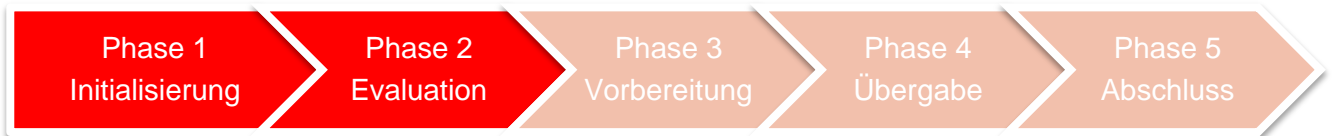


Unternehmensnachfolge – Initialisierung und Evaluation



Phase 1: Initialisierung – Initiativ werden



In der ersten Phase sollte die Nachfolge im Unternehmen und ggf. der Familie thematisiert werden. Es gilt, den gesamten Prozess als **Vision** in groben Zügen zu planen und die verschiedenen Anspruchsgruppen, wie Unternehmer, Familie, Management und Mitarbeiter einzubeziehen. Die zeitliche Vorgabe, wie auch die Anzahl der involvierten Personen, hängen vom Motiv der Nachfolge ab. Oftmals ist es zielführend, einen nahestehenden Mentor einzubeziehen, welcher immer wieder kritische Rückfragen stellt.



Der **Verkäufer** bestimmt als zentrale Figur die Richtung und die Geschwindigkeit des Nachfolgeprozesses. Er muss sich fragen, welche Ansprüche er selbst an seine Nachfolgeplanung hat.

Im Mittelpunkt der meisten Nachfolgelösungen steht die **Familie**. Oft sind die Rollen der einzelnen Mitglieder sehr unterschiedlich. Auch diese müssen sich überlegen, nach welchen Grundsätzen das Unternehmen heute und in Zukunft geführt werden kann. Soll das Familienunternehmen langfristig Bestand haben und dürfen/sollen Nachkommen im Unternehmen mitarbeiten?

Harte Faktoren
Unternehmensbewertung
Verkaufspreis
Vorsorge des Übergebers
Finanzierung
Rentabilität
Steuern
Recht

Im gesamten Prozess gilt es, sich mit zwei Arten von Faktoren zu befassen. Einerseits mit den sogenannten **harten Faktoren**, welche sämtliche finanziellen (geschäftlich und privat), steuerlichen sowie erbrechtlichen Aspekte umfassen.

Das heisst, die finanziellen Rahmenbedingungen sind abzustecken. Eine Gesamtübersicht über das Vermögen sowie allfällige Erbansprüche müssen erstellt werden.

Weiche Faktoren
Unternehmenskultur
Führungsverständnis
Kommunikationsverhalten
Umgang mit den Anspruchsgruppen
Image des Unternehmens
Mitarbeiterzufriedenheit

Andererseits mit den sogenannten **weichen Faktoren**, welche einen markant grösseren Einfluss auf das Gelingen oder Scheitern einer Nachfolge haben können.

Die betroffenen Anspruchsgruppen sind zu identifizieren und der Zeitpunkt deren Einbezugs festzulegen. Ebenfalls wichtig ist es, das Anforderungsprofil des Nachfolgers klar zu definieren.



Eine Nachfolgeregelung bringt für die **Mitarbeitenden** oftmals Veränderungen mit sich. Aus diesem Grund ist es sinnvoll und wünschenswert, die geplanten Schritte aktiv und überlegt zu kommunizieren. Es gilt zu vermeiden, dass Gerüchte und Unsicherheiten entstehen oder dass sogar wichtige Mitarbeitende das Unternehmen verlassen.



Das bestehende **Management** hat – unabhängig von der gewählten Lösung – einen massgebenden Einfluss auf den Erfolg einer Nachfolgeregelung. Aus diesem Grund gilt sich auch zu fragen, welche Erwartungen das Management an den Nachfolgeprozess in Bezug auf Information und Mitwirkung hat. Besteht die Möglichkeit eines Verkaufs an einzelne Führungskräfte? Wie ist ihre Bereitschaft und wie sind ihre finanziellen Möglichkeiten? Müssen Vorkehrungen und Vereinbarungen vor dem Anstoss der Nachfolgeplanung getroffen werden?

