

45. Arbeitstagung

Nachfolgeregelung KMU



Morschach, 14. November 2015
Alexander Gonzalez

Themenbereiche Unternehmensnachfolge

1	Nachfolgeplanung
2	Unternehmensbewertung
3	Steuerliche Aspekte
4	Finanzierung
5	Vermögensplanung
6	Rechtliche Fragen

Einleitung Ziele

- Sie verstehen die Nachfolge als mehrstufigen Prozess
- Sie kennen die Vorteile einer gut geplanten Nachfolge
- Sie lernen die gängigsten Formen der Unternehmensbewertung kennen
- Sie sind sensibilisiert für mögliche steuerliche Folgen
- Sie erhalten ein Verständnis für die wichtigsten Finanzierungsarten
- Sie lassen sich inspirieren für eine frühzeitige Finanz- und Vermögensplanung
- Sie entwickeln eine Vision für Ihre Nachfolge (Übernahme)

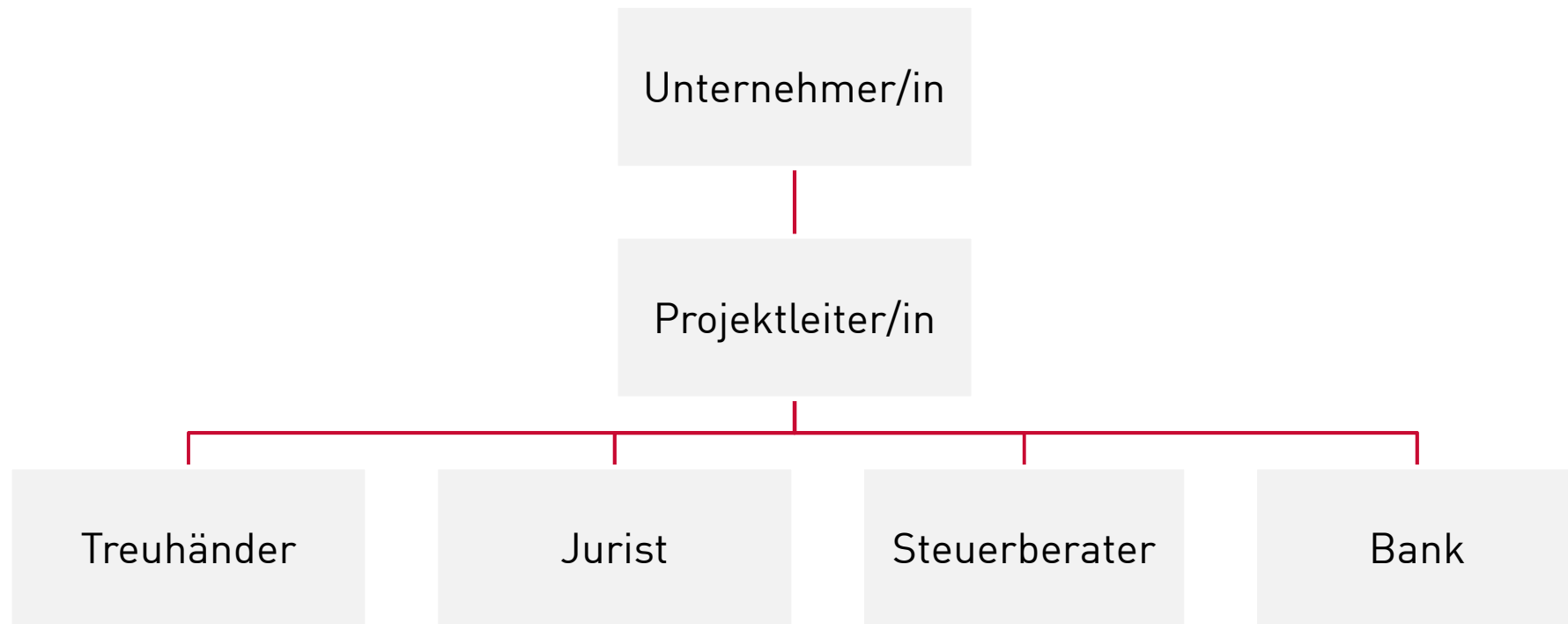
Einleitung Volkswirtschaftliche/soziale Bedeutung der Nachfolge

