

Nachfolgeregelung bei Familienunternehmen – Verkauf als Option

Familieninterne Nachfolge ist nicht immer möglich – familienexterne Lösungsvarianten

Die familieninterne Nachfolgeregelung ist oft die bevorzugte Variante, wenn Unternehmer sich aus dem Geschäft zurückziehen. Die Voraussetzungen dafür sind aber nicht immer gegeben. Es bestehen für diesen Fall mehrere Alternativen der externen Nachfolgeregelung. Manchmal ist der Verkauf des Unternehmens die einzig richtige Option, um das Familienvermögen zu schützen. Der Beitrag setzt sich mit den grundsätzlichen Entscheidungsfragen auseinander, ohne auf steuerliche und rechtliche Detailthemen einzugehen: vgl. aber insbesondere Bundesgerichtsentscheid zur Erbenholding, S. 873.

über 300 000 marktwirtschaftliche Unternehmen. Davon haben 99,7 % weniger als 250 Mitarbeiter [1]. Gut 88 % aller Unternehmen sind Familienunternehmen [2]. Verschiedene Studien gehen davon aus, dass in der Schweiz jährlich zwischen 10 000 und 20 000 Unternehmensnachfolgefälle zu regeln sind [3].

2. Regelung der Nachfolge

Die Regelung der Nachfolge ist für den Unternehmer bzw. für die Unternehmerfamilie eine einmalige und einzigartige Aufgabe. Es stellen sich dabei zwei Grundsatzfragen:

- Wie sieht die Eigentümerstruktur nach der Regelung der Nachfolge aus (Eignernachfolge)?
- Wie sieht die Geschäftsführung nach der Regelung der Nachfolge aus (Führungsnachfolge)?

Die Beantwortung dieser Fragen ist äusserst komplex. Bei der Planung und der Umsetzung sind nicht nur die Ziele und Interessen der Unternehmerfamilie, sondern auch die Ziele und Interessen des Unternehmens zu berücksichtigen. Die hohe emotionale Bindung des Unternehmers und seiner Familie zum Unternehmen erschweren eine objektive Abwägung der Ziele und Interessen zusätzlich.

2.1 Ziele der Unternehmerfamilie

Oberstes Ziel des Unternehmers bei der Regelung der Nachfolge muss die Erhaltung oder noch besser die Optimierung des investierten Familienvermögens sein. Daneben sind weitere, qualitative Zielsetzungen denkbar, wie

1. Familienunternehmen in der Schweiz – Ausgangslage

Familienunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass der Eigentümer bzw. Mitglieder der Eigentümerfamilie gleichzeitig für die Geschäftsführung verantwortlich sind. Die Unternehmensstruktur sowie die Unternehmenskultur sind sehr stark mit dem Unternehmer verbunden und auf ihn ausgerichtet. Das Know-how liegt meistens beim Unternehmer selbst – die Dokumentation von Wissen und Prozessen ist auf das wesentlichste beschränkt. In der Regel besteht ein kleiner Kreis von sehr loyalen Mitarbeitern, welche eng mit dem Unternehmer zusammenarbeiten und ihn über viele Jahre begleitet haben. Ein vom Patron unabhängiges Management fehlt indes häufig.

Familienunternehmen sind fast immer der Kategorie der Klein- und Mittel-

unternehmen (KMU) zuzuordnen. Die KMU bilden das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. In der Schweiz bestehen



Philipp Arnet, dipl. Wirtschaftsprüfer, Betriebsökonom HWV/FH, Senior Manager, Corporate Finance, PricewaterhouseCoopers, Zürich

zum Beispiel der **Weiterbestand des Firmennamens, Erhaltung der Arbeitsplätze oder Beibehaltung des Standortes**. Diese qualitativen Zielsetzungen sind sorgfältig abzuwägen, denn sie betreffen auch das Unternehmen und dessen strategische und operative Ausrichtung stark.

2.2 Ziele des Unternehmens

Oberste Zielsetzung eines jeden Unternehmens muss die **langfristige und nachhaltige Überlebensfähigkeit sein**. Das Unternehmen muss sich – ob nun in Familienbesitz oder nicht – den Marktgesetzen und den Konkurrenten stellen. Es hat sich kritisch zu hinterfragen, ob die strategische Positionierung nachhaltig richtig, die kritische Grösse erreicht und die Innovationskraft des Unternehmens sichergestellt ist, um im Markt bestehen zu können.