Phase 2: Evaluation familieninterne / –externe Optionen

MBO ?	Eine grosse Mehrheit der KMU hegt den Wunsch, das Unternehmen familienintern zu übergeben. Bei der Evaluation der verschiedenen Optionen sollte aber die Handlungsfreiheit für die familieninternen und –externen Optionen bewahrt werden. Deshalb ist es auch sinnvoll, eine familienexterne Nachfolge zu prüfen. Etwa die Übergabe an ein bestehendes Management (MBO) , an ein externes Management (MBI) oder einen Verkauf an Dritte (Konkurrenten, Lieferanten) . Je nach Situation sollte unter Umständen die Einstellung der Geschäftstätigkeit und somit eine kontrollierte Liquidation in Betracht gezogen werden.
MBI ?	
Dritte ?	
Varianten	Um die verschiedenen Optionen objektiv gegeneinander abwägen zu können, sollte jede Variante in einem standardisierten Raster beschrieben werden. So geht es darum pro Option eine Kurzbeschreibung zu erstellen, welche die Eigentums- und Führungssituation (Beteiligte, Rollen und Aufgaben) aufzeigt. Im Weiteren geht es darum, eine erste Abschätzung von Auswirkungen auf Firmen- und Privatvermögen, Kapitalbedarf, Reglungsbedarf, Vorsorge und Steuern zu machen. Auch eine Beurteilung der Vor- und Nachteile der verschiedenen Optionen, wie beispielsweise die Erfüllung der Pläne und Ziele des Unternehmers, Familie, Management und Mitarbeiter, fördert frühzeitig Hürden zu Tage, welche die Umsetzbarkeit einer Variante in Frage stellen können.
pro/kontra ?	
finanzielle Bewertung	

Entgeltliche und unentgeltliche Nachfolge und deren Folgen auf die Steuern



Bei der Evaluation der Optionen ist auf die steuerlichen Konsequenzen ein besonderes Augenmerk zu legen. Aus steuerlicher Sicht sind unentgeltliche und entgeltliche Nachfolgeregelungen zu unterscheiden. Zu der **unentgeltlichen** Variante gehört die Übergabe des Unternehmens (Einzelfirma, Anteile an einer Personen- oder Kapitalgesellschaft) im Todesfall (Erbe) oder zu Lebzeiten als Schenkung oder Erbvorbezug. Die unentgeltliche Übertragung an die Kinder kann in einem Grossteil der Kantone ohne Steuerfolgen erfolgen.



Bei der **entgeltlichen Nachfolge**, d.h. gegen Bezahlung gilt es zwischen Einzelunternehmen bzw. Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften zu unterscheiden. Die Veräusserung von Einzelunternehmen und Personengesellschaft hat zumeist Einkommensteuer- und AHV-rechtliche Folgen. Der Verkauf von Kapitalgesellschaften kann unter Berücksichtigung der bestehenden Voraussetzungen oftmals steuerfrei erfolgen. Dazu werden Einzelfirmen in Kapitalgesellschaften umgewandelt und nach einer Sperrfrist von 5 Jahren veräussert. Die diesbezügliche Option ist jedoch nicht in jedem Fall vorteilhaft. Mittels optimaler Planung können auch sehr tiefe Steuerbelastungen beim Verkauf von Personenunternehmen erreicht werden.

