

Nachfolgeplanung KMU

1 Ausgangslage

Das Ausscheiden des Unternehmers ist für die Firma, aber auch für den Unternehmer selbst ein einschneidendes Ereignis. Dabei gilt es, die Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen, um die Akzeptanz und damit die Erfolgchancen der Nachfolgeregelung zu erhöhen.

Die Interessengruppen und ihre Hauptinteressen:

- Eigentümer/Unternehmer (Existenzsicherung, Lebenswerk schützen)
- Unternehmung (Sicherung der Zukunft, Erhaltung des Mitarbeiter-Know-hows,)
- Familie („Gerechte“ Erbteilung, Aufrechterhaltung der Beherrschung bzw. Mitbestimmung)

Eine Nachfolgeregelung ist ein anspruchsvolles Projekt, bei dem neben betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Fragestellungen vor allem auch menschliche und kulturelle Komponenten mitspielen. Gerade für den Unternehmer ist das Älterwerden und Loslassen bestimmt nicht einfach, die rechtzeitig und gut geregelte Nachfolge eröffnet aber auch die Chance, den dritten Lebensabschnitt frei von unternehmerischen Verpflichtungen und Sorgen in Angriff nehmen zu können.

2 Problematik und Stolpersteine

In der Praxis sind vor allem folgende Fragen und Stolpersteine von Bedeutung:

- Unter wessen Leitung und wessen Eigentum kann es weitergeführt werden? (familieninterne oder –externe Lösung, Management-Buy-Out)
- Finanzen (Kann die eigene Existenz des Unternehmers gesichert werden, findet der Käufer eine Finanzierungslösung)
- Welches ist der optimale Übergabezeitpunkt aus betriebswirtschaftlicher Sicht (Ertragswert)?
- Wann muss mit der Nachfolgeplanung begonnen werden?
- Welche Rechtsform ist für die Nachfolgeregelung geeignet?
- Können oder müssen die Erben gleich behandelt werden?
- Welche steuerlichen Konsequenzen ergeben sich?
- Wünsche und Ängste des Unternehmers (Erhaltung des Lebenswerkes, familieneigene Nachfolge, Älterwerden)

Grundsätzlich ist eine frühzeitige Planung der Nachfolgeregelung anzustreben, damit eine ausgewogene und weitgehend akzeptierte Lösung gefunden werden kann. Auch aus steuerlicher Sicht empfiehlt es sich sehr, rechtzeitig Massnahmen zu treffen, um die Steuerlast zu vermindern bzw. aufzuschieben.

3 Vorgehen

Die Planungsschritte könnten etwa wie folgt aussehen:

1. Aufnahme der bestehenden Situation
(Persönliche Verhältnisse, Vermögensverhältnisse, Finanzielle Möglichkeiten des Nachfolgers, Beurteilung der Unternehmung, Steuersituation)
2. Schaffung günstiger Voraussetzungen für die Nachfolge
(Rechtsform, Vertretungsordnung, Steuerrelevante Entscheide, Regelung der Erbfolge)
3. Planung der Nachfolgeregelung
(Ziele der Beteiligten formulieren)
4. Mögliche Lösungen erarbeiten
5. Abwägen der Auswirkungen (Steuern, Kosten, etc.)
6. Definitives Konzept beschliessen
7. Verwirklichung der Nachfolge

4 Vorsorge für Unternehmer

- Selbständigerwerbende unterstehen bekanntlich nicht der obligatorischen 2. Säule (BVG). Die gesetzliche Vorsorge deckt somit nur die 1. Säule (AHV) ab, die weitere Vorsorge ist dem Unternehmer in Eigenverantwortung überlassen.
- Die Praxis zeigt, dass der Unternehmer dieser Selbstvorsorge oft zuwenig Bedeutung beimisst, und keine genügenden Mittel zur Finanzierung seiner Rente anspart. Als einzige Möglichkeit bleibt ihm denn ein möglichst hoher Verkaufspreis seiner Firma. (Bsp.: CHF 4'000/Rente pro Monat (CHF 48'000 p.a.) bedingt bei 6% Kapitalisierung ein Kapital von CHF 800'000).
- Je höher der Verkaufspreis der Firma, umso schwieriger ist es aber, einen geeigneten (und gleichzeitig zahlungsfähigen) Nachfolger zu finden. Die restriktive Politik der Banken bei der Kreditgewährung ermöglicht es gerade jüngeren, tüchtigen Leuten immer weniger, einen bestehenden Betrieb übernehmen zu können.
- Häufig macht sich der Unternehmer auch Illusionen über den Wert seiner Firma. Es ist deshalb sehr wichtig, die grundlegenden Faktoren der Kaufpreisberechnung zu kennen. Dabei steht immer mehr der Ertragswert im Vordergrund, also die Fähigkeit des Betriebes, Gewinn über einen angemessenen Unternehmerlohn hinaus zu erzielen. Ein defizitärer oder gerade kostendeckend arbeitender Betrieb ist bei dieser Betrachtungsweise maximal die Substanz wert, weil der Käufer einen Aufpreis nicht durch einen Gewinn amortisieren kann.
- Um die Verkäuflichkeit zu erhöhen, sollte die Firma auch rechtzeitig von unnötigem Ballast befreit werden. Dazu gehören alle nicht betriebsnotwendigen Vermögenswerte. Auch eine Ausgliederung von Geschäftsliegenschaften kann die Verkäuflichkeit des Betriebes vereinfachen.

Empfehlung: Der Unternehmer soll mittels einer Vorsorgeplanung frühzeitig eigene Vorsorgelücken entdecken, um rechtzeitig reagieren zu können. Massnahmen können sein: Erhöhung der Rentabilität der Firma (damit Möglichkeit höherer Rücklagen, und gleichzeitig höherer Ertragswert der Firma), oder gezieltes und regelmässiges Ansparen von Alterssparkapital.

5 Zusammenfassung und Empfehlungen

Die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen ist eine sehr komplexe, anspruchsvolle und gut zu planende Aufgabe. Es lohnt sich daher, einen externen Coach beizuziehen.

Wir empfehlen Ihnen folgendes:

- Beginnen Sie frühzeitig mit der Planung. Je früher Sie beginnen, desto mehr Handlungsalternativen haben Sie.
- Besprechen Sie die Nachfolgeprobleme mit einer sachkundigen Vertrauensperson
- Behalten Sie zu Beginn mehr als eine Lösung im Auge.
- Wenn die Firma in der Familie bleiben soll, setzen Sie genügend Zeit für Erziehung, Ausbildung und Praxis der Nachkommen ein.
- Analysieren Sie auch die güter- und erbrechtliche Situation, damit sich Ihre Lösung auch in die Praxis umsetzen lässt. Scheuen Sie nicht davor zurück, einen Nachfolger im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten zu privilegieren.
- Ermitteln Sie den Wert der Unternehmung, um eine Vorstellung über einen fairen Kaufpreis zu bekommen.
- Prüfen Sie bei einem hohen Substanzwert der Unternehmung finanzielle Massnahmen, um den Kaufpreis zu senken
- Klären Sie die steuerlichen Folgen Ihrer Lösung ab, und prüfen Sie den Wechsel der Rechtsform, um diese vermindern zu können
- Und zuletzt: Haben Sie die Grösse, sich endgültig zurückzuziehen!

Gerne stehen wir Ihnen mit Rat und Tat zur Seite. Vereinbaren Sie ein unverbindliches Gespräch mit uns.