- In den nächsten fünf Jahren stehen über 70'000 Unternehmensnachfolgen an
- Dies entspricht rund einem Viertel aller Unternehmen in der Schweiz
- Davon sind beinahe ein Drittel aller Arbeitsplätze in der Schweiz betroffen
- Jährlich gehen 10'000 bis 15'000 Arbeitsplätze aufgrund nicht gelöster Unternehmensnachfolgen verloren
- Anteil familieninterner Nachfolgelösungen mit stark sinkender Tendenz (innert 5 Jahren von 60% auf 40%)

Einleitung Herausforderungen

- Nachfolgesituation als komplexer Prozess
- Gegenseitige Beeinflussung fachlicher und emotionaler Themen
- Für die meisten in ihrem Leben ein einmaliger Vorgang
- Nachfolgeregelung ist sowohl prozessual-methodisch wie auch inhaltlich sehr anspruchsvoll
- Nachfolgeprozess darf Wertschöpfungsbasis nicht schwächen
- Soziales Gefüge zwischen Unternehmer, Nachfolger und deren Familien sowie den Mitarbeitenden darf nicht gefährdet werden
- Projekt darf nicht nur als «technische Angelegenheit» oder «finanzielle Transaktion» angesehen werden

Nachfolgeplanung Projektorganisation



Nachfolgeplanung Phasen des Nachfolgeprozesses

Grundsatzentscheid und Zielsetzungen

- Nachfolge als Thema
- Ziele definieren
- Vorgehensplan
- Vermögensplanung
- Zeitplan



Evaluation Beizug von Experten

- Optionen prüfen
- Handlungsalternativen
- Alternativen bewerten
- Beratung/Projektleitung



Bewertung und Vorbereitung Firma für Übergabe

- Unternehmensbewertung
- Führungsstrukturen
- Vermögensstruktur
- Auftritt
- Unternehmensportrait
- Bandbreite Verkaufspreis