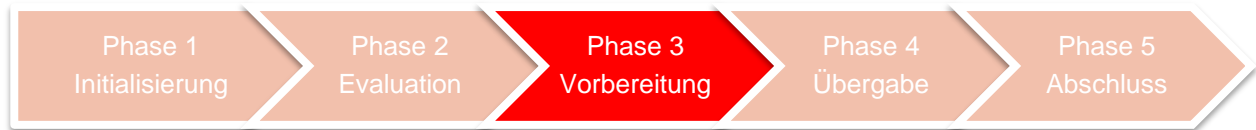
Initialisierungs- und Evaluationsphase am Beispiel von Frau Meier

Frau Meier entscheidet sich mit 54 Jahren, ihr Unternehmen mit zehn Angestellten in ca. 5 Jahren an ihren im Unternehmen angestellten Sohn zu übergeben. Da sie drei Kinder hat und alle gleich behandeln will, erstellt sie eine Übersicht über ihre Vermögenssituation und lässt sich erbrechtlich beraten. Ferner führt sie sehr früh Gespräche mit dem Management. Auch von den übrigen Angestellten hat sie eine positive Rückmeldung zu ihrem Plan erhalten. In der Familie konnten offene Gespräche über die Thematik Kaufpreis der Unternehmung geführt werden. Die Familienmitglieder wären mit einem fairen, tiefen Kaufpreis einverstanden, sofern ihr Bruder die Unternehmung nicht innert fünf Jahren zu einem höheren Preis weiter veräussert. Dieser Punkt soll vertraglich festgehalten werden.

Für ihren Sohn war wichtig, dass einerseits ein Ausstiegsszenario besteht und er andererseits auch über die Option verfügt, das Unternehmen in fünf Jahren zu übernehmen. Die weiteren Schritte können nun zielgerichtet fortgeführt werden.

Wie die Unternehmung „fit“ gemacht wird, lesen Sie im **Facts Sheet der Vorbereitungsphase**.

Unternehmensnachfolge – Vorbereitung



Phase 3: Vorbereitung – Ist das Unternehmen nachfolgebereit?

Es gilt, das Fundament der Umsetzung zu legen.

Nachfolger vorbereiten



Wer soll und kann die Unternehmung übernehmen und führen? Der Nachfolger sollte nicht nur motiviert sein, die Geschäftsführung zu übernehmen, sondern über eine solide Aus- und Weiterbildung verfügen. Während Führungserfahrung in der zu übernehmenden Unternehmung hilft, den Betrieb gründlich kennenzulernen, dient die Erfahrung in einer fremden Unternehmung dazu, den unternehmerischen Weitblick zu fördern.

Die Vorbereitungsphase kann sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. Beispielsweise, wenn ein als Nachfolger bestimmtes Familienmitglied zur Vorbereitung auf seine künftige Aufgaben zuerst noch bestimmte Aus- und Weiterbildungen absolvieren oder Erfahrungen in Drittunternehmen sammeln will oder muss. Bei den Vorbereitungen kristallisiert sich meist auch klar heraus, welche Variante der internen oder externen Nachfolge definitiv umgesetzt wird.

Unternehmens- / Finanzierungsstruktur prüfen und Privat- / Firmenvermögen strukturieren



Im Hinblick auf eine Übergabe oder einen Verkauf ist es wichtig, **finanzielle Weichen zu stellen** und die in der Regel auf den scheidenden Eigentümer zugeschnittene Vermögensstruktur anzupassen. Viele KMU-Betriebe verfügen über hohe betriebsfremde Vermögen, die sich aus verschiedensten Aspekten über die Jahre im Unternehmen angesammelt haben.



Einbehaltene Gewinne können bei der Nachfolge zu einem Hindernis werden. Einerseits ist ein familienexterner Nachfolger in der Regel nur an betriebsnotwendigen Aktiven interessiert. Oft sind gar nicht die finanziellen Mittel vorhanden, um zusätzlich nicht betriebsnotwendige Aktiven erwerben zu können. Andererseits will der Unternehmer seine Nachkommen gleichbehandeln. Wenn beispielsweise ein Kind die Unternehmung übernimmt, sollen die anderen mit privatem Kapital abgegolten werden. Im Weiteren gilt es zu bedenken, dass auch der Verkäufer nach dem Austritt finanzielle Bedürfnisse hat (Vorsorge).

