

WRB-Blog Nr. 20/14: Konrad Lüthy, UBS AG, Leiter Unternehmenskunden Region Bern, zum Thema: «Verkauf des Unternehmens ans Kader»



Ist eine familieninterne Unternehmensweitergabe nicht möglich, können ein Management-Buy-Out (MBO) oder Management-Buy-In (MBI) geeignete Lösungen sein.

Oft ist heute eine familieninterne Unternehmensnachfolge nicht möglich. Gleichzeitig ist es den meisten Unternehmern wichtig, dass ihr Lebenswerk, der gute Firmenname und die Arbeitsplätze nach dem Verkauf weiter bestehen. Die Veräusserung der Firma an Dritte kann diese Kontinuität gefährden. Wenn der Erfolg wesentlich vom Know-how und Beziehungsnetz der bisherigen Führung abhängt, kann die Übernahme durch leitende Mitarbeitende, also ein MBO, die beste Lösung darstellen. Verkäufer und Käufer sollten sich hierfür im Idealfall bis zu fünf Jahre Zeit nehmen. Denn ein MBO ist rechtlich, finanziell und steuerlich komplex:

Gibt es mehrere Besitzer oder Erben? Wie lassen sich hohe Steuerlasten vermeiden? Soll die Betriebsliegenschaft zuvor verkauft werden? Haben die Käufer genügend Eigenkapital?

Fingerspitzengefühl ist gefragt

Entscheidend ist, ob das Management zum Buy-out bereit und den neuen Aufgaben gewachsen ist. Dabei gilt es darauf zu achten, das neue Führungsteam gut zu durchmischen. Nicht jedem gelingt der Schritt vom Kadermitarbeiter zum Unternehmer. Ferner birgt die neue Konstellation Konfliktpotenzial: Nun geht es um eigene Geld und um gewichtige Verbindlichkeiten. Weiter sind Transparenz und eine kluge Informationspolitik gefragt. Denn falls wichtige Leute abspringen, verliert das Unternehmen an Wert. Daran kann die Finanzierungszusage einer Bank scheitern. Befindet sich das Management mit im Boot, gilt es, Schlüsselkunden auf den Führungswechsel vorzubereiten. Was für ein MBO gilt, trifft grösstenteils auch auf ein MBI zu, bei dem ein externes Managementteam die Nachfolge antritt. Hier ist allerdings die Kontinuität geringer als beim MBO. So können sich Mitarbeiter übergangen fühlen, kündigen oder die Nachfolgelösung erschweren. Umso wichtiger sind bei einem MBI die Führungskompetenzen der neuen Besitzer, ihre Branchenerfahrung und ihr Beziehungsnetz. Finanziell tragbar ist ein MBO/MBI meist dann, wenn der Kaufpreis ganz oder teilweise mit dem künftigen Cashflow des Unternehmens bezahlt werden kann.

Tiefe Verschuldung begünstigt Übernahme durch das Management

Eine hohe Verschuldung durch das MBO schränkt den unternehmerischen Handlungsspielraum ein. Akquisitionskredite müssen normalerweise verzinst und in den darauffolgenden fünf bis sieben Jahren zurückgezahlt werden. Dafür benötigen die neuen Besitzer meist relativ hohe Privatbezüge oder Dividendenzahlungen. Dies tangiert die Liquidität, die Eigenkapitalbasis und das Potenzial für Fremdfinanzierungen. Damit eine Firma konjunkturelle Schwankungen verkraftet, muss die Ertragslage oder der frei verfügbare Mittelfluss auch bei schlechterem Geschäftsverlauf ausreichend sein. Möglich werden viele MBO/MBI erst durch Preiskonzessionen des Verkäufers respektive durch vorteilhafte Zahlungsbedingungen sowie

Verkäuferdarlehen mit Rangrücktritt. Als Grundsatz sollte gelten: Ein verantwortungsvoller Verkäufer unterstützt nur Finanzierungslösungen, die er selbst als vernünftig und wirtschaftlich sinnvoll erachtet.

Emotional befriedigender

Ein Verkauf ans Management bringt einen geringeren Erlös als jener an Investoren oder ein strategisch interessiertes Unternehmen, bietet aber meist eine emotional befriedigendere Lösung. Eine frühzeitige Planung und professionelle Begleitung sind wichtige Voraussetzungen für den erfolgreichen Verlauf eines MBO/MBI.

Ganzheitliche Beratung durch UBS

Die Unternehmensnachfolge ist ein strategisch zentrales Thema. Entsprechend früh sucht UBS daher den Dialog mit dem jeweiligen Unternehmer, wobei der UBS-Kundenberater auf ein Netzwerk von internen Spezialisten mit einem breiten Expertenwissen zugreifen kann. Zunächst geht es darum, die Pläne des Unternehmers zu verstehen und gemeinsam verschiedene Szenarien zu evaluieren. Im weiteren Verlauf des Prozesses bietet UBS umfassende Lösungen wie z. B. die Unterstützung bei der Käufersuche, die Bewertung des Unternehmens oder das Finden der optimalen Finanzierungsstruktur.



Konrad Lüthy, UBS AG
Leiter Unternehmenskunden Region Bern