

Nachfolgeregelung

Die «Evergreen»-Option: Alternative zum klassischen Verkauf

Steht eine familienexterne Nachfolge an, bleiben KMU meist zwei etablierte Optionen: der Verkauf an einen strategischen Käufer oder an eine Private-Equity-Gesellschaft. Eine dritte Option bietet die «Evergreen»-Struktur. Sie basiert auf einem langfristigen Beteiligungsansatz. Das Unternehmen wird nicht weiterveräussert, sondern bleibt dauerhaft im Besitz des Investors.

› Christian Waldvogel

Die Nachfolgefrage zählt heute zu den grossen Herausforderungen, mit denen sich Schweizer KMU konfrontiert sehen. Ob es um den Ruhestand, das Fehlen eines familiären Nachfolgers oder den Wunsch geht, das Unternehmen unter guten Bedingungen zu übergeben – viele Unternehmer stehen vor einer entscheidenden Wahl für die Zukunft ihres Unternehmens, ihrer Mitarbeitenden und ihrer regionalen Verankerung.

Zahlenmässig gibt es rund 10 000 KMU mit 50 bis 250 Mitarbeitenden. Etwa 5000 von ihnen werden bei der nächsten Generationenübergabe eine externe Lösung suchen. Der Markt dafür wird auf 800 bis 1000 Millionen CHF pro Jahr geschätzt.

Wenn eine Nachfolge innerhalb des Familienkreises nicht möglich ist, stehen KMU in der Regel zwei «klassische» Lösungen offen: der Verkauf an einen strategischen Partner oder die Abgabe an einen finanziellen Investor – institutionell oder privat –, allgemein als «Private Equity» bezeichnet. Obwohl diese Optionen gut bekannt sind, weisen sie erhebliche Grenzen auf.

Traditionelle Lösungen

Die erste Option besteht darin, das Unternehmen an einen strategischen Partner zu verkaufen. Dies kann ein direkter Mitbewerber, ein Lieferant oder ein Kunde im Rahmen einer horizontalen

oder vertikalen Integration sein. Kurzfristig mag diese Lösung attraktiv erscheinen, sie birgt jedoch erhebliche Risiken. Die Eingliederung des KMU in einen grösseren Konzern kann zu einem schrittweisen Verlust der Unabhängigkeit oder gar der Identität führen. Strategische Entscheidungen werden auf Ebene der Erwerbergruppe getroffen, teilweise zum Nachteil der Unternehmenskultur, der regionalen Verankerung oder der Mitarbeitenden. In manchen Fällen geht diese Logik mit einer Verlagerung von Aktivitäten einher, um Personal an anderen Standorten zu bündeln, oft im Ausland und zu geringeren Kosten.

Die zweite Option ist der Verkauf an eine Private-Equity-Gesellschaft. Diese Akteure finanzieren ihre Übernahmen mit Kapital von institutionellen Investoren – wie Pensionskassen oder Versicherungen, häufig aus dem Ausland – oder von vermögenden Privatpersonen, den sogenannten «Family Offices». Das Geschäftsmodell von Private Equity basiert auf dem sogenannten «Buy & Sell»-Prinzip: Das erworbene Unternehmen wird in der Regel nach vier bis fünf Jahren

kurz & bündig

- › Die «Evergreen»-Option beruht auf einer Übernahme mit langfristigem Bestand. Im Gegensatz zu Private Equity ist das Unternehmen nicht dazu bestimmt, nach einigen Jahren weiterverkauft zu werden. Man spricht in diesem Fall von einem «Buy & Hold»-Modell.
- › Das Modell soll dauerhaft die Eigentümer- und Managementstruktur stabilisieren und so langfristige Planungssicherheit sichern.
- › Die «Evergreen»-Option richtet sich an Investoren mit langfristiger Perspektive, typischerweise Pensionskassen.

weiterverkauft, manchmal an eine andere Private-Equity-Gesellschaft, und dann erneut nach einigen Jahren.

Diese Abfolge von Eigentümern führt zu erheblicher Instabilität auf Ebene der Aktionäre und des Managements. Sie kann Unsicherheit für Mitarbeitende, Kunden und Lieferanten schaffen. Zudem wird die Strategie häufig auf kurzfristige Ergebnisse ausgerichtet, was die langfristige Entwicklung des Unternehmens gefährden kann. Bei überwiegend ausländischem Kapital fehlt nicht selten das Bewusstsein für die Besonderheiten der Schweiz und die regionale Verwurzelung.

Das «Evergreen»-Modell

Angesichts dieser Beobachtungen gewinnt eine neue Alternative für Schweizer KMU an Bedeutung: die sogenannte «Evergreen»-Option. Dieses Modell beruht auf einer Übernahme mit langfristigem Bestand. Im Gegensatz zu Private Equity ist das Unternehmen nicht dazu bestimmt, nach einigen Jahren weiterverkauft zu werden. Man spricht in diesem Fall von einem «Buy & Hold»-Modell.

Die Vorteile dieses Ansatzes sind vielfältig. Vor allem stabilisiert er dauerhaft die Eigentümer- und Managementstruktur und bietet so langfristige Planungssicherheit. Mitarbeitende, Kunden und Partner können darauf vertrauen, dass das Unternehmen nicht alle vier bis fünf Jahre den Eigentümer wechselt. Diese Stabilität ist ein wesentlicher Vorteil in einem unsicheren wirtschaftlichen Umfeld.

