

Die Nachfolgeregelung richtig planen

Text **Alexander Gonzalez**
Bilder **Fotolia**

Die volkswirtschaftliche und soziale Bedeutung in den nächsten Jahren anstehender Unternehmensnachfolgen ist evident. Zehntausende Unternehmungen und damit eine signifikante Zahl von Arbeitsplätzen sind davon betroffen. Mit einer frühzeitigen Auslösung des Nachfolgeprojektes können Unternehmer sicherstellen, dass ihr Lebenswerk fortbestehen kann.



Im Alter von 50 sollte sich ein Unternehmer langsam Gedanken zur Übergabe seines Geschäftes machen.

Für die meisten Unternehmer ist die Unternehmensnachfolge ein einmaliges Projekt. So bedeutend eine gute und nachhaltige Nachfolgelösung für das Unternehmen und den Unternehmer ist, so wenig persönliche Erfahrungswerte können aus unternehmerischer Sicht eingebracht werden.

Dies führt zu Berührungängsten und damit oft zu einer längeren Verdrängung. Dabei geht es bei diesem für viele Unternehmer einmaligen Ereignis um nichts weniger als den erfolgreichen Weiterbestand des Unternehmens und der Arbeitsplätze sowie um die Sicherung der Altersvorsorge des Unternehmers.

Schnelligkeit und Effizienz reichen nicht immer, wenn es dann konkret wird. Das Unterschätzen der Komplexität und die zu späte Umsetzung des Projektes können fatale Folgen haben und die Un-

ternehmensfortführung gefährden. Erfahrungsgemäss können zwischen der Projektauslösung bis zur Betriebsübergabe mehrere Jahre liegen. Unternehmer sollten sich deshalb bereits ab dem 50. Altersjahr mit ihrer Nachfolgeplanung auseinandersetzen.

Erfolgsfaktor Projektorganisation

Das Etablieren einer Projektorganisation ist in diesem Prozess ein zentraler Erfolgsfaktor. Der Unternehmer wird kaum in der Lage sein, die Fachfragen abzudecken oder eine einzige Beraterpersönlichkeit zu finden, die sämtliche technischen Fachkenntnisse hat und auch zwischenmenschlichen Herausforderungen (zum Beispiel familieninterne Spannungen) auffangen kann.

Nebst dem Unternehmer sind oft Treuhänder, Juristen, Steuerberater und Banken eingebunden. Idealerweise übernimmt diejenige Person die Projektleitung und Koordination, die über genügend Moderationskompetenzen verfügt.

Käuferoptionen prüfen

Grundsätzlich wird zwischen familieninternen und familienexternen Nachfolgeoptionen unterschieden. Bei ersteren wird das Unternehmen von einem oder mehreren Familienmitgliedern oder Verwandten erworben.

Bei der externen Lösung erfolgt die Veräusserung an das eigene Management (Management-Buy-out, MBO) oder an Dritte (Management-Buy-in, MBI). Eine alternative Variante des Ver-

kaufs an einen Dritten stellt auch diejenige an ein Unternehmen (zum Beispiel strategischer Investor oder Finanzinvestor) dar.

Das Unternehmen bewerten

Nach der Evaluation der Verkaufsoptionen verschiebt sich der Fokus oft schnell zur Frage des Verkaufspreises. Die Käuferseite interessiert sich naturgemäss primär für die Zukunft. Die Verkäuferseite hingegen beurteilt den Unternehmenswert oft eher vergangenheitsbezogen und versetzt sich aus Erfahrung zu wenig in die Situation des Käufers.

Die Kaufpreisdifferenz ist vorprogrammiert und häufig ein Hauptgrund für das Scheitern der Verhandlungen. Selbst mit einer mannigfaltigen Auswahl an Bewertungsmethoden (Substanzwert, Ertragswert, Praktiker, DCF usw.) gibt es keinen einzig gültigen «richtigen» Preis. Während der Substanzwert eher vergangenheits- oder statusbezogen ist, richten die Ertragswert- oder die DCF-Methode den Blick in die Zukunft. Die Praktikermethode versucht das Beste der beiden Rechnungswelten zu kombinieren. Die Berechnungsmethoden können je nach Zahlenkonstellation massiv unterschiedliche Ergebnisse hervorbringen (siehe auch Artikel auf Seite 31).

Die Steuern optimieren

Eigentlich sollten die fiskalischen Konsequenzen nicht das entscheidende Kriterium sein. Dennoch sind allfällige unliebsame Steuerfolgen unbedingt im Auge

zu behalten, da diese bei mangelhafter Planung den Kaufpreis und damit indirekt die Altersvorsorge des Verkäufers massiv schmälern können. Insbesondere die Steuerbelastung auf den stillen Reserven oder eine mögliche Qualifizierung als indirekte Teilliquidation können mit ihren potenziellen finanziellen Folgen das Nachfolgeprojekt gefährden.

In der Annahme, dass das Unternehmen nicht zum Buchwert, sondern zum Verkehrswert veräussert wird, folgt nun der «Tag der Wahrheit». Mit der Veräusserung geht die steuerrelevante Realisierung der stillen Reserven und damit oft eine unerfreuliche Steuerrechnung einher. Steuerplanung (insbesondere die Wahl der Rechtsform) ist hier das A und O, selbst wenn auch dieser Grenzen gesetzt sind.

