



Nachfolgeplanung

Inhaltsverzeichnis

1	Nachfolgeplanung im Überblick	2
2	Planung der Nachfolge für KMU	3
	2.1 Situation Inhaber	3
	2.2 Bewertung des Unternehmen	6
	2.3 Recht und Steuern	8
3	Lösungsvarianten	10
	3.1 In der Familie	10
	3.2 MBO (management buy out)	11
	3.3 Verkauf an Dritte	12
	3.4 Liquidation	13
4	Leistungen der KMU Ratgeber AG	14

1 Nachfolgeplanung im Überblick

Jeder Unternehmer beschäftigt sich irgendwann mit seiner Nachfolge. Diese kann ausgelöst werden durch:

- Rücktrittsgedanken
- Gesundheitliche Schwierigkeiten
- Wirtschaftliche Schwierigkeiten des Unternehmens
- Lukratives Übernahmeangebot

Die Nachfolge kann geordnet erfolgen, wenn sich der Unternehmer frühzeitig mit dem Wechsel auseinandersetzt. Oder der Wechsel kommt plötzlich und überraschend, was dramatische Auswirkungen auf das Unternehmen haben kann. Die Nachfolgeregelung ist eine wichtige Aufgabe des Unternehmers, welche direkte Auswirkungen auf seine Familie, die Mitarbeiter und die Geschäftsbeziehungen hat.

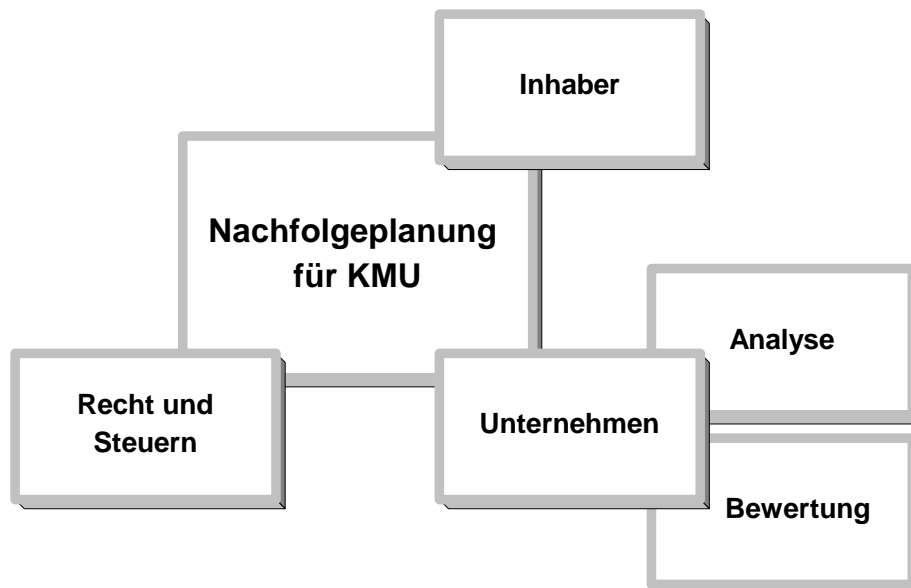
Diese Broschüre soll Denkanstösse vermitteln und den Unternehmer motivieren, sich frühzeitig mit der Nachfolgeplanung auseinanderzusetzen. Gleichzeitig vermittelt die Broschüre wichtiges Know How:

- Planung der Nachfolge für KMU
- Lösungsvarianten beschreiben

**Der Zeitpunkt einer Nachfolgeregelung ist entscheidend.
Eine frühzeitige Planung sichert den Erfolg des Vorhabens.**

2 Planung der Nachfolge für KMU

Viel Sorgfalt muss auf eine Nachfolgeplanung verwendet werden. Ein Führungswechsel entspricht oftmals dem Neuanfang eines Unternehmens.



Die Aufgabe ist komplex und erfordert eine gezielte Planung. Eine Planung, die Sicherheit schafft und das Unternehmen Schritt für Schritt der Zukunft näher bringt. Insbesondere sind die Interessen des Unternehmers und seiner Familie zu berücksichtigen.

2.1 Situation Inhaber

Die Übergabe der Unternehmensführung stellt für den Firmeneigentümer einen markanten Einschnitt in seinem Leben dar. Ob die Zäsur harmonisch oder konfliktreich erfolgt, ist eine Frage des Zeitpunkts und der Fähigkeit des Unternehmers loszulassen.