Zudem ermöglicht das «Evergreen»-Modell dem KMU, eine langfristige Entwicklungsstrategie zu definieren und umzusetzen, die auf Nachhaltigkeit statt auf kurzfristige Performance ausgerichtet ist. Insbesondere hat der Investor die notwendige Zeit, um innerhalb seiner Beteiligung ein echtes Nachhaltigkeitsprogramm zu etablieren, die Umwelt-, Sozial-

und Governance-Kriterien (ESG) Jahr für Jahr kontinuierlich zu verbessern.

Es ist hervorzuheben, dass sich die «Evergreen»-Option an Investoren mit langfristiger Perspektive richtet, typischerweise Pensionskassen. Für Investoren mit kürzerem Horizont – etwa drei bis fünf Jahre – und dem Ziel, den Mehrwert in dieser begrenzten Zeit zu maximieren, erscheint das klassische Private-Equity-Modell nach dem «Buy & Sell»-Prinzip hingegen geeigneter.

Pensionskassen als Partner

Seit 2019 bietet die Anlagestiftung Renaissance diese «Evergreen»-Option für Schweizer KMU an. Mit mehr als 25 Jahren Erfahrung auf dem Schweizer Markt arbeitet Renaissance mit 45 Schweizer

Pensionskassen zusammen, um die Nachfolge von KMU nachhaltig und langfristig zu gestalten. Die von Renaissance übernommenen Unternehmen werden weder kurzfristig noch mittelfristig weiterverkauft: Sie bleiben dauerhaft im Besitz, ähnlich einem Familienunternehmen, dessen Eigentum von Generation zu Generation innerhalb derselben Familie verbleibt.

Dieser Ansatz basiert auf einer engen Partnerschaft mit den Schweizer Pensionskassen, deren Anlagehorizont naturgemäss langfristig, ja sehr langfristig, ist. Im Gegensatz zu anderen Investoren streben Pensionskassen keinen schnellen Gewinn an, sondern eine kontinuierliche und nachhaltige Rendite. Viele Schweizer KMU verfügen über solide Geschäftsmodelle, die stabile jährliche Dividenden erwirtschaften und somit diese Ziele ideal erfüllen.

Anzeige

Insertat Mini JP



Mehrere Schweizer KMU haben bereits von dieser «Evergreen»-Option profitiert, in sehr unterschiedlichen Branchen wie Industrie, Dienstleistungen, Medizintechnik, Energie, Instrumentierung und Infrastruktur. Diese Beispiele zeigen, dass eine Unternehmensnachfolge möglich ist, ohne die Unabhängigkeit, die regionale Verwurzelung, die Leistungskraft und die langfristige Vision des Unternehmens zu gefährden.

Ein Fallbeispiel

Die Firma Durena (www.durena.ch), mit Sitz in Zürich und Lenzburg und etwa fünfzig Mitarbeitenden, ist ein Beispiel für eine «Win-win»-Partnerschaft zwischen ihren drei Gründern und der Anlagestiftung Renaissance.

Durena ist ein führendes Ingenieurbüro im Bereich erneuerbare Energien, insbesondere auf die Planung neuer Fernwärmenetze spezialisiert. Die Gründer wollten die Unabhängigkeit ihres Unternehmens bewahren und sicherstellen, dass die grundlegenden Werte auch durch den neuen Eigentümer fortgeführt werden. Ein Verkauf an einen strategischen Akteur oder an einen klassischen Private-Equity-Fonds kam für sie nicht infrage, da sie eine Weiterveräußerung alle drei bis fünf Jahre befürchteten. Priorität hatte, den Mitarbeitenden die langfristige Fortführung von Durena zu garantieren. Die Gründer waren zudem emotional mit ihrem «Baby» verbunden und wollten

sicherstellen, dass der Erfolg von Durena weit über ihre Pension hinaus bestehen bleibt.

Ein erstes Treffen zwischen den Gründern und Renaissance diente dazu, die Erwartungen beider Seiten zu erkunden und die Grundlagen einer möglichen Zusammenarbeit zu legen. Über die klassischen Punkte einer solchen Diskussion hinaus (Bewertung, Finanzberichte, Kundstamm etc.) konzentrierte sich der Austausch insbesondere auf zwei wesentliche Aspekte für Renaissance:

1. Den schrittweisen Ausstieg der Gründer.
2. Die Beteiligung der neuen Management-Generation am Unternehmenskapital.

Diese Bedingungen gelten als systematische Voraussetzung für alle Investitionen

von Renaissance, um einen reibungslosen Übergang und das langfristige Engagement der Manager als Anteilseigner ihres eigenen Unternehmens sicherzustellen.

Der finale Plan sieht vor:

- › Ein schrittweiser Ausstieg der Gründer über fünf Jahre: zwei Jahre auf operativer Ebene, danach drei Jahre auf Ebene des Verwaltungsrats.
- › Die Beteiligung von 15 Schlüsselmitarbeitenden am Kapital von Durena neben dem Mehrheitsinvestor Renaissance.

Bis heute wurden 50 Prozent des Übergangsplans (also 2,5 Jahre der vorgesehenen fünf Jahre) erfolgreich umgesetzt – sowohl finanziell als auch in Bezug auf die «weichen Faktoren»: Wahrung der Unabhängigkeit des Unternehmens, Erhalt seiner Werte und Pflege des unternehmerischen Geistes unter den Mitarbeitenden.

In einem Kontext, in dem die Unternehmensnachfolge von KMU zu einer zentralen Herausforderung für die Schweizer Wirtschaft wird, etabliert sich das «Evergreen»-Modell als nachhaltige Alternative, die die Interessen von Unternehmen, Mitarbeitenden und institutionellen Schweizer Investoren in Einklang bringen will. «



Porträt



Christian Waldvogel

Managing Partner, Anlagestiftung Renaissance



Kontakt

cw@renaissance.swiss, www.renaissance.swiss/de/