Diese Zielsetzungen gelten grundsätzlich und sind unabhängig davon, aus welchem Grund die Regelung der Nachfolge in Angriff genommen wird.

2.3 Auslöser der Nachfolgeregelung

Die Auslöser für die Nachfolgeregelung können in der Unternehmer- oder in der Unternehmenssphäre liegen:

Auslöser in der Unternehmersphäre

Der Unternehmer will oder kann seine Funktionen als Eigentümer und Geschäftsführer nicht mehr weiterführen. Die Gründe dafür können sein:

- Erreichen der Altersgrenze;
- Krankheit oder Tod;
- familiäre Gründe;
- Wunsch des Unternehmers nach Veränderung.

Auslöser in der Unternehmenssphäre

Dem Unternehmen **fehlen die notwendigen Ressourcen**, um die Unternehmensstrategie umzusetzen. Bei den fehlenden Ressourcen kann es sich um finanzielle Mittel, Produktionsmittel oder Know-how handeln, welche z. B. eine notwendige Expansion des Unter-

nehmens verhindern. Auch zur finanziellen Sanierung des Unternehmens kann sich die Regelung der Nachfolge aufdrängen.

2.4 Grundvarianten der Nachfolgeregelung

Die *Abbildung* zeigt die Grundvarianten der Nachfolgeregelung auf. Dabei wird nach den beiden Grundsatzfragen der Eigentümer-Nachfolge und der Führungs-Nachfolge systematisiert.

Bei der klassischen Familiennachfolge wird das Unternehmen an die Nachkommen übertragen. Diese führen das Unternehmen weiter. Falls keine Nachkommen bestehen bzw. die Nachkommen die Geschäftsführung nicht übernehmen wollen oder können, kann die Unternehmerfamilie ein familienexternes Management einsetzen. Dies kann bei einzelnen, grösseren Familienunternehmen beobachtet werden. Die klassischen Formen der externen Familiennachfolge sind der Verkauf und das **Management Buy-out/Management Buy-in**. Börsengänge von Familienunternehmen sind selten. Die Situation, dass der Unternehmer das Unternehmen verkauft hat, aber noch immer in der Geschäftsleitung ist, stellt meistens nur eine Übergangslösung dar.

Nachfolgend werden die beiden klassischen Formen der familieninternen und -externen Nachfolge diskutiert.



Heinz Hartmann, dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner, Corporate Finance, PricewaterhouseCoopers, Zürich

3. Familieninterne Regelung der Nachfolge

Die Geschäftsübergabe an die Nachkommen ist oft die Wunschlösung der Unternehmer. Es sind die qualitativen und emotionalen Ziele und Interessen der Unternehmerfamilie, welche den Entscheid für eine familieninterne Nachfolgeregelung definieren. Dies ist vor allem bei kleineren Unternehmen zu beobachten. Die Vermögensnachfolge ist dabei in einem Ehe- und Erbvertrag zu regeln. Die Minimierung der Steuerfolgen (Erbchaftssteuer, Schenkungssteuer) muss sorgfältig geplant werden – sie soll jedoch nicht entscheidend für die Wahl der Nachfolgevariante sein [4].

3.1 Voraussetzungen

Voraussetzung für die klassische Form der Familiennachfolge ist das Vorhandensein von nachfolgewilligen und -fähigen Nachkommen.

3.1.1 Nachfolgewilligkeit der Nachkommen

Die **Nachkommen haben Wille und Bereitschaft**, das unternehmerische Risiko in der Rolle der Eigentümer zu tragen. Sie müssen sich bewusst sein, dass sie **einen wesentlichen Teil ihres Vermögens in das Unternehmen investieren müssen und dieses Vermögen bis auf weiteres gebunden bleiben wird**. Die Nachfolgewilligkeit umfasst auch den Willen, die **operative und die strategische Führungsverantwortung** des Unternehmens wahrzunehmen.