Dem Unternehmer kann wählen zwischen einem umgehenden oder einem gestaffelten Rückzug. Der gestaffelte Rückzug hat den Vorteil, dass parallel zum Abbau der Geschäftsaufgaben private Aktivitäten aufgebaut werden können und ist meist harmonischer für den Inhaber. Diese Variante ist nur mögliche, wenn der Nachfolger mit diesem Vorhaben einverstanden ist.

2.1.1 Güter- und erbrechtliche Situation

Bei jeder wesentlichen Veränderung der privaten Vermögensverhältnisse sind zugleich auch der Lebenspartner und vorhandene Kinder betroffen. Je nach Situation sind noch weitere Verwandte mit einzubeziehen.

Die heutige Gesellschaft besteht aus unterschiedlichen Lebensgemeinschaften. Die klassische Ehe ist nur eine Form unter vielen. Vor diesem Hintergrund müssen bei der beabsichtigten finanziellen Absicherung des Partners die Spielräume wahrgenommen und gesetzliche Vorschriften beachtet werden. Gerade bei ausserehelichen Partnerschaften bestehen vom Gesetz her nur wenige Regelungen, was sich ohne eigene Vorkehrungen als grosser Nachteil erweisen kann. Im Rahmen der erbrechtlichen Abklärungen sind die gesetzlichen Vorgaben sehr beschränkt. Jede bewusst angestrebte Veränderung muss deshalb mit Testamenten oder Erbverträgen geregelt werden.

Nur so können die unterschiedlichen Wünsche und Ziele berücksichtigt und untereinander getroffene Vereinbarungen abgesichert werden.

2.1.2 Vorsorgeverhältnisse des Inhabers

1. Einkommenssituation

Der Aufbau und die Entwicklung eines Unternehmens erfordern die ganze Kraft des Unternehmers und einen Grossteil der finanziellen Mittel. Eine Durchmischung von Privat- und Geschäftsvermögen ist keine Seltenheit. Durch das Unternehmen wird die Einkommensbasis für den Lebensunterhalt geschaffen.

Somit stellt sich die Frage nach dem Umfang der notwendigen Mittel für den Lebensunterhalt und wie diese vor und nach der Nachfolge erwirtschaftet werden.

	Vorher	Nachher
Einkünfte aus dem Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> - Lohn - VR-Honorare - Dividenden - Zinsen 	<ul style="list-style-type: none"> - Verkaufserlös Firma - VR-Honorare - Zinsen
Einkünfte aus dem Privatvermögen	<ul style="list-style-type: none"> - Wertschriftenerträge - Immobilienerträge 	<ul style="list-style-type: none"> - Wertschriftenerträge - Immobilienerträge
Einmalige Zahlungen		<ul style="list-style-type: none"> - Säule 3a - Lebensversicherungen
Einkünfte aus der Vorsorgeleistungen		<ul style="list-style-type: none"> - AHV-Rente - BVG-Rente - Lebensversicherung

2. Vermögenssituation

Die Struktur von Geschäfts- und Privatvermögen entspricht oftmals nicht den Erfordernissen erbrechtlicher Lösungen. Dabei erweist sich die Teilbarkeit des Vermögens häufig als ein grosses Hindernis bei familieninternen Unternehmensnachfolgen.

Die über die Jahre erfolgte Entwicklung des Unternehmens schlägt sich auch in seiner Vermögensstruktur nieder. Hier gilt es zu untersuchen, ob das Geschäftsvermögen Bestandteile enthält, die ins Privatvermögen überführt werden können. Ein Transfer macht das Unternehmen «schlanker» und damit zukunftsfähiger. Nicht nur die persönlichen Bedürfnisse und Vorlieben ändern sich, auch der Bedarf an persönlichen Vermögenswerten erfährt einen Wandel. So kann die Veräusserung eines kaum genutzten Ferienhauses durchaus ins Auge gefasst werden.

3. Steuersituation

Die Veränderung der Einkommens- und Vermögensverhältnisse bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Steuerbelastung. Steuerliche Konsequenzen ergeben sich insbesondere aus der Verschiebung vom Geschäfts- ins Privatvermögen.