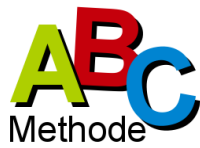


Auszuscheidende, **nicht betriebliche Vermögenswerte** können zum Beispiel private Liegenschaften und unbebaute Grundstücke, Darlehen an Familienangehörige, überhöhte Liquiditätsreserven oder Lagerbestände, unbenutzte Lagerhallen, stillgelegte oder kaum benutzte Maschinen und Anlagen sein.



Eine gute **steuerliche Planung** reduziert die Steuerbelastung massgeblich. In Abhängigkeit der Ausgangslage (Einzelfirma, juristische Person) löst u.a. bereits die Entnahme von nicht betriebsnotwendigen Mitteln hohe Steuerfolgen aus. Diese können mittels guter Planung zumindest teilweise reduziert werden. Als Massnahmen können ein Einkauf in die berufliche Vorsorge, die Geltendmachung eines Liquidationsgewinnes oder die Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft unter Berücksichtigung einer fünfjährigen Sperrfrist bis zum Verkauf vorgesehen werden.

Welche Bewertungsmethode soll gewählt werden?



Die Frage nach dem **Wert der Unternehmung** ist oftmals nicht einfach zu beantworten. Als Hilfestellung existiert eine Vielzahl an Bewertungsmethoden. Die Wahl der anzuwendenden Methode ist unter anderem vom potentiellen Käufer sowie der Unternehmensbranche abhängig. In der Praxis konnte zudem festgestellt werden, dass bei gewissen Konstellationen (Ausbau der Unternehmung, personelle Entlastung) nur ein geringer Goodwill (Aufpreis) bezahlt wurde und andere Aspekte im Vordergrund standen.

In der klassischen Unternehmensbewertung geht es darum, die inskünftig nachhaltig erzielbaren Gewinne zu kapitalisieren. Nach welcher Methode dies erfolgt, gilt es zu bestimmen. Oftmals erfolgt eine Wertvermischung mit der bestehenden Substanz oder es wird eine zweite Methode herangezogen, um die erste Methode zu plausibilisieren.

Es besteht keine Garantie, dass aufgrund des errechneten Unternehmenswertes einen Nachfolger oder Käufer gefunden wird, der bereit ist, die Unternehmung zu diesem Preis zu übernehmen. In Bezug auf die **Finanzierung** sieht man in der Praxis deshalb vielfach Mischformen. Neben einzubringendem Eigenkapital und einer Bankenfinanzierung lässt der Verkäufer oftmals einen Teil des Kaufpreises als Darlehen stehen.

Betriebswirtschaftlich-organisatorische Aspekte



Damit das Unternehmen auch ohne das Wissen, die Handlungen und Kontakte des Verkäufers funktioniert, sollten **Strukturen und Abläufe** bei Bedarf angepasst und im Hinblick auf die Übergabe formalisiert werden.

Oft wird trotz beachtlicher Unternehmensgrösse improvisiert und der Firmeneigner gibt seine Anweisungen persönlich und direkt an alle Mitarbeitenden. Es besteht eine **einseitige Ausrichtung auf den Gründer**, d.h. der Gründer verkörpert gleichermassen Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens. Der Übergang des Know-hows auf die nächste Ebene benötigt Zeit und Kommunikation.

Ehe- und erbrechtliche Aspekte



Im Rahmen einer umfassenden Nachfolgeplanung sind individuelle **ehe- und erbrechtlichen Vorkehrungen** zu prüfen. Bestenfalls wurden diese bereits in einer früheren Phase getroffen (z.B. Geschäftsvermögen zu Eigengut erklärt), womit sich lediglich eine Aktualisierung aufdrängt.

Mittels entsprechender Vorkehrungen kann der Zielkonflikt, gerade bei einer familieninternen Nachfolge, zwischen Sicherung des Lebensabends für den überlebenden Partner wie auch Ermöglichung der Geschäftsübernahme durch den Nachfolger gelöst werden. Bei mehreren Kindern ist auch deren Gleichbehandlung sehr wichtig.