3.1.2 Nachfolgefähigkeit der Nachkommen

Die **Nachfolgefähigkeit** der Nachkommen bezieht sich ebenfalls auf die **Doppelrolle als Eigentümer und Führungsverantwortliche des Unternehmens**. Als Eigentümer tragen sie das ganze unternehmerische Risiko. Die Nachkommen müssen fähig sein, die strategische und operative Führung der Unternehmung sicherzustellen. Zum Zeitpunkt der Stabsübergabe müssen die Nachkommen die Qualifikationen und Erfahrungen für die Bewältigung der anspruchsvollen Aufgaben der Geschäftsleitung besitzen.

Abbildung
Grundvarianten der Nachfolgeregelung

		Eigentümer-Nachfolge	
		Familienintern	Familienextern
Führungs-Nachfolge	Familienintern	<ul style="list-style-type: none"> • Klassische Familiennachfolge 	<ul style="list-style-type: none"> • Übergangslösungen
	Familienextern	<ul style="list-style-type: none"> • Fremd-Management • Interims-Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkauf (Trade Sale) • MBO/MBI • IPO

3.2 Herausforderungen und Risiken

Nachfolgend werden drei wesentliche Herausforderungen bei familieninternen Nachfolge-Lösungen angesprochen:

3.2.1 Konflikt zwischen Familien- und Unternehmensinteressen

Eine wesentliche Herausforderung bei der familieninternen Nachfolgeregelung liegt darin, dass bei der Auswahl und Rekrutierung des Nachfolgers mit konsequenter Objektivität und Ehrlichkeit die Eignung des Juniors bzw. der Juniorin beurteilt und kommuniziert wird. Dabei ist der Konflikt zwischen dem Ziel der familieninternen Weiterführung und den Unternehmensinteressen zu bewältigen. Eine konsequente Berücksichtigung der Unternehmensinteressen kommt zuletzt der Familie zugute, weil damit die Sicherung des Familienvermögens wahrscheinlicher ist.

3.2.2 Ausreichende finanzielle Ressourcen zur Umsetzung der Unternehmensstrategie

Bei der familieninternen Nachfolgeregelung ist insbesondere auch die Finanzierung des Wachstums kritisch zu hinterfragen. Mit zunehmender Grösse sind auch Familienunternehmen dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt. Produktionsverlagerungen, Internationalisierung des Vertriebsnetzes oder

Forschung und Entwicklung sind kapitalintensive Aktivitäten, welche manche KMU in Schwierigkeiten bringen können.

3.2.3 Abgeltung der übrigen Nachkommen – Anstieg der Zahl von Aktionären

Sind mehrere Nachkommen involviert, muss sie der Unternehmer im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften abgelden. Er kann die Unternehmensanteile auf verschiedene Nachkommen verteilen oder das Unternehmen ausgewählten Nachkommen übertragen. Der Unternehmer muss die restlichen Nachkommen finanziell abgelden. Die Abgeltung der restlichen Nachkommen setzt voraus, dass der Unternehmer in ausreichendem Masse über finanzielle oder andere Vermögensgegenstände verfügt [5]. Andererseits kann die Verteilung der Unternehmensanteile auf mehrere Vertreter der nächsten Generation, welche allenfalls nur teilweise im Unternehmen beschäftigt sind, zu familieninternen Spannungen und Zielkonflikten führen.

4. Familienexterne Regelung der Nachfolge

Die familienexterne Regelung der Nachfolge ist in diesem Beitrag definitionsgemäss immer mit der (entgeltlichen) Eigentumsübertragung der Unternehmensanteile an eine familienexterne Person(-engruppe) verbunden (vgl. 2.4).

Eine familienexterne Regelung der Nachfolge kann aus folgenden Gründen erfolgen:

- Die Voraussetzungen für eine familieninterne Lösung sind nicht erfüllt und/oder die genannten Herausforderungen (vgl. 3.2 ff.) können nicht zufriedenstellend bewältigt werden.
- Der Unternehmer zieht die Sicherung bzw. Optimierung des Familienvermögens einer familieninternen Lösung vor.
- Das Unternehmen befindet sich in einer Krise und der Unternehmer will das Unternehmen retten.

4.1 Voraussetzungen

Damit eine familienexterne Nachfolgeregelung angestrebt werden kann, müssen der Unternehmer und die Unternehmung verkaufsbereit sein.