- Erbschafts- und Schenkungssteuer
- Steuerfolgen bei den stillen Reserven
- Grundstück-/Handänderungssteuer
- Mehrwertsteuer (Personengesellschaft)
- Nachbelastung von Sozialversicherungen (Personengesellschaft)

Der Handlungsbedarf ergibt sich aus der Bestandsaufnahme der gegenwärtig und künftig anfallenden Steuern auf Einkommen und Vermögen. Dabei sind die gesetzgeberischen Entwicklungen im Bereich des Steuerrechts angemessen zu berücksichtigen. Eine Steueroptimierung wird insbesondere durch eine langfristige Planung von Umstrukturierungen im Privat- und Geschäftsvermögen ermöglicht. Im Einzelfall können beträchtliche Einsparungen erzielt werden.

2.2 Bewertung des Unternehmen

Unternehmensbewertungen sind in verschiedenen Fasen eines Unternehmens notwendig. Meist handelt es sich dabei um entscheidende Situationen, in denen es sich grossen Chancen, aber auch grossen Risiken gegenüber sieht.

Die Chancen und Risiken einer Transaktion werden mit der Due Diligence systematisch ermittelt. Die wichtigsten Teilbereiche werden dabei von intern/externen Experten unter die Lupe genommen.

Im Rahmen der Due Diligence werden von den Unternehmen sowohl «Hard Factors» als auch «Soft Factors » geprüft, wobei ersteren die grössere Bedeutung beigemessen wird (Analog Basel III).

Bei der Bewertung von Firmen oder Firmenteilen überlassen die Käufer wie auch die Verkäufer nichts dem Zufall. Als verwendete Methode nennen die Firmenvertreter (Quelle: KPMG-Studie) von Unternehmen mit M&A-Erfahrung folgende:

DCF/Ertragswertmethode:	69%
Praktikermethode:	39%
Multiples:	28%
Comparable Transactions:	20%
Economic Value Added: (EVA®):	19%

Weitere Methoden gelangen nur in seltenen Fällen zum Einsatz. Mehr als die Hälfte der Unternehmen wendet mehrere Methoden an. Am häufigsten ist eine Kombination aus Discounted Cash Flow- und Praktikermethode. Letztere dient vornehmlich der Plausibilisierung des Ergebnisses. Demgegenüber fallen Substanzwertberechnungen praktisch ganz aus den Rängen.

2.2.1 Ziel des Verkäufers

Ziel des Verkäufers ist es, einen möglichst hohen Kaufpreis zu erzielen. Denn in der Regel verkörpert das Unternehmen insbesondere für den Unternehmer das Lebenswerk, das er mit hohem persönlichen Einsatz und Verzicht aufgebaut hat. Und das muss der Kaufpreis widerspiegeln.

Oft stehen aber auch das Fortbestehen des Unternehmens und die Sicherung von Arbeitsplätzen aus sozialer Verantwortung im Vordergrund.

2.2.2 Ziel des Käufers

Ziel des Käufers ist in erster Linie, eine gut funktionierende Unternehmung mit intakter Struktur und wenig Risiken zu erwerben, und das zu einem niedrigen Preis. Er ist nicht bereit, ideelle Werte mit zu bezahlen, und das wohl zu Recht. Ausserdem wird er tendenziell Schwachstellen im Unternehmen suchen und meist auch finden, um diese zur Preisminderung zu nutzen.

Die Preisvorstellungen von Käufer und Verkäufer liegen in der Regel also auseinander. Das liegt auch daran, dass bei einem Unternehmenskauf eben nicht nur das Unternehmen als physische Einheit (vorwiegend Sicht des Verkäufers) sondern vor allem ein zukünftiger Zahlungsstrom (Sicht vor allem des Käufers) erworben wird. Im Verlaufe ernsthafter Verkaufsverhandlungen müssen so oftmals Korrekturgrößen gefunden werden, die diese Kluft überbrücken. Auf den Verkäufer kommen dann ‚kaufpreissichernde‘ Zugeständnisse und Vereinbarungen zu.

Die Frage ‚Was ist mein Unternehmen wert?‘ kann nie eine eindeutige Antwort in Franken erfahren. Denn: Den objektiv richtigen Kaufpreis für ein Unternehmen gibt es nicht. Der Kauf kommt nur dann zustande, wenn nach Einschätzung des Käufers der Wert des Unternehmens den Kaufpreis übersteigt. Letztendlich äussert sich der Unternehmenswert also in dem Preis, den der ‚beste Käufer‘ gewillt ist zu zahlen. Und DEN muss man erst einmal finden!

Deshalb gilt: Eine ‚ordentliche‘ Bewertung stellt grundsätzlich nicht mehr oder weniger als eine Orientierung dar, die grobe Fehleinschätzungen über den Unternehmenswert verhindern soll.

