

Gut Ding will Weile haben

Wie Beat Amberg seine Nachfolge in die Wege leitet

Beat Amberg ist Ingenieur mit Leib und Seele. Er geht die Dinge gerne gründlich, strukturiert und planmässig an. Anhand von Modellen und Prototypen entwickelt er zuerst die bestmöglichen Abläufe und setzt dann individuelle Lösungen beim Kunden um. Viele von ihnen waren bereits Kunden seines Vaters, denn Beat Amberg führt die Amberg Automation AG in zweiter Generation. Damals war diese Art Unternehmensnachfolge im KMU noch die Regel, innerhalb der Familie und meist vom Vater zum Sohn.

Heute stellt Beat Amberg wie viele andere Unternehmer fest: Die familieninterne Nachfolge ist zwar immer noch häufig, aber sie verliert an Bedeutung. Rund ein Drittel der KMU werden gar nicht weitergeführt, sondern liquidiert. Von den verbleibenden Unternehmen werden rund 30% über externe Nachfolgen an Dritte verkauft. Dies kann ein Geschäftsführer sein, der sich einkauft (Management-Buy-In, MBI). Auch ein Investor oder ein Dritt-Unternehmen sind denkbar, welche die Firma aus rein finanziellen oder strategischen Gründen aufkaufen. In allen übrigen Fällen finden interne Nachfolgen statt, nämlich rund 40% innerhalb der Familie (Family-Buy-out, FBO) und 30% firmenintern an bestehende Mitarbeiter (Management-Buy-out, MBO).

Bei beiden internen Nachfolgevarianten sind langwierige Entwicklungen zu bewältigen. So erinnert sich auch Beat Amberg an die gemeinsame Zeit im Betrieb mit seinem eigenen Vater. Natürlich konnte er viel von ihm lernen. Aber obwohl es klar abgemacht war, wie lange diese gemeinsame Zeit dauern sollte, verzögerte sich die Übergabe immer weiter. Erst als Beat Amberg offen damit drohte, ein eigenes Konkurrenzunternehmen zu gründen, sah der Vater ein, dass die nächste Generation nun alleine schalten und walten soll.

Die eingespielten Verhältnisse zwischen Eltern und Kindern sowie zwischen Chefs und Mitarbeitenden können eben nicht einfach so per Vertragsunterzeichnung auf den Kopf gestellt werden. Eltern bleiben immer Eltern. Und kaum ein Chef kann wirklich so gut loslassen, wie er das selbst meint. Die Veränderung dieser Verhältnisse kann starke Emotionen bei den Beteiligten auslösen. In dieser Phase hilft oftmals Unterstützung von aussen. Die eher technischen Themen wie Bewertung, Finanzierung, Steuern, Recht etc. sind ebenfalls zu lösen, erweisen sich aber selten als gleich kritisch. In der Summe dauert ein interner Nachfolgeprozess lange. Sieben bis zehn oder noch mehr Jahre sind nicht ungewöhnlich. Zum Vergleich, eine externe Nachfolge dauert bei geordneten Verhältnissen im Durchschnitt drei bis vier Jahre.

Klug aus eigener Erfahrung und gewohnt planmässig bereitete Beat Amberg deshalb rechtzeitig seine eigene Nachfolge vor. Bereits vor Jahren identifizierte er einen Mitarbeiter als potenziellen Nachfolger. Vor einiger Zeit ernannte er ihn zum stellvertretenden Geschäftsführer und überträgt ihm seither laufend mehr Verantwortung. Die beiden vereinbarten, dass sich der Nachfolger auf diese Weise an den Druck gewöhnt, der auf einem Geschäftsführer lastet. In dieser Phase kann er zudem herausfinden, ob das sehr hohe Engagement auch von seiner Ehefrau mitgetragen wird.

Bis jetzt passt alles, und so sitzen Beat Amberg und sein Nachfolger am Tisch, um mit dem Kundenpartner und dem Spezialisten für Unternehmensnachfolge den individuellen Finanzierungsvorschlag der AKB zu besprechen. Dieser berücksichtigt die Bedürfnisse des Verkäufers ebenso wie die finanziellen Möglichkeiten des Käufers. Auf diese Weise sind Chancen und Risiken zwischen Käufer, Verkäufer und Bank in einem fairen Gleichgewicht. Zudem ist die Rückzahlung der Finanzierung aus den zukünftig erwarteten Erträgen für die Beteiligten tragbar. So wird der Nachfolger den Kaufpreis für die Aktien der Amberg Automation AG finanzieren können, ohne deswegen schlaflose Nächte zu haben. Es sieht wirklich gut aus, dass diese Unternehmensnachfolge gelingen wird.



Urs Schmid
Leiter Corporate
Finance & Unter-
nehmensnachfolge
Aargauische
Kantonalbank

Bei der Wahl einer Bank zählen Nähe, Vertrauen und Sicherheit mehr als alles andere.

Fragen Sie uns, wem um Vorsorge, Hypotheken und Geldanlagen geht – wir eröffnen Ihnen Perspektiven, die ganz zu Ihnen passen.

www.akb.ch



**Aargauische
Kantonalbank**