4.1.1 Verkaufsbereitschaft des Unternehmers

Der Unternehmer muss bereit sein, das Unternehmen in andere Hände zu geben. Der Ablösungsprozess ist meist sehr emotional. Der Unternehmer muss sich nicht nur von seinem Lebenswerk trennen, sondern auch langjährige Rituale, Verantwortung und Ansehen aufgeben. Falls ein Aktionärsbindungsvertrag mit weiteren Aktionären besteht, ist dieser auf Klauseln zu prüfen, welche den Verkauf an Dritte erschweren könnten.

4.1.2 Verkaufsbereitschaft der Unternehmung

Das zu verkaufende Unternehmen muss für den geplanten Verkauf vorbereitet werden. Diese Vorbereitung zielt darauf ab, das Unternehmen vom Unternehmer zu «entpersonifizieren» sowie allfällige rechtliche, organisatorische und finanzielle Verflechtungen zu normalisieren.

Die Erstellung der Verkaufsbereitschaft der Unternehmung kann folgende Punkte umfassen:

- Anpassen der Aufbau- und Ablauforganisation und deren Dokumentation.

- Auf-/Ausbau des **Management-Informationssystem**s (Finanzbuchhaltung, Betriebsbuchhaltung, Controlling).
- **Schriftliche Dokumentation** aller wichtigen Geschäftsverträge (auch wenn diese bis anhin mündlich vereinbart waren).
- **Abspaltung oder Verkauf von nicht-betrieblichen Vermögenswerten.**
- Überprüfen und Nutzen von Optimierungsmöglichkeiten bei den eigenen Vorsorgeeinrichtungen.
- Überprüfung und Minimierung möglicher Steuerrisiken (z. B. Mehrwertsteuer).
- Komplettierung des Management-Teams.

4.2 Potentielle Käufergruppen

Beim Verkauf eines Familienunternehmens sind verschiedene Käufergruppen denkbar:

4.2.1 Bestehendes Management/MBO

Der Verkauf an das Management ist eine naheliegende Variante, wenn tatsächlich **ein funktionsfähiges Management** besteht, welches zum Eigentümer das notwendige **Vertrauensverhältnis** besitzt. Für das Management ist die Finanzierung der Transaktion die grösste Herausforderung. Bei grösseren *Management Buy-out (MBO)* wird das Management den Kaufpreis mit Hilfe eines Finanzinvestors (Private Equity Gesellschaft) zu finanzieren versuchen, wobei dieser dafür einen entsprechenden Anteil am Grundkapital des Unternehmens erhält.

Vorteile

- Die Kontinuität in der Unternehmensführung ist gewährleistet.
- **Die Know-how-Träger bleiben in der Unternehmung.**
- Diskreter und eher einfacher Verkaufsprozess – **keine Offenlegung von sensiblen Daten an Dritte.**

Nachteile

- Tendenziell kann bei einem MBO **nicht der maximale Verkaufspreis** realisiert werden.
- Hohe Komplexität bei Beizug von Finanzinvestoren im Verkaufsprozess, aber auch im Verhältnis Manage-

ment – Investoren (z. B. Aktionärsbindungsvertrag usw.).

4.2.2 Neues Management/MBI

Auch bei einem *Management Buy-in (MBI)* ist die Finanzierung der Transaktion ein kritischer Punkt. Das übernehmende Management wird bei grösseren Transaktionen ebenfalls mit einem Finanzinvestor **zusammenarbeiten.** Im Unterschied zum MBO kennen **die potentiellen neuen Eigentümer das Unternehmen noch nicht.** Sie werden es einer gründlichen Due Diligence unterziehen wollen. MBI sind oft in **Sanierungsfällen** zu beobachten.

Vorteile

- Einsetzen eines hoch-motivierten, neuen Management.

Nachteile

- Tendenziell kann bei einem MBI nicht der maximale Verkaufspreis realisiert werden.
- Hohe Komplexität bei Beizug von Finanzinvestoren im Verkaufsprozess, aber auch im Verhältnis Management – Investoren (z. B. Aktionärsbindungsvertrag usw.).