2.3 Recht und Steuern

2.3.1 Erbschafts- und Schenkungssteuer

Einige Kantone sehen für Ehegatten und zum Teil auch für direkte Nachkommen eine Steuerbefreiung vor oder verzichten gänzlich auf die Erhebung einer Erbschafts- und Schenkungssteuer. Welcher Kanton im konkreten Fall zur Besteuerung befugt ist, hat daher zentrale Bedeutung. Für die Besteuerungszuständigkeit gelten im interkantonalen Verhältnis zwei Grundprinzipien: Bewegliches Vermögen ist im Kanton, in dem der Erblasser/Schenker den (letzten) Wohnsitz hatte/hat, steuerbar. Unbewegliches Vermögen ist im Liegenschaftskanton steuerbar. Eine entsprechende Wahl des Wohnsitzes und des Ortes für den Erwerb von Grundeigentum kann sich daher lohnen.

Auch in zeitlicher Hinsicht bestehen unter Umständen steuerliche Einsparungsmöglichkeiten, da Grundlage für die Berechnung der Erbschafts- und Schenkungssteuer in der Regel der Verkehrswert im Zeitpunkt der Übertragung ist. So können Unternehmen oder Anteile daran zu einem selbst gewählten Zeitpunkt an Nachkommen geschenkt werden.

2.3.2 Steuerfolgen der Übertragung stiller Reserven

Bei einer familieninternen Nachfolgeregelung steht auch die Besteuerung der stillen Reserven eines Unternehmens zur Diskussion. Ob eine steuerneutrale Lösung gefunden werden kann, ist auch von der Rechtsform des Unternehmens abhängig.

Werden bei einem Personenunternehmen alle Aktiven und Passiven unentgeltlich übertragen, erfolgt in der Regel bei den Direkten Steuern ein Steueraufschub. Voraussetzung ist insbesondere, dass der Nachfolger die bisherigen, steuerlich massgebenden Buchwerte fortführt. Grundsätzlich bedeutet dieser Aufschub jedoch keine Steuerbefreiung. Vielmehr übernimmt der Nachfolger die latente Steuerlast auf den stillen Reserven, die bisher steuerlich noch nicht aufgedeckt wurden.

Sobald die stillen Reserven z.B. durch eine Aufwertung oder eine Veräusserung der übernommenen Vermögenswerte realisiert werden, erfolgt eine entsprechende Besteuerung.

Erben, die im Rahmen der Erbteilung aus einem Personenunternehmen austreten und dafür zum effektiven Wert abgegolten werden, müssen auf ihrem Anteil an den realisierten stillen Reserven Einkommenssteuern bezahlen. Um dies zu vermeiden, könnte es unter Umständen sinnvoll sein, dass der Erblasser durch Verfügung von Todes wegen eine Zuweisung des Unternehmens an diejenigen Erben vornimmt, die das Unternehmen weiterzuführen gedenken. Dabei ist zu beachten, dass keine Pflichtteile verletzt werden.

Die Übertragung der Anteile an einer Kapitalgesellschaft, welche im Privatvermögen gehalten werden, löst in der Regel keine besonderen Steuerfolgen aus. In gewissen Situationen muss mit einigen Steuerfällen gerechnet werden.

Eine Optimierung der Steuerfolgen ist nur über einen längeren Planungszeitraum möglich. Es lohnt sich, verschiedene Optimierungsvarianten auszuarbeiten.

2.3.3 Mehrwertsteuer

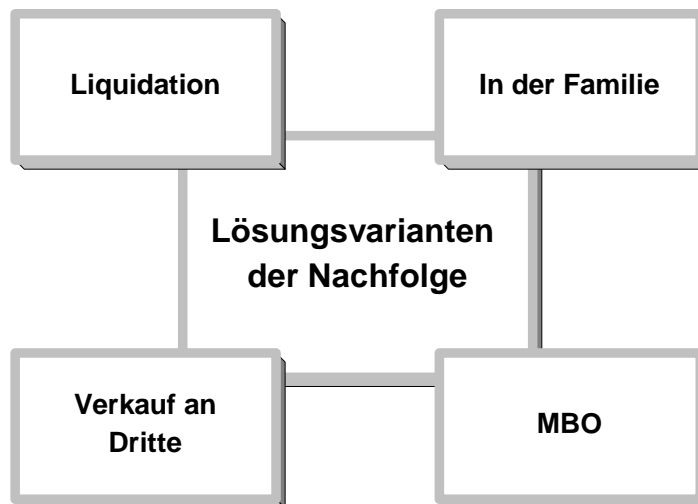
Sind die Voraussetzungen der Mehrwertsteuerpflicht erfüllt, unterliegt die familieninterne Übergabe eines Personenunternehmens prinzipiell der Mehrwertsteuer. Unter gewissen Voraussetzungen entfällt in einem solchen Fall eine geldmässige Entrichtung der Mehrwertsteuer und es genügt eine Meldung an die Eidgenössische Steuerverwaltung.