Sehr komplexes Themenfeld

Etwas vereinfacht ausgedrückt, kann die Steuerbehörde eine Transaktion dann als sogenannt indirekte Teilliquidation beurteilen, wenn eine juristische Person oder ein selbstständig Erwerbender eine Beteiligung erwirbt und den Kaufpreis innerhalb von fünf Jahren durch Substanzausschüttungen aus dem erworbenen Unternehmen finanziert.

Als Konsequenz wird diese Übertragung für den Verkäufer nicht als steuerfreier Kapitalgewinn, sondern als steuerbares Einkommen qualifiziert. Allfällige Steuerfolgen gelten als eines der komplexesten Themenfelder im Bereich der Unternehmensnachfolge und soll-



Der Autor

Alexander Gonzalez, eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, ist als selbstständiger Unternehmensberater und Dozent tätig. Durch seine Beratungstätigkeit und als Präsident des Wirtschaftsverbandes Stadt Luzern ist er eng mit dem KMU-Umfeld verbunden.

www.alexandergonzalez.ch

www.wvl.ch

ten daher von Beginn weg geklärt werden. Die Liste der möglichen Folgen ist lang. Sie reicht von Kapital- und Liquidationsgewinnsteuern über Grundstückgewinn- und Handänderungssteuern bis zu Schenkungs- und Erbschaftssteuern.

Die richtige Rechtsform

Die Rechtsform ist im Rahmen der Nachfolgeregelung – insbesondere bezüglich der steuerlichen Beurteilung – besonders bedeutsam. Die Einzelunternehmung eignet sich aus steuerlicher Sicht suboptimal für die Nachfolgeregelung. Hier werden grundsätzlich die Aktiven abzüglich der Verbindlichkeiten (sogeannter Asset-Deal) veräussert und damit automatisch die bisher aufgeschobenen stillen Reserven steuerlich realisiert.

Fristen beachten

Bei der juristischen Gesellschaft werden üblicherweise – sofern der gesamte Betrieb übernommen wird – nicht Aktiven

Wenn sie langfristig geplant wird, führt die Stabübergabe zum Erfolg.



und Verbindlichkeiten, sondern die Aktien oder Stammanteile übertragen (sogenannter Share-Deal). Nach aktueller steuerlicher Beurteilung ist dieser «steuerfreie Kapitalgewinn» für natürliche Personen grundsätzlich steuerfrei.

Unternehmer sollten deshalb prüfen, ob sie ihre Einzelgesellschaft vor der Übergabe in eine Kapitalgesellschaft umwandeln wollen. Hier ist eine der wichtigsten Fristen zu beachten: Die Steuerbehörde taxiert die Umwandlung als Steuerumgehung, wenn diese erst kurz vor dem Verkauf stattfindet. Die Umwandlung muss also spätestens nach der Sperrfrist von fünf Jahren vor dem geplanten Verkauf abgeschlossen sein.

Finanzierung als Herausforderung

Die Finanzierung stellt insbesondere für den Kauf durch Familienmitglieder oder durch das interne oder externe Management (MBO oder MBI) eine oft kaum überwindbare Hürde dar.

Als Ergänzung zur Eigenfinanzierung bestehen im Rahmen der Fremdfinanzierung eine Bankfinanzierung (üblicherweise maximal zwei Drittel des Kaufpreises), ein Privatdarlehen oder ein schrittweiser Verkauf zur Disposition. In Kombination mit letzterer ist das sogenannte Earn-out-Modell eine prüfungswerte Option. Hier wird der Kaufpreis in mehreren Tranchen bezahlt, die vom künftigen Erfolg des Unternehmens abhängig sind. Der Unternehmer ist gut beraten, die Unternehmung während der

Vorbereitung «schlank zu trimmen» und nicht betriebsnotwendige Aktiven (beispielsweise Immobilien) zu veräußern. Eine unnötig «aufgeblähte» Gesellschaft ist für den Käufer oft unbezahlbar.

Erbrecht und Notfallvorsorge

Im Falle einer familieninternen Übertragung ist zu beachten, dass bei der Ermittlung des Kaufpreises die gesetzlichen Pflichtteilsansprüche nicht verletzt werden.

Bei stark personenorientierten Unternehmen ist ferner eine Notfallplanung empfehlenswert, damit der Prozess auch bei einem Ausfall des Unternehmers durchgeführt werden kann. Dazu gehören insbesondere die Regelung der Stellvertretung, die Dokumentation von geschäftlichen Informationen oder auch der Vorsorgeauftrag für den Fall einer möglichen Urteilsunfähigkeit des Unternehmers.

Fazit

Die Nachfolgeregelung ist nicht nur menschlich, sondern in all ihren technischen Facetten eine grosse Herausforderung. Falls der Unternehmer externe Unterstützung in Anspruch nehmen will, sind ein sehr guter Bezug und ein tiefes Vertrauensverhältnis zu einem Berater/Projektleiter essenziell.

Doch wenn die Unternehmensnachfolge frühzeitig angegangen und professionell geplant sowie durchgeführt wird, ist damit der Grundstein für eine erfolgreiche Stabübergabe gelegt. ■