

Unternehmensnachfolge rechtzeitig planen

Früher oder später muss sich jede Unternehmerin und jeder Unternehmer mit der persönlichen Nachfolge auseinandersetzen. Dabei geht es nicht nur um finanzielle, sondern auch um ideale Werte. Denn der eigene Betrieb bedeutet den meisten Unternehmern weit mehr als eine reine Einkommensquelle.

Marc'Antonio Iten

Aus einer breit angelegten Studie der Credit Suisse und der Universität St. Gallen von 2016 geht hervor, dass sich jedes fünfte KMU in der Schweiz innerhalb der nächsten fünf Jahre mit seinem Generationenwechsel befasst. Das trifft in besonderem Mass auf Familienbetriebe zu, die gemäss dieser Studie rund 75 Prozent aller KMU ausmachen. Das Alter und die Gesundheit sind die wichtigsten Gründe für den Rückzug von Unternehmern aus der Firma. Der Wunsch nach mehr Freizeit und finanzielle Aspekte sind in der Regel sekundär.

Ablösung der Person vom Unternehmen. Eine Nachfolge betrifft nicht nur die Unternehmer, sondern auch ihre Familie, die Mitarbeitenden und Geschäftspartner (Kunden und Lieferanten). Wenn Unternehmer den Zeitpunkt und die Folgen ihres Austritts aus der Firma den Umständen überlassen, führt das in der Regel früher oder später zur Liquidation des Unternehmens. Kommt ein Unternehmer jedoch zur Einsicht, sein Unternehmen in der Zukunft von seiner Person zu trennen und es von jemand anderem weiterführen zu lassen, stehen ihm

Dr. iur. Marc'Antonio Iten



Co-Geschäftsführer der Dr. Strelbel, Dudli + Fröhlich Steuerberatung und Treuhand AG in Zürich.

mehrere Modelle zur Auswahl, um seine Nachfolge zu regeln. Eine Nachfolgeplanung ist dann erfolgreich, wenn das Unternehmen den Generationenwechsel schafft, statt liquidiert werden zu müssen.

Nachfolgemodelle. Unternehmer können innerhalb oder ausserhalb der Familie geeignete Nachfolger finden.

Szenario I: Nachfolge in der eigenen Familie. Die meisten Unternehmer, die selbst Kinder haben oder eine enge Beziehung zu den Nachkommen der Geschwister pflegen, wollen das Unternehmen nach Möglichkeit in der Familie behalten.

Strategische Option: Family-Buy-out (FBO). In der Schweiz werden rund 40 Prozent der KMU an Nachfolger aus dem Kreis der Familie übertragen.

Leistungs- oder Gleichheitsprinzip. Zentral ist in diesem Fall die Frage, welche Nachkommen die Geschäftsführung und das Eigentum übernehmen sollen. Soll das Unternehmen an den fähigsten Nachkommen gehen (Leistungsprinzip) oder an alle zu gleichen Teilen (Gleichheitsprinzip)? Diese Entscheidung wird sich sehr stark auf die Performance des Unternehmens auswirken. Viele Unternehmer entscheiden sich für die Verteilung des Eigentums nach dem Gleichheitsprinzip und die Führung nach dem Leistungsprinzip. Auf diese Weise werden alle Nachkommen finanziell gleich beteiligt, während die Geschäftsführung der Person übertragen wird, die sich dafür am besten eignet.

Umsetzung. In der Praxis lässt sich so eine Lösung am besten mit ei-

ner Kombination von Aktionärbindungsverträgen, einem Ehe- und Erbvertrag sowie einem Testament umsetzen.

Szenario II: Externe Unternehmensnachfolge. Kommt eine familieninterne Nachfolge nicht in Frage, stehen mehrere strategische Optionen offen.

Strategische Option: Management-Buy-out (MBO). Rund 25 Prozent der Schweizer KMU werden an leitende Mitarbeitende verkauft.