Allerdings gilt es zu berücksichtigen, dass der Nachfolger unter Umständen noch solidarisch mit dem bisherigen Unternehmer für Mehrwertsteuerschulden haftet, die vor der Übernahme entstanden sind.

2.3.4 Weitere Steuern und Abgaben

Ferner ist festzuhalten, dass gerade bei Personenunternehmen hohe Sozialversicherungsbeiträge anfallen können. Auch gilt es bei der Übereignung von Grundstücken zu beachten, ob die in den kantonalen Steuergesetzen vorgesehenen Steueraufschubs- bzw. -befreiungsgründe bei der Grundstückgewinn- bzw. Handänderungssteuer gegeben sind. Ein Steueraufschub bei der Grundstückgewinnsteuer führt allerdings lediglich dazu, dass eine Besteuerung zeitlich verschoben stattfindet.

3 Lösungsvarianten



3.1 In der Familie

Die Nachfolge innerhalb der Familie dürfte auch heute noch die meistgewünschte Lösungsvariante darstellen. Dabei darf jedoch die Notwendigkeit einer kompetenten Unternehmensführung nicht ausser Acht gelassen werden.

Der Auswahl des Nachfolgers ist somit oberste Priorität einzuräumen. Erst dann kommen erbrechtliche Überlegungen und andere Anliegen zum Zuge.

Der Übergang der Unternehmung kann vom Unternehmer gewollt sein. Die Übergabe der Unternehmungsführung und des Eigentums können zeitlich gestaffelt erfolgen. Wie die Praxis zeigt, ist es von Vorteil, die Unternehmensführung zuerst zu übergeben.

Möglich ist aber auch ein Übergang aufgrund des Todes des Unternehmers. Hat der Unternehmer keinen Ehe- und Erbvertrag abgeschlossen und ist das eheliche Vermögen vollumfänglich während der Dauer der Ehe aufgebaut worden, so hat der Ehegatte aus Ehe- und Erbrecht einen Anspruch auf $\frac{1}{4}$ des gesamten ehelichen Vermögens.

3.2 MBO (management buy out)

Bei einem Verkauf an Dritte sollten zuerst einmal potenzielle Käufer im eigenen Unternehmen gesucht werden. In der Regel wird dabei das obere Kader ins Auge gefasst. Bei einem Management-Buy-out (MBO) wird die Firma meist von mehreren Managern übernommen.

Eine Lösung mit mehreren Besitzern erfordert die Regelung der Beteiligungsverhältnisse und damit die Existenz oder Gründung einer juristischen Gesellschaft. Folgende Themen sind zentral:

- Recht zum Verkauf der Anteile
- Ausschüttungspolitik
- Stimmrecht
- Kompetenzen
- Unterschriftenregelung

Um spätere Auseinandersetzungen zu vermeiden, sind diese Punkte von Anfang an mit entsprechenden Verträgen klar zu regeln.

3.2.1 Vorteile eines MBO

Der Verkauf an eine mehrköpfige Geschäftsleitung bietet den Vorteil, die Kompetenzzuweisung nach Fähigkeiten aufzuteilen. Allerdings müssen sich die Beteiligten sehr gut verstehen und fachlich ergänzen. Hinter den Übernahmeabsichten sollten gleich gelagerte Motive und Interessen stehen.

Der Verkauf an das eigene Management erfolgt meist im Stillen und kaum bemerkt von der allgemeinen Öffentlichkeit. Durch die Kontinuität der Unternehmensführung lassen sich Unsicherheiten bei der Belegschaft wie auch bei Kunden und Lieferanten vermeiden. Der ununterbrochene Einsatz der bisherigen Kompetenzen und Fähigkeiten gewährleistet die weitere Entwicklung des Unternehmens.

