltern ein Darlehen als Eigenkapital einzusetzen. Dies reicht aber noch nicht aus, um den restlichen Verkaufspreis zu finanzieren. Damit der Verkauf gleichwohl zustande kommt, muss Niklaus einen Teil des Verkaufspreises als Verkäuferdarlehen stehen lassen.

## Amortisation Kaufpreis

Die zukünftigen Unternehmensgewinne werden für die Rückführung des Bankdarlehens sowie des Verkäuferdarlehens verwendet. Somit trägt Niklaus auch über weitere Jahre das unternehmerische Risiko mit. Marc ist sich bewusst, dass durch die Rückführung der Darlehen allenfalls Mittel für Investitionen in die Weiterentwicklung des Unternehmens nicht oder nicht im gewünschten Umfang zur Verfügung stehen könnten.

## Zeitlicher Faktor

Wichtig für den MBO-Prozess ist genügend Zeit einzuplanen. Der Verkaufsprozess dauert mit drei bis fünf Jahren rund doppelt so lang wie der Verkauf an einen Dritten. ●

### VOR- UND NACHTEILE DES MBO

#### PRO

- Tradition und Werte des Familienunternehmens bleiben erhalten
- Vertrauen in Nachfolger/ Nachfolgerin
- Know-how-Transfer vereinfacht
- Motivationsfördernd für Mitarbeitende

#### CONTRA

- Tieferer Verkaufspreis
- Finanzierbarkeit ist sehr anspruchsvoll
- Braucht mehr Zeit
- Herausforderung Rollenwechsel von der Kaderperson zum Unternehmer