



FIGAS – Ihr Branchenprofi

Schwierige Nachfolgeplanung

Noch vor 40 Jahren wurden 70 Prozent aller Unternehmen familienintern übertragen. Heute ist der Prozentsatz unter 40 Prozent gesunken. Dies macht die Nachfolgeplanung nicht einfacher. Peter Surber, FIGAS

■ Der Unternehmer muss sich für eine geordnete Nachfolge frühzeitig mit dem Wechsel auseinandersetzen. Schliesslich hat sie direkte Auswirkungen auf die Familie, die Mitarbeiter und die Geschäftsbeziehungen.

Situation des Inhabers

Die Übertragung der Unternehmensführung ist eine Zäsur im Leben des Inhabers. Daher wird der Schritt zur Nachfolgeregelung oft verdrängt. Vor allem wenn eine familieninterne Lösung möglich ist, scheint die Zeit nicht zu drängen. Fragen wie «Kann es der Junior?», «Will er auch wirklich?» werden oft nicht gestellt. Das kann sich rächen, wenn der Junior sich anders entscheidet und der Inhaber – oft im AHV-Alter – eine externe Lösung suchen muss. Deshalb ist entscheidend, dass das Thema «Nachfolge» frühzeitig und offen in der Familie diskutiert wird. Dabei muss auch abgeklärt werden, ob allenfalls eine MBO-Lösung (Übernahme durch Mitarbeiter) ins Auge gefasst werden kann. Falls eine familieninterne Lösung und ein MBO nicht in Frage kommen, ist eine externe Lösung angesagt.

Der Firmeninhaber muss sich zusätzlich mit den emotionalen Aspekten des Firmenverkaufs auseinandersetzen. Psychologische Barrieren wie «Kann ich loslassen?», «Freizeit, was nun?» oder «Ich bin unersetzlich und noch voller Tatendrang!» dürfen nicht unterschätzt werden. Es ist wichtig, sich mit diesen Aspekten frühzeitig zu beschäftigen

und diese Barrieren zu überwinden. Hilfreich sind die gezielte Reflexion der eigenen Situation und die Vorstellung von der eigenen Zukunft. Schreiben Sie alle Fragen, die Sie beschäftigen auf und nehmen Sie sich genügend Zeit, diese ehrlich zu beantworten. Auch wenn es einige Zeit braucht, können Sie die nächsten Schritte angehen. Denn Sie müssen mit gutem Gewissen sagen können: «Morgen könnte ich die Schlüssel übergeben.»

Bei jeder wesentlichen Veränderung der privaten Vermögensverhältnisse sind der Lebenspartner und allfällige Kinder betroffen. Die klassische Ehe ist eine Gesellschaftsform von vielen. Vor diesem Hintergrund müssen bei der beabsichtigten finanziellen Absicherung des Partners die Spielräume wahrgenommen und die gesetzlichen Vorschriften (Güter- und Erbrecht) beachtet werden.

Weiter sind die Einkommens- und Vermögenssituation vor und nach der Nachfolge abzuklären. Einen Grossteil der finanziellen Mittel hat der Unternehmer in den Aufbau und die Weiterentwicklung der Firma investiert. Eine Durchmischung von Privat- und Geschäftsvermögen ist keine Seltenheit. Die Firma garantiert den Lebensunterhalt. Und plötzlich ändert sich das komplett. Es ist hilfreich, eine Aufstellung der Kosten für den Lebensunterhalt vor und nach dem Verkauf der Gesellschaft zu erstellen.

Diese Einkommens- und Vermögensveränderungen bleiben natürlich nicht ohne

Auswirkungen auf die Steuerbelastung (Erb- und Schenkungssteuer, Steuerfolgen bei stillen Reserven, Grundstücksgewinn-/Handänderungssteuer, Mehrwertsteuer und Nachbelastungen von Sozialversicherungen bei Personengesellschaft). Es ist angebracht, bei diesen komplexen Fragen Spezialisten beizuziehen, die Ihnen helfen, die Firma «fit» für den Verkauf zu machen und Lösungen für Steueroptimierungen zu suchen.

Situation des Käufers

Der Käufer orientiert sich an der Zukunft. Entsprechend wichtig ist für ihn der Ertragswert. Entscheidende Punkte in den Verkaufsverhandlungen sind oft noch eine spezielle Regelung der Übergangszeit, das Gewähren eines Verkäufer-Darlehens oder die Übernahme einer Aktienmehrheit anstelle des gesamten Pakets, wobei erst in einem späteren Zeitpunkt die restlichen Aktien übernommen werden.

Die Preisvorstellungen von Käufer und Verkäufer liegen meist auseinander. Der Verkäufer will einen möglichst hohen Preis erzielen, der Käufer in erster Linie eine gut funktionierende Unternehmung mit intakter Struktur und wenig Risiken zu einem niedrigen Preis erwerben.

Eine branchengerechte und transparente Unternehmensbewertung stellt deshalb eine gute Orientierung dar und schafft das nötige Vertrauen, den Verkaufsprozess erfolgreich abzuschliessen. <