Strategische Option: Management-Buy-in (MBI). Viele Unternehmen werden an Aussenstehende verkauft, die sie erfolgreich weiterführen.

Strategische Option: Fusion. Verbreitet ist auch der Verkauf an einen Mitbewerber als strategischen Investor, seltener die Überführung in eine Trägerstiftung.

Strategische Option: Verkauf an Finanzinvestoren. Der Verkauf an eine Private-Equity-Gesellschaft kann eine weitere prüfungswürdige Option sein.

Preis. Bei jeder Nachfolgeregelung gilt es, einen Verkaufspreis für das Unternehmen festzulegen, den interessierte Nachfolger bezahlen wollen und können. Die Preisvorstellungen des abtretenden Unternehmers und der potenziellen Käufer stützen sich fast immer auf unterschiedliche Bewertungsmodelle: Der Inhaber stellt stärker auf die Vergangenheit ab, während Interessenten versuchen, das Potenzial für die Zukunft abzuschätzen. Für viele Unternehmer ist die Firma ein wichtiger Teil der Altersvorsorge. Dieser Aspekt sowie steuerliche Überlegungen beeinflussen seine Preisvorstellung. Die Erfahrung zeigt, dass der Verkaufspreis stark vom persönlichen Verhältnis zwischen dem alten und dem neuen Unternehmer abhängt. Den grössten Abschlag auf den Marktpreis erhalten in der Re-

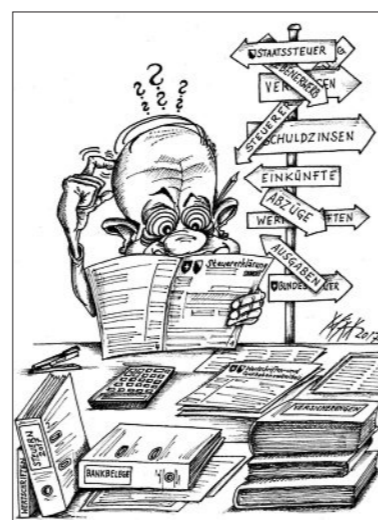
gel Nachfolger aus der Familie sowie Freunde des Unternehmers.

So oder so: Der Notfallplan. Unternehmer müssen in Szenarien denken und handeln. Denn es gibt keine Garantie dafür, dass ein Wunschkandidat den Betrieb letzten Endes tatsächlich übernimmt. Ein Plan B ist daher ebenso unerlässlich wie eine Strategie für einen gesundheitlichen Zwischenfall, bevor die Nachfolge abschliessend geregelt und umgesetzt worden ist. Zu einem Notfallplan gehören zum Beispiel Vollmachten, ein Vorsorgeauftrag und ein Testament.

Nachfolge als Prozess. Wenn die Ziele und die Umsetzung in den Grundzügen definiert sind, geht es darum, sie in rechtlicher und steuerlicher Hinsicht zu optimieren. Planen Sie Ihre Nachfolge nie im Alleingang. Es zahlt sich auf jeden Fall aus, eine neutrale Fachperson beizuziehen. Wenn Sie einen potenziellen Nachfolger haben, sollten Sie möglichst früh die Voraussetzungen dafür schaffen, dass der Übergang gelingt. Es ist nicht selbstverständlich, in absehbarer Zeit wieder einen geeigneten Kandidaten zu finden.

Möglicher Beratungsbedarf (nicht abschliessend):