4.2.3 Strategische, industrielle Käufer

Dies ist die grösste potentielle Käufergruppe. Die möglichen Käufer sind nicht nur im Bereich der eigenen Kunden, Lieferanten oder direkten Konkurrenten zu suchen. Auch Unternehmen, welche einen Eintritt in den Markt des zu verkaufenden Unternehmens planen oder an der Technologie des Unternehmens interessiert sind, können als Käufer auftreten. Der Käuferkreis ist je nach Grösse und Branche des Unternehmens in der Schweiz oder im Ausland zu suchen.

Vorteile

- Beim Verkauf an einen industriellen Käufer kann der höchste Verkaufspreis realisiert werden.
- Oft eine Verbesserung der finanziellen und strategischen Positionierung des Unternehmens.

Nachteile

- Der Unternehmer muss einem möglichen Konkurrenten, Kunden oder

Lieferanten sensible Informationen des Unternehmens offenlegen.

- Veränderung der Firmenkultur und allenfalls Managementstruktur.
- Hohe Anforderungen an Transparenz und «Corporate Governance» seitens börsenkotierten Käufern.

4.2.4 Finanzinvestoren (Private Equity)

Private-Equity-Gesellschaften haben meist klare Vorstellungen bezüglich Industrie und Grösse der gesuchten Unternehmen. Sie investieren in **Wachstumsunternehmen, in sanierungsbedürftige Unternehmen oder in Unternehmen, welche in einer konsolidierenden Industrie aktiv sind.** Für KMU sind vor allem Private-Equity-Investoren interessant, welche eine Buy-&-Build Strategie bei ihren Beteiligungen anstreben. Dabei wird **zuerst ein Plattform-Unternehmen gekauft, welches in der Folge mit Add-on-Akquisitionen ausgebaut und weiterentwickelt** wird. Plattform-Unternehmen sind grössere, gut positionierte Unternehmen. Add-ons sind eher kleinere. Solche Investoren treiben **Industriekonsolidierungen** und die **Internationalisierung** von Unternehmen voran.

Vorteile

- Bei eingeschränktem Kreis oder gar Absenz von industriellen Käufern kann bei Finanzinvestoren ein interessanter Verkaufspreis realisiert werden.
- Sicherstellung der Wachstumsfinanzierung.
- In Spezialsituationen möglicherweise die einzige valable Käufergruppe.
- Weiterbestand der Managementstruktur möglich.

Nachteile

- Aufwendiger Verkaufsprozess – meist sehr gründliche Due Diligence.
- Oft umfangreicher und komplexer Kaufvertrag.

4.2.5 Publikumsanleger – Börsengang

Der Börsengang stellt keine klassische Form der Nachfolgelösung dar. **Die formellen** (z. B. Bilanzierungs- und Rechnungslegungsrichtlinien) **und materiellen** (z. B. stabile Finanz- und Ertragslage, antizipierbares Erfolgspoten-

tial usw.) Anforderungen an das Unternehmen sind bei einem Initial Public Offering (IPO) sehr hoch. Ob der Börsengang eine valable Alternative zu den anderen genannten Nachfolgevarianten ist, muss situativ analysiert und diskutiert werden.

Vorteile

- Zugang zu Wachstumskapital.
- Hoher Marketingeffekt – Vertrauensbildung bei Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Fremdkapitalgebern.

Nachteile

- Hohe formelle und materielle Anforderungen an das Unternehmen.
- Hohe Transaktionskosten.
- Hohe Transparenz- und Offenlegungspflichten (bei und nach der Transaktion).

4.3 Verkaufsprozess bei Familienunternehmen

Der Verkaufsprozess soll strukturiert und diszipliniert ablaufen. Er beginnt nach dem Entscheid des Unternehmers, sich vom Unternehmen zu trennen und nachdem das Unternehmen optimal auf den Verkauf vorbereitet wurde (vgl. 4.1.1 und 4.1.2).

Nachfolgend werden ausgesuchte Herausforderungen diskutiert, welche der verkaufende Unternehmer im Verkaufsprozess beachten sollte.