3.2.2 Finanzierung MBO

Ein verbreitetes Problem bei MBOs ist die mangelnde Finanzierungskraft des Managements. Oft sind die Manager in der Phase des Vermögensaufbaus und konfrontiert mit hohen Lebenshaltungs- und Ausbildungskosten für die Familie. Die vollumfängliche Finanzierung aus eigenen Mitteln ist deshalb selten möglich.

Eine Finanzierung durch Dritte ist häufig unvermeidlich. Als Kapitalgeber kommen insbesondere Investoren, Banken oder der bisherige Eigentümer in Frage. Der Finanzierungsdruck kann aber auch durch einen moderaten Verkaufspreis vermindert werden. In jedem Fall muss die finanzielle Tragbarkeit des Kaufs nachhaltig gewährleistet sein.

Der Finanzierungslösung sollte ein Businessplan zugrunde liegen. Mit diesem Instrument lassen sich nicht nur die Finanzierungsgesuche dokumentieren, auch die Risiken und Erfolgsaussichten können damit eingeschätzt werden

3.3 Verkauf an Dritte

Vom Entscheid, das Unternehmen zu verkaufen, bis zur Unterschrift unter den Verkaufsvertrag sind viele Schritte notwendig. Da ein Verkauf im Allgemeinen nur einmal im Leben gemacht wird, ist es ratsam, Unterstützung von Fachleuten einzuholen. Die Veräusserung eines Unternehmens wirft zahlreiche Fragen auf. Um nur einige zu nennen:

- Welche Ziele beeinflussen die Berechnung des Verkaufspreises?
- Welche Taktik soll bei den Verkaufsgesprächen angewandt werden?
- Wie muss die externe Informationspolitik gestaltet werden?
- Wie können die Risiken in den Verträgen minimiert werden?
- Welche Lösungen sind steuerlich vorteilhafter?

Die Beantwortung all dieser Fragen erfordert professionelle Methoden und unternehmerische Weitsicht. Mit anderen Worten: unternehmerisches Handeln bis zum letzten Moment.

3.3.1 Suche eines Käufers

Bevor die Suche nach möglichen Käufern aufgenommen wird, sollte sich der bisherige Unternehmer über seine Zielsetzungen im Klaren sein. Auch die Motive der Interessenten sollten bekannt sein. Dabei geht es um die Abklärung der Fragen nach der Beibehaltung der Selbständigkeit des Unternehmens und den zukünftigen Geschäftstätigkeiten. Ferner müssen die kritischen Einflussfaktoren für die zukünftige Unternehmensgestaltung identifiziert werden und nicht zuletzt auch die Interessen der Mitarbeitenden.

Potenzielle Interessenten können entweder direkt angesprochen werden oder mit Hilfe von Vermittlern, Beratern oder Inseraten.

3.4 Liquidation

Eine Liquidation bedeutet die vollständige Auflösung des Unternehmens oder Schliessung von Teilbereichen. Ein kleines Unternehmen kann so stark auf die Person des Unternehmers angewiesen sein, dass es ohne dessen Wissen und persönliche Kontakte nicht mehr fortbestehen kann.

Ein kritischer Faktor ist auch die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Ist die Wettbewerbsfähigkeit langfristig nicht mehr gewährleistet, wird kein Nachfolger ein Interesse daran haben, die Firma weiterzuführen.

3.4.1 Auswirkungen

Die Liquidation eines Unternehmens hat Auswirkungen auf alle Anspruchsgruppen. Am unmittelbarsten trifft eine solche Entscheidung die bisherigen Angestellten, die ihren Arbeitsplatz verlieren und nicht selten in ihrer Existenz bedroht sind. Die soziale Verantwortung des Unternehmers hat hier einen besonderen Stellenwert. Daneben sind aber auch Kunden, Lieferanten und Kreditgeber betroffen.

4 Leistungen der KMU Ratgeber AG

Unternehmensbewertung

- Unternehmensanalyse
 - Finanzanalyse inkl. Branchenvergleich
 - Qualitative Unternehmensanalyse
 - Rating nach Basel II
 - Trendanalyse
- Unternehmensbewertung
 - DCF – Methode
 - Multiples – Methode
 - EVA - Methode
 - Praktiker – Methode
 - Substanzwert
- Management Präsentation
 - SWOT Analysen
 - Unternehmensbewertung in der Zeitreihe
 - Bandbreite Unternehmenswert

Gerne stehen wir Ihnen für ein Informationsgespräch zur Verfügung:

Dieter Busenhardt Tel: 052 740 11 11 oder Email busenhardt@kmuratgeber.ch