Vorbereitungsphase bei Frau Meier

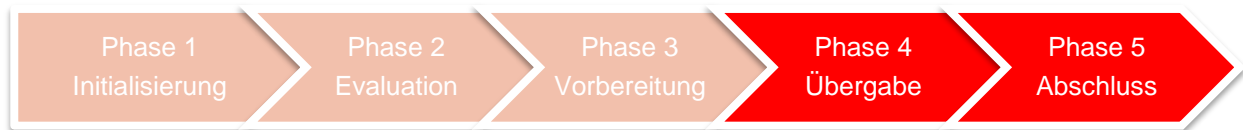
Der Sohn von Frau Meier verfügt über die Fähigkeiten, die Unternehmung zu führen und wird vom Personal bereits akzeptiert. Frau Meier übergibt ihrem Sohn immer mehr Aufgaben und nutzt die frei werdende Zeit, um gewisse Abläufe und Formalitäten anzupassen.

Im Rahmen der Gespräche mit ihren Kindern gelangte sie zum Schluss, dass die Liegenschaft ins Privatvermögen überführt und ihre Einzelfirma in eine juristische Person umgewandelt wird. Sie wartet damit bis zur Vollendung des 55. Altersjahres, damit die stillen Reserven auf der Überführung der Liegenschaft privilegiert besteuert werden. Der Plan sieht zudem vor, dass die Aktien der neu gegründeten Gesellschaft, nach Ablauf der 5-jährigen Sperrfrist, auf den Sohn übergehen.

Mittels Notar konnte zudem ein Erbvertrag mit den Kindern abgeschlossen werden. Hierbei wurde unter anderem auch die Übergangsfrist bis zur Übertragung der Unternehmung geregelt wie auch die Grundsystematik der Unternehmensbewertung.

Die Übergabe und der Abschluss können im **Facts Sheet Übergabe / Abschluss** verfolgt werden.

Unternehmensnachfolge – Übergabe und Abschluss



Phase 4: Übergabe – Verantwortung übertragen



In der vierten Phase der Unternehmensnachfolge, der **Übergabe**, behält der Verkäufer seine Funktion noch bei. Der Nachfolger muss aber von nun an in alle wichtigen Gespräche und Entscheide einbezogen werden. Ziel ist es dabei, den künftigen Vorgesetzten in der Firma zu etablieren, das Know-how zu transferieren und bei Schlüsselkunden die Nachfolge zu kommunizieren.

Der Verkäufer muss sich fragen, welche Massnahmen zu treffen sind, damit eine **Zusammenarbeit zwischen Verkäufer und Nachfolger** reibungslos funktionieren kann. Es muss entschieden werden, wie der Nachfolger ins Unternehmertum eingeführt werden soll (als Verwaltungsrat, Geschäftsführer, Fachspezialist, etc.).



Verkäufer und Nachfolger müssen die temporäre Arbeitsteilung im Detail festlegen und idealerweise auch **kommunizieren**. Mit einer wöchentlichen „heure fixe“ können Probleme und Meinungsverschiedenheiten unter vier Augen besprochen und aus dem Weg geräumt werden.

Auch der Nachfolger muss sich gut überlegen, wie er seinen Eintritt in die neue Funktion arrangieren will. Es ist empfehlenswert, während einer gewissen Zeitperiode nach dem Eintritt zuzuhören, sich eine eigene Meinung zu bilden um danach konsequent eigene Entscheidungen zu treffen. Im Weiteren empfiehlt es sich, dass beide Seiten nach einer Frist von beispielsweise 100 Tagen ein Fazit ziehen und den **Übergabeprozess reflektieren**. Von beiden Seiten braucht es eine offene Kommunikation sowie die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und zum Wissenstransfer. Im optimalen Fall werden sich die Rollen mit der Zeit verändern und der Übergeber wird zum Berater und der Übernehmer zum Manager mit Entscheidungsgewalt.

Je nach Nachfolgeregelung kann die Phase der Umsetzung wenige Tag oder mehrere Jahre dauern.