4.3.1 Exklusive Ansprache versus Auktionsverfahren

Der verkaufende Unternehmer muss sich entscheiden, ob er einen einzelnen potentiellen Käufer exklusiv ansprechen will, oder ob das Unternehmen in einem Auktionsverfahren einer vorselektierten Gruppe von potentiellen Interessenten angeboten werden soll.

Die exklusive Ansprache kann sinnvoll sein, wenn:

- tatsächlich nur ein potentieller Käufer die Anforderungen des Verkäufers erfüllt;
- der Verkäufer beabsichtigt, das Unternehmen an das Management zu verkaufen (MBO);

– der Verkäufer die grösstmögliche Diskretion im Verkaufsprozess erlangen will;

– der Verkäufer nicht die Maximierung des Verkaufserlöses anstrebt.

Das Auktionsverfahren sollte dann angewendet werden, wenn:

- mehrere mögliche Kaufinteressenten bestehen;
- der Verkäufer den Verkaufspreis maximieren bzw. aus mehreren Kaufofferten [6] die beste auswählen möchte.

Mit dem Auktionsverfahren baut der Verkäufer einen kompetitiven Prozess auf. Er erhält damit mehrere Optionen, welche er auswählen und gegeneinander ausspielen kann. Seine Verhandlungsposition wird dadurch klar gestärkt.

4.3.2 Geheimhaltung und Diskretion

Die Geheimhaltung und Diskretion im Verkaufsprozess ist äusserst wichtig, sollen doch Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten nicht durch Gerüchte und Indiskretionen verunsichert werden. Der verkaufende Unternehmer kann die gewünschte Diskretion erreichen, wenn er:

- den Kreis der im Verkaufsprozess involvierten Personen auf das Notwendigste beschränkt und zur vollständigen Diskretion verpflichtet (schriftlich);
- dem oder den Kaufinteressenten nur gegen Unterzeichnung einer (umfangreichen) Geheimhaltungserklärung Informationen zum Verkauf sowie zum Unternehmen weitergibt;
- den Umfang der an die Kaufinteressenten abzugebenden Daten und Unterlagen dem Projektfortschritt anpasst;
- einen externen Berater für die Organisation des Verkaufsprozesses beauftragt.

4.3.3 Bewertung des Unternehmens versus Kaufpreiserwartungen

Unternehmer haben klare Vorstellungen vom Wert ihres Unternehmens. Die Wertvorstellung basiert aber selten auf einer sorgfältigen, objektiven Unternehmensbewertung.

Professionelle Käufer bewerten das angebotene Unternehmen auf der Basis des zur Verfügung gestellten Business-Plans, wobei sie sich Anpassungen freilich vorbehalten. Die Bewertung mittels Discounted-Cash-Flow-Methode gehört zum Standard. Zusätzlich werden Multiples von Erfolgsgrössen [7] zur Plausibilisierung herangezogen und häufig während den Vertragsverhandlungen benutzt (einfachere Wertkommunikation).

Geschickte Käufer halten dem Verkäufer vor allem die negativen Feststellungen aus der Due Diligence vor, um den Kaufpreis zu drücken. Dabei könnten seitens des (industriellen) Käufers materielle Synergien aus der Akquisition entstehen, welche er dem Verkäufer freilich nicht abzugelten gedenkt. Der Kaufpreis ist das Resultat von Verhandlungen sowie Angebot und Nachfrage. Er muss nicht mit der Bewertung identisch sein. Zudem muss der Kaufpreis immer im Zusammenhang mit dem Kaufvertrag betrachtet werden, der weitere materielle Bestimmungen enthält.

4.3.4 Weitere materielle Bestimmungen des Kaufvertrages

Damit im Unternehmen Kontinuität und Stabilität gewahrt und ein Verlust von Know-how vermieden werden kann, verlangt der (industrielle und vor allem finanzielle) Käufer, dass der Unternehmer in einer Übergangsphase von beispielsweise 6 bis 24 Monaten die Unternehmung weiterführt. Diese Forderung erfolgt meist im Zusammenhang mit einer Earn-out-Klausel im Kaufpreismechanismus, welche die Höhe und den Zeitpunkt der Bezahlung eines Teils des Kaufpreises vom Erreichen von vereinbarten Plandaten (Umsatz, Gewinn, Cash-Flow usw.) in der Zukunft abhängig macht. Hier liegt ein erhebliches Preisoptimierungspotential, welches detaillierte Kenntnisse der «Feinmechanik» und Grenzen von Earn-out-Klauseln voraussetzt.