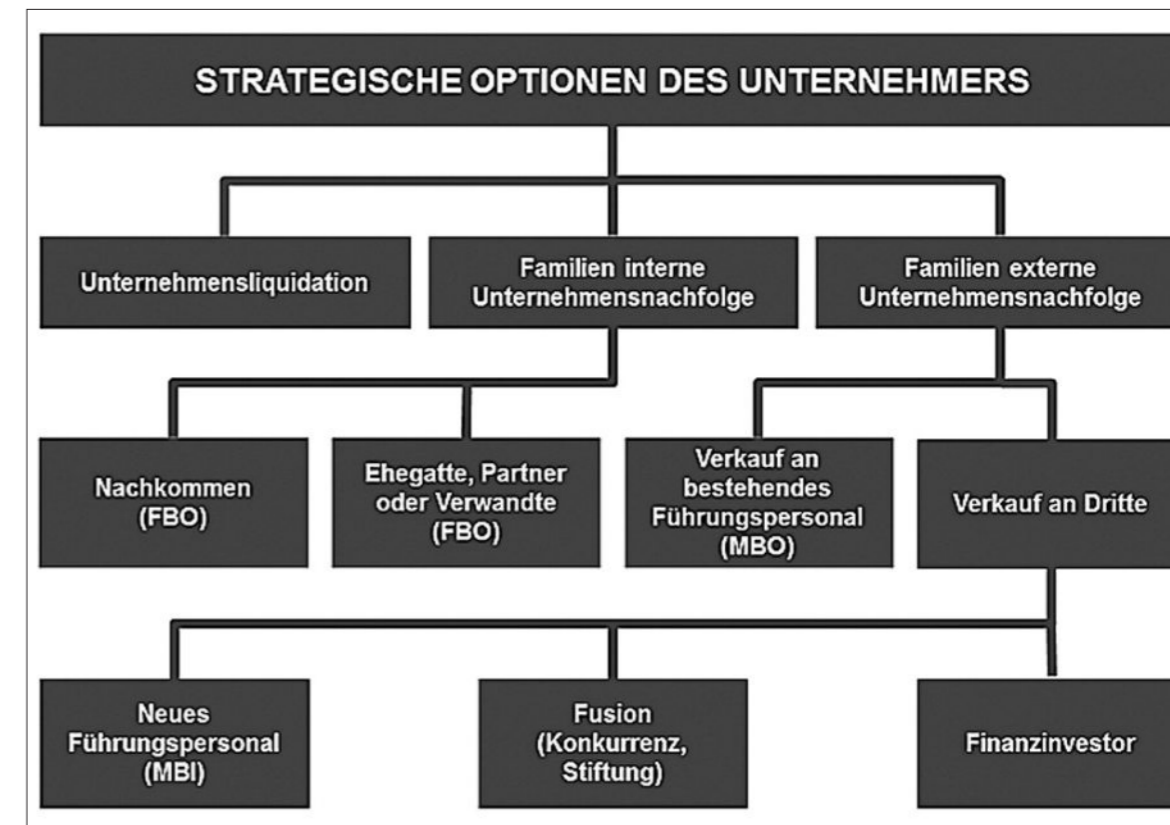
- Anstossen des Nachfolgeprozesses
- Erarbeiten der Optionen und möglicher Szenarien



- Suche, Beurteilung und Auswahl von Nachfolgern
- Bewertung des Unternehmers
- Finanzierung
- Konfliktmanagement (Familie, Miteigentümer, Management)
- Notfallkonzept für die Übergangszeit
- Fragen zum Ehegüter- und Erbrecht, zum Steuer- und Vertragsrecht

Zusatzaufgaben

- Steueroptimierte Beratung des Unternehmens
- Aktionärbindungsvertrag
- Vorsorgeauftrag
- Testament, Ehe- und Erbvertrag



Darstellung der möglichen Szenarien bei der Nachfolgeplanung.

Grafik: zvg



Hypothek 50+

Den Traum der eigenen vier Wände haben Sie sich längst erfüllt. Mit der BSZ Hypothek 50+ bieten wir Ihnen so viele individuelle Lösungen an, wie Sie in Zukunft Bedürfnisse haben – wir lassen Sie auch im Alter nicht im Stich.

Die Bank an Ihrer Seite.

Bank Sparhafen Zürich AG
 Fraumünsterstrasse 21 | CH-8001 Zürich
 T +41 44 225 40 50 | F +41 44 225 40 69
 info@sparhafen.ch | www.sparhafen.ch

BANK SPARHAFEN ZÜRICH
 SEIT 1850