Phase 5: Abschluss – auf zu neuen Ufern



In der fünften und letzten Phase der Nachfolgeregelung geht es darum, **die Nachfolge definitiv zu vollziehen**. Eine Nachfolgeregelung wird mit dem Wechsel des Nachfolgers in die Rolle des Unternehmers umgesetzt und mit dem Austritt des Verkäufers abgeschlossen. Die Rolle des Übergebenden während und nach der Übergabe sollte diskutiert und schriftlich festgehalten werden, damit mögliche Diskussionen über die grundsätzliche Stossrichtung den Nachfolgeprozess nicht belasten.



Der Eigentümer und der Nachfolger sollten eine **präzise Rollenverteilung** festlegen. Wichtig ist, dass der Unternehmer die Einführung des Nachfolgers bei Geschäftsleitung, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten aktiv unterstützt, bei wichtigen Entscheidungen den Nachfolger als Sparringpartner konstruktiv berät und sich nach einem festgelegten Plan schrittweise aus der Firma zurückzieht. Auf keinen Fall sollte der Verkäufer täglich kontrollieren, ob der Nachfolger seinen Job „richtig“ macht, die Entscheide des Nachfolgers öffentlich kritisieren und im Hintergrund die Fäden ziehen.

Abgeschlossen ist der Nachfolgeprozess erst dann, wenn der Verkäufer alle Führungsfunktionen in der Unternehmung abgegeben hat.

Wie kann eine erfolgreiche Umsetzung der Nachfolge gemessen werden? Aus unserer Sicht sind folgende Punkte wesentliche Kriterien:



Das **gute Image der Unternehmung** bleibt intakt, d.h. die Firma wird von der Öffentlichkeit als Lieferant/Dienstleister und Arbeitgeber in einem positiven Sinn weiterhin wahrgenommen. Zudem identifizieren sich die Mitarbeitenden nach wie vor mit dem Unternehmen, was eine hohe **Mitarbeiterzufriedenheit** ergibt. Im Weiteren ist der **Erhalt des Kundenstammes** ein Zeichen dafür, dass die Kunden mit der Veränderung, dem Nachfolger, positiv eingestellt sind.

Konklusion der Nachfolge



Jede Nachfolge ist anders, da die weichen Faktoren wie auch die Gründe für die Nachfolge eine wesentliche Rolle spielen.

Das technische Rüstzeug (steuerliche- und rechtliche Aspekte) können von externen Beratern eingekauft werden. Für die übrigen Aspekte gilt es, sich bewusst vor Augen zu halten, dass der Prozess langwierig und zeitaufwendig sein kann. Ein klarer Plan seitens Verkäufer kann hierbei äusserst hilfreich sein.

Damit die Nachfolge erfolgreich wird, gibt es aus unserer Sicht kein Erfolgsrezept. Verkäufer wie auch Nachfolger können im Voraus nicht wissen sondern nur ahnen, wie sie auf die veränderten Verhältnisse reagieren werden. Das Vorhandensein von Toleranz, Wertschätzung und Geduld kann die Erfolgsaussichten jedoch massgeblich erhöhen.

Übergabe und Abschluss bei Frau Meier

Die Formalitäten (vertragliche- und steuerrechtliche Aspekte) überliess Frau Meier ihren externen Partnern. Sie konnte sich somit vollumfänglich auf den Übergabeprozess konzentrieren.

Für Frau Meier war es wichtig, dass sie in dieser Phase sehr offene Gespräche mit ihrem Nachfolger führen konnte. Periodisch zogen sie eine Drittperson bei und nahmen sich eine Auszeit, um sich zu reflektieren. Selbst bei Meinungsverschiedenheiten gelang es ihnen dadurch, diese auf sachlicher Ebene und gegenseitigem Respekt zu diskutieren.

Frau Meier stellte sehr rasch fest, dass ihr Rat immer weniger nachgefragt wurde und konzentrierte sich auf die administrativen Arbeiten. Bei allfälligen Rückfragen und Fragestellungen zu Veränderungsprozessen verwies sie konsequent an ihren Nachfolger. Mit Abschluss des 64. Altersjahres entschloss sie sich, das Unternehmen definitiv zu verlassen, um ihren Traum von einer langen Reise zu verwirklichen.