Ein weiterer, wichtiger Bestandteil eines Kaufvertrages sind die Garantien und Zusicherungen des Verkäufers. Da die Vermögenslage des Unternehmers als Privatperson für den Käufer weder zu überprüfen noch in Zukunft antizi-

werden. Verschiedene Optionen sind zu prüfen. Als Käufer kommen das bestehende Management (MBO), ein neues Management (MBI), ein industrieller Käufer, ein Finanzinvestor (Private Equity) oder eine Kombination dieser Gruppen in Frage. Ein Börsengang ist nur in den wenigsten Fällen eine echte Alternative.

Definiert der Unternehmer die Optimierung der Verkaufskonditionen (Verkaufspreis und andere materielle Vertragsbestandteile) als Zielsetzung der Veräusserung, ist eine kontrollierte Auktion zu empfehlen. Diese stellt hohe Anforderungen an das Projekt-Management, das ohne externe Hilfe kaum zu bewältigen ist.

pierbar ist, verlangen professionelle Käufer häufig einen Kaufpreisrückbehalt (Escrow), welcher erst bei Ablauf der Garantiefristen ausbezahlt wird bzw. für die Bezahlung von Garantieverletzungen verwendet wird.

Diese Erläuterungen sind vereinfacht und nicht abschliessend. Sie zeigen jedoch die Komplexität auf, welche der Unternehmer in einem Verkaufsprozess zu bewältigen hat.

5. Fazit

5.1 Familieninterne Nachfolge

Die familieninterne Nachfolge stellt hohe Anforderungen an den Unternehmer. Er muss entscheiden, ob die Nachkommen die notwendige Eignung für die Geschäftsübernahme haben. Er sollte dies mit Distanz und Disziplin tun. Der Einbezug von dritten Meinungen und Beurteilungen durch externe Berater kann dabei nützlich sein.

Auch die Nachkommen sind gefordert: Sie müssen entscheiden, ob sie das Lebenswerk ihrer Eltern weiterführen können und wollen. Es ist nicht einfach, aus dem Schatten des Patrons zu treten. Sie müssen sich im klaren sein, dass der grösste Teil ihres Vermögens im Unternehmen gebunden sein wird – sie werden zu Trägern unternehmerischen Risikos. Auf der anderen Seite erhalten sie die fantastische Aufgabe, ein Familienunternehmen weiterzuentwickeln.

5.2 Optionen für die familien-externe Nachfolge

Sind die Voraussetzungen für eine familieninterne Nachfolge nicht erfüllt, muss eine alternative Lösung gefunden

5.3 Fachliche Begleitung für einmaligen Vorgang

Die Regelung der Nachfolge im Familienunternehmen ist eine äusserst komplexe Aufgabe für den Unternehmer.

Sie ist für ihn einzigartig und einmalig. Die Nachfolgeregelung muss vor allem dann frühzeitig und diszipliniert angegangen werden, wenn eine familieninterne Lösung geplant ist. Die planerischen und fachlichen Anforderungen an den Unternehmer sind sehr hoch. Er hat seine persönlichen Zielsetzungen, die Ziele der Familie sowie die Ziele des Unternehmens abzuwägen, wobei eine vollständige Zielkongruenz kaum möglich ist.

Sowohl bei der Planung als auch bei der Durchführung der Nachfolgeregelung kann ein unabhängiger, erfahrener Berater sehr hilfreich sein. Er soll nicht

nur für die finanziellen, rechtlichen und prozessuellen Sachverhalte beratend zur Seite stehen, sondern auch eine objektive Zweitmeinung zu den grundsätzlichen, unternehmerischen Entscheidungen in der Nachfolgeregelung abgeben.

Anmerkungen

- 1 Seco/BFS Betriebszählung 2001.
- 2 Vgl. Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen, Universität St. Gallen, Sommer 2004: Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz.
- 3 Vgl. AWA-Schriftenreihe Nr. 3, 2003: Unternehmensnachfolge – Eine betriebswirtschaftliche Herausforderung mit volkswirtschaftlicher Bedeutung.

- 4 Auf güter-, erb- und steuerrechtliche Ausführungen wird in diesem Artikel verzichtet.
- 5 Auf erb- und güterrechtliche Ausführungen wird in diesem Artikel ausdrücklich verzichtet.
- 6 Eine bindende Kaufofferte sollte neben dem gebotenen Kaufpreis weitere Angaben z.B. betreffend Transaktionsart, Kaufpreiszahlungsmechanismus, Pflichten des Unternehmers in der Übergangsphase, Annahmen und Voraussetzungen der Offerte, Genehmigungsverfahren etc. enthalten.
- 7 Sog. Transaction Multiples oder Comparables: Es werden – abhängig von der jeweiligen Industrie – EBIT, EBITDA- sowie Umsatz-Multiples verwendet. Die Multiples zeigen das Verhältnis auf zwischen der Bewertung eines Unternehmens und seinen Erfolgsgrößen (z.B. EBIT, EBITDA, Umsatz). Sie werden errechnet aufgrund von veröffentlichten Transaktionen bzw. veröffentlichten Bewertungen (Börsennotierungen).

RESUME

La succession au sein d'entreprises familiales – La vente comme option

La Suisse compte plus de 300 000 entreprises, dont plus de 88 % sont des affaires familiales. La majorité d'entre elles appartiennent à la catégorie des petites et moyennes entreprises (PME). D'après des études réalisées, entre 10 000 et 20 000 cas de succession doivent être réglés chaque année.

Dans le cadre du règlement de la succession au sein d'entreprises familiales, il est nécessaire de prendre en considération le changement de propriétaire et celui de la direction. A cette fin, il faut évaluer les objectifs du chef d'entreprise et de sa famille ainsi que ceux de l'entreprise. Mais comme il est presque impossible de parvenir à faire parfaitement coïncider ces deux aspects, l'entrepreneur doit définir des priorités. Le règlement de succession peut être motivé par le chef d'entreprise lui-même ou par la situation de sa société. Dans les deux cas, il est possible de trouver des réponses successorales au sein de la famille ou de nombreuses autres solutions externes.

La succession au sein de la famille n'est pas toujours assurée

La succession au sein de la famille est souvent la solution privilégiée. Elle est

un véritable défi pour le propriétaire qui doit décider, avec distance et méthode, si ses descendants présentent le profil nécessaire pour reprendre en main l'entreprise. Pour opérer son choix, il peut lui être utile de demander l'avis de personnes tierces et de faire appel à des conseillers externes pour réaliser des évaluations.

Les descendants ont également leur mot à dire: ils doivent se prononcer sur leur capacité et leur volonté de poursuivre l'œuvre de toute une vie de leurs parents, sachant qu'il n'est pas toujours facile d'imposer sa propre personnalité. Ils doivent également être conscients que la majeure partie de leur patrimoine sera engagée dans l'entreprise et qu'ils en supporteront les risques. En contrepartie, ils auront la fantastique tâche de poursuivre le développement de l'affaire familiale.

Options pour régler la succession en dehors de la famille

Si les conditions d'un règlement successoral au sein de la famille ne sont pas remplies, il est nécessaire de trouver une autre solution. Différentes possibilités sont à examiner car plusieurs acheteurs entrent en ligne de

compte: l'équipe dirigeante en place ou un nouveau management (MBO), un industriel, un investisseur financier (private equity) ou encore une combinaison de ces différents groupes. Si une introduction en Bourse est également envisageable, elle ne représente que très rarement une réelle alternative.

Si le propriétaire définit l'optimisation des conditions de vente (prix de vente et autres éléments contractuels matériels) comme objectif de la vente, il est conseillé de procéder à une adjudication contrôlée. Cette dernière est un défi de taille pour l'équipe de gestion du projet qui doit faire appel à une aide externe pour le relever.

Complexité du règlement de la succession

Le règlement de la succession au sein d'une entreprise familiale est une tâche particulièrement complexe pour son propriétaire. Elle est unique et sans égal. Par conséquent, elle doit être engagée à temps et avec méthode, surtout si une solution interne est envisagée, car les exigences techniques et de planification posées au chef d'entreprise sont très élevées. PA/HH