

# Führungskräfte als Unternehmensnachfolger



Von **Edy Fischer**

*Institut für Wirtschaftsberatung  
Niggemann, Fischer & Partner GmbH  
Zürich*

«So viele Unternehmer wie nie zuvor haben Probleme, einen Nachfolger für ihren Betrieb zu finden. Die Engpässe bei der Übergabe von Unternehmen spitzen sich dramatisch zu.» Dieses Zitat aus dem deutschen Report zur Unternehmensnachfolge 2018 verdeutlicht die aktuelle Marktsituation (auch in der Schweiz).

Gleichzeitig halten viele Führungskräfte mehr Entscheidungsunabhängigkeit und unternehmerische Herausforderungen als erstrebenswertes Ziel der beruflichen Tätigkeit. Diese Führungskräfte streben ein unternehmerisches Engagement an und sehen gute Erfolgsaussichten zur Bildung von Unternehmenswerten. Dass diese Erwartungshaltung realistisch ist, beweisen viele Praxisbeispiele.

Darüber hinaus gibt es auch gute Gründe dafür, dass Familienunternehmer die Unternehmensnachfolge bevorzugt mit dem Management des Unternehmens durchführen. «Wahrung der Unternehmenstradition» ist ein aus

Unternehmersicht sehr wichtiges Argument. Die Unternehmerfamilien möchten Arbeitsplätze und Standorte erhalten. Wichtig sind auch die Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehungen und schnelle Entscheidungen bei der Abwicklung des Verkaufs.

## Wahrung der Diskretion

Ein wichtiges Argument aus Sicht von Unternehmerfamilien ist auch, dass bei Führungskräften die Diskretion am ehesten gewahrt werden kann. Auch externe Führungskräfte sind an der Wahrung der Diskretion interessiert, da ein ungekündigtes Anstellungsverhältnis nicht belastet werden soll. Werden Gespräche mit anderen Marktteilnehmern oder gar Wettbewerbern geführt, besteht immer das Risiko, dass die Unternehmen nur ausgeforscht werden sollen. Diesen Unternehmerfamilien ist bekannt, dass es im Rahmen eines Verkaufs zwingend erforderlich ist, einen Käufer detailliert zu informieren, damit dieser nach Abschluss der Due Dilligence einen umfassenden Überblick über die Stärken und Schwächen des Wettbewerbers erhält. Im Rahmen eines derartigen Prozesses kann auch das vorhandene Management verunsichert werden, da nicht beurteilt werden kann, ob der Erwerber nach der Übernahme Synergien verwirklichen wird. Die Verwirklichung von Synergien ist häufig mit der Zusammenlegung von Funktionen verbunden – oft in der Weise, dass Funktionen auf den Erwerber verlagert werden.

Nicht selten sind im Rahmen des Verkaufsprozesses die Interessen des Managements nicht identisch mit denjenigen der Unternehmenskäufer. Da jeder externe Unternehmenskäufer das Management des Unternehmens vor Vertragsabschluss kennenlernen will, kann durch derartige Gespräche der Verkaufsprozess stark beeinflusst werden.

Beim Verkauf an das eigene Management und auch in Kombination mit ei-

nem externen Manager – der zum Beispiel die Unternehmerfunktionen übernimmt – bestehen derartige Risiken nicht.

## Übernahmefinanzierung

Familienunternehmer haben bei einem Verkauf an Führungskräfte oft die Sorge, dass eine solide Kaufpreisfinanzierung nicht machbar ist. Die Führungskräfte verfügen in der Regel nicht über ausreichendes Eigenkapital, um Unternehmenskaufpreise aus vorhandenen Eigenmitteln zu finanzieren. Deshalb wird befürchtet, dass sich das übernehmende Management zu sehr verschuldet und damit die Unternehmensfortführung mittelfristig in Frage gestellt wird.

Sehr gern begleiten vermögende Familien das Management von Unternehmen bei der Nachfolgeregelung mit Eigenkapital und eigenkapitalähnlichen Mitteln. Sehr gute Erfahrungen bestehen mit der Splittung von Haftkapital und nachrangigem Kapital. Durch ein relativ geringes Haftkapital kann das Management auch bei grösseren Unternehmen relativ hohe Beteiligungsquoten übernehmen. Durch die Bereitschaft der Investoren, nachrangiges Kapital zur Verfügung zu stellen, wird gleichzeitig die Übernahme- und Unternehmensfinanzierung solide sichergestellt. Teilweise verfügen Führungskräfte aber auch über erhebliches Eigenkapital.

Es stellt sich die Frage, ob der beklagte Mangel an Unternehmensnachfolgern möglicherweise dadurch entsteht, dass viele Führungskräfte im akuten Fall nicht die entsprechenden Stellen wie Industrie- und Handelskammern beziehungsweise andere geeignete Institutionen kontaktieren. Auf der anderen Seite ist es für an Nachfolgeregelungen interessierte Unternehmer empfehlenswert, erfahrene Nachfolge-Spezialisten zu Rate zu ziehen.

[e.fischer@ifwniggemann.ch](mailto:e.fischer@ifwniggemann.ch)  
[www.ifwniggemann.ch](http://www.ifwniggemann.ch)