Abschluss und Übergabe

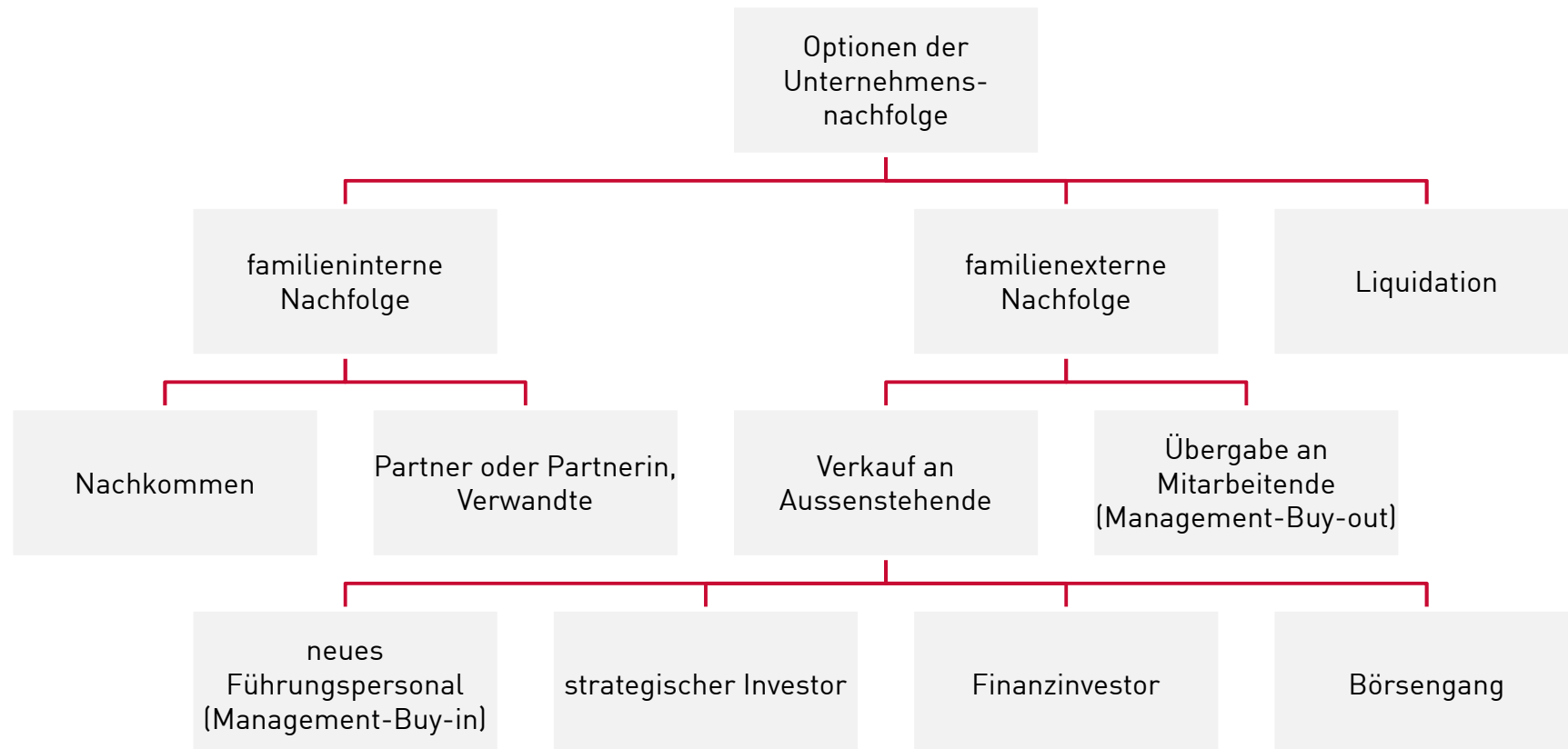
- Wissenstransfer
- Aufgabenregelung
- Kompetenzregelung
- Zeitplan
- Handänderung
- Kommunikation



Verkaufsprozess

- Käufersuche
- Verhandlungen
- Sicherstellung Finanzierung
- Vertrag

Nachfolgeplanung Familieninterne und –externe Optionen



Nachfolgeplanung Beurteilung Option «Familie»

Vorteile	Nachteile	Voraussetzungen	Beurteilung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmen wird weitergeführt ▪ Beurteilung der Eignung ▪ Unternehmen bleibt «in der Familie» 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzielle Gleichstellung der Kinder ist anspruchsvoll ▪ Konfliktpotential innerhalb der Familie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steuer- und Erbschaftsplanung ▪ Frühzeitiger Einbezug des Nachfolgers ▪ Klare Rollenverteilung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wünschenswerte Lösung, wenn direkte Nachkommen interessiert und geeignet sind

Nachfolgeplanung Beurteilung Option «Mitarbeitende»

Vorteile	Nachteile	Voraussetzungen	Beurteilung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontinuität ▪ Fortführung der Unternehmensphilosophie ▪ Eignung und Fähigkeit bekannt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzierung oft als grosse Hürde ▪ Konkurrenz zwischen Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare Regelung der Übergabeformalitäten ▪ Preisgestaltung ▪ Konkrete Regelung bezüglich Übergabe (Rollen, Finanzierung) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherung der Arbeitsplätze ▪ Weiterbestand und Kontinuität

Nachfolgeplanung Beurteilung Option «Verkauf an Unternehmen»

Vorteile	Nachteile	Voraussetzungen	Beurteilung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher Verkaufspreis ▪ Synergien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontinuität gefährdet ▪ Verlust von Arbeitsplätzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suche nach geeigneten Käufern ▪ Kompatibilität der beiden Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimierung Verkaufspreis ▪ Arbeitsplätze, Kontinuität und Kundenbeziehungen unsicher

Unternehmensbewertung Wert ist nicht gleich Preis

- Verkäufer interessiert sich eher für die Vergangenheit / Gegenwart
- Käufer interessiert sich nur für die Zukunft
- Verkäufer versetzen sich oft zu wenig in die Situation des Käufers
- Verkaufspreis entspricht nur in Ausnahmefällen dem ermittelten Unternehmenswert
- Unternehmensbewertung ist oft Ausgangspunkt für die Verhandlungen zur Preisfindung
- In der Praxis werden oft Kleinunternehmen zu hoch bewertet

Unternehmensbewertung Die gängigsten Modelle im Überblick

	Berechnung	Stärken	Schwächen
Substanzwert	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigenkapital + stille Res. ▪ Bilanz als Basis ▪ Üblicherweise Preisuntergrenze 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfache Berechnung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Statusbezogen ▪ Ertragskraft wird nicht berücksichtigt (Rentabilität, Zukunftsperspektiven)
Ertragswert	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nachhaltig erzielbarer Gewinn wird bewertet ▪ Erfolgsrechnung als Basis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berücksichtigung der Ertragskraft (Rentabilität, Zukunftsperspektive) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schätzung der künftigen Erträge ist schwierig ▪ Ermittlung des Kapitalsicherungssatzes
Praktikermethode	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kombination Substanz und Ertrag 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sowohl Substanz, Rentabilität und Zukunftsaussichten sind berücksichtigt ▪ Anerkannte Methode 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angemessenes Verhältnis zwischen Substanz und Ertrag?
Cash Flow/DCF	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effektive Geldströme ▪ Bilanz und ER als Basis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfassendste und anerkannteste Methode 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komplexere Berechnung ▪ Kapitalisierungszinssatz

Unternehmensbewertung Zahlenbeispiel (gängigste Methoden)

	Firma 1 «Standard»	Firma 2 Kapital + / RG -	Firma 3 Kapital - / RG +
Aktiven	1'000'000	1'200'000	600'000
Verbindlichkeiten	650'000	600'000	250'000
Eigenkapital	350'000	600'000	350'000
EK-Rendite	10%	5%	15%
Reingewinn	35'000	30'000	52'500
Substanzwert	350'000	600'000	350'000
Ertragswert	466'667	400'000	700'000
Praktiker (1S + 2E)	427'778	466'667	583'333
Index Substanzwert	100	100	100
Index Ertragswert	133	67	200
Index Praktiker-Meth.	122	78	167

Unternehmensbewertung Einfluss qualitativer Faktoren

Im Rahmen der Unternehmensbewertung fließen auch qualitative Faktoren in Form eines Auf- oder Abschlags ein. Die Analyse der qualitativen Faktoren ergibt einen Korrekturwert in Prozenten, mit dem der quantitativ ermittelte Unternehmenswert korrigiert wird. Der ermittelte «Goodwill» wird somit vermindert oder erhöht. Beispiele von denkbaren qualitativen Faktoren:

- Strategische Planung
- Management-Kompetenz
- Planungs- und Controllinginstrumente
- Organisation und Prozesse
- Beziehung zu Geschäftspartnern (Kunden, Lieferanten, Banken, etc.)
- Mitarbeiterpotential
- Stand Informationstechnologie (IT)
- Qualität des Risikomanagements
- Markenwert/Branding
- Umweltfaktoren

Steuerliche Aspekte Steuerplanerische Aufgabenstellungen

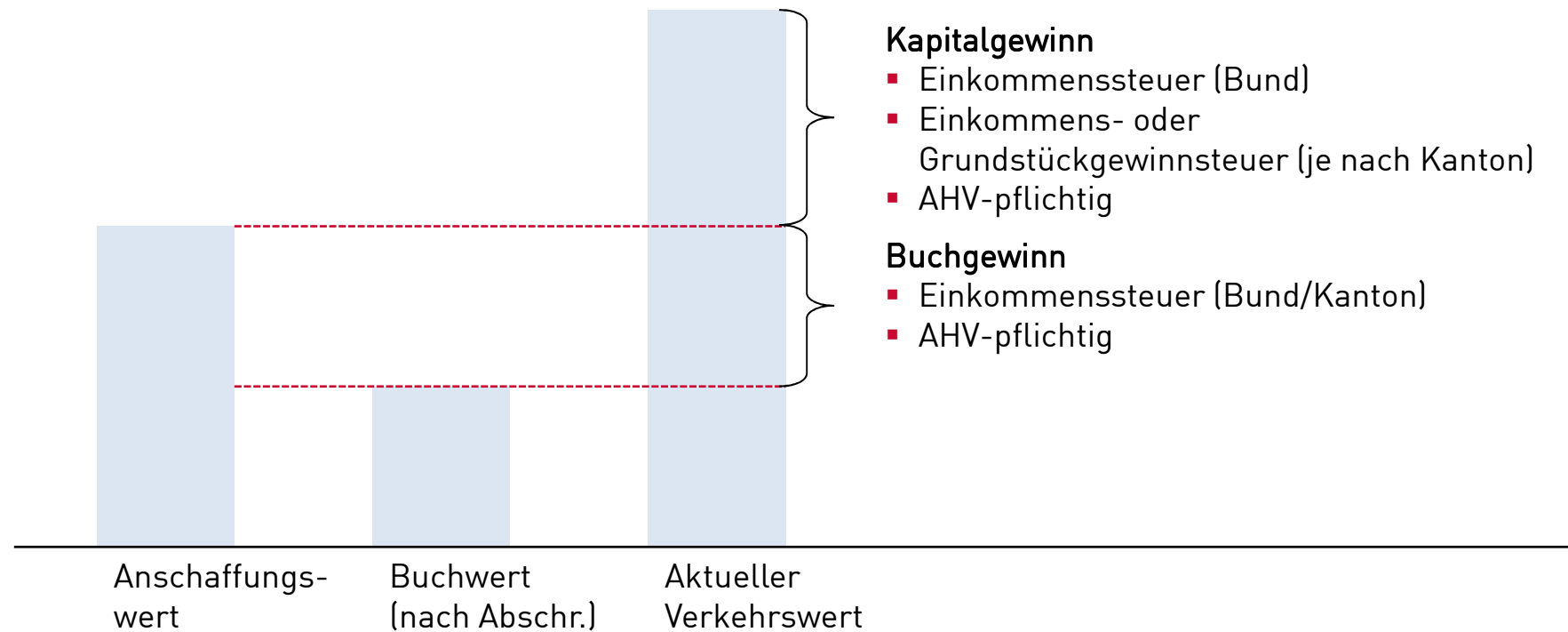
- Wahl des passenden Rechtskleides
 - Einkommenssteuer vs. Steuerfreier Kapitalgewinn
- Realisation von Stillen Reserven
 - Verkauf an Dritte
 - Privatentnahmen, z.B. Immobilien
 - Steuersystematische Realisation
 - Auflösung von Rückstellungen
 - Aufwertungen von Aktiven
 - Wegzug ins Ausland

Steuerliche Aspekte Besteuerung von Personengesellschaften

- Grundsatz 1: Differenz Veräußerungswert/Buchwert unterliegt der Einkommenssteuer
- Grundsatz 2: Differenz Veräußerungswert/Buchwert unterliegt der AHV/IV/EO
- Steuerliche Erleichterungen mit Unternehmenssteuerreform II (USTR II)
 - Steuerliche Privilegierung von Liquidationsgewinnen
 - Steueraufschub bei der Überführung von Immobilien in das Privatvermögen

Einzelunternehmen oder Personengesellschaften eignen sich grundsätzlich schlecht für steuerlich optimierte Nachfolgelösungen zu Lebzeiten des Unternehmers, da kein steuerfreier privater Kapitalgewinn möglich ist.

Steuerliche Aspekte Übertragung Immobilien in Privatvermögen



Steuerliche Aspekte Lösungsansätze zur Steueroptimierung (Personengesellschaften)

- Anschluss und Einkauf in die Pensionskasse
 - Abklärung mit Steuerverwaltung empfehlenswert
 - Kapitalbezugssperrfrist nach Einkauf beachten
- Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft
 - Sperrfrist von 5 Jahren beachten (ansonsten Steuerumgehung)
- Gespräch mit Behörden suchen (verbindliche Zusage für Ihre Vorhaben, sog. Ruling)

Insbesondere im Hinblick auf die Sperrfrist von 5 Jahren müssen die steueroptimierenden Massnahmen von langer Hand im voraus geplant und umgesetzt werden.

Steuerliche Aspekte Besteuerung von Kapitalgesellschaften

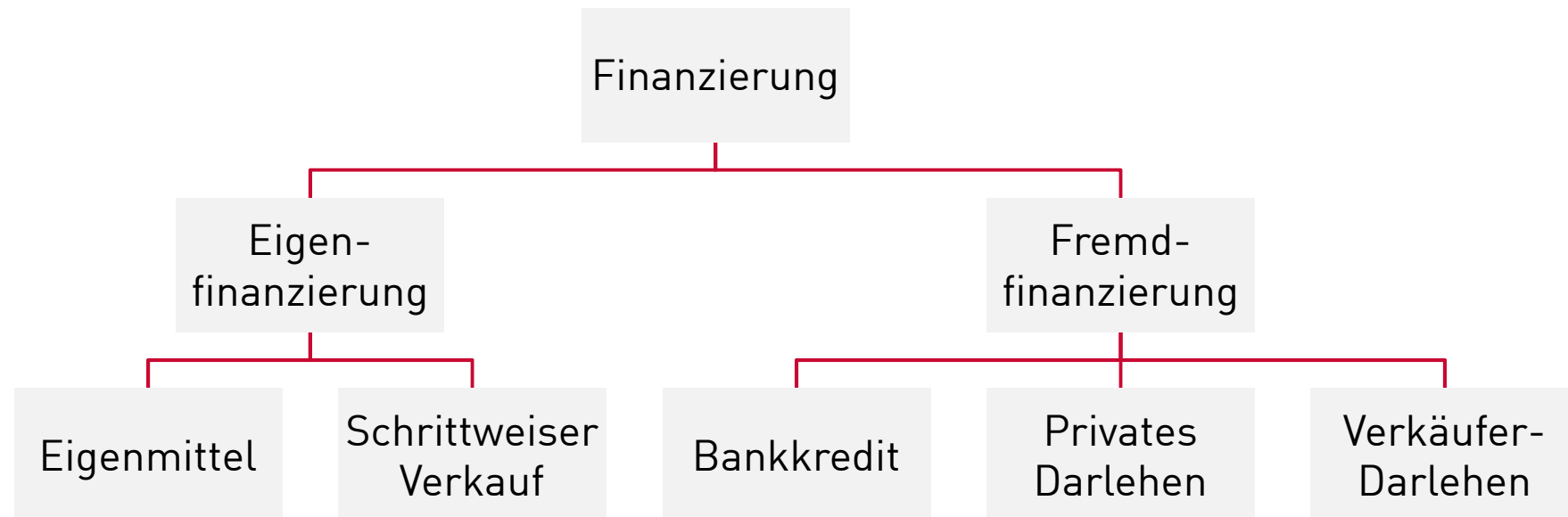
- Gewinn aus dem Verkauf von Anteilen einer Kapitalgesellschaft ist in der Regel steuerfrei (sog. steuerfreier Kapitalgewinn)
 - Sperrfrist von 5 Jahren beachten
 - Handel mit Anteilen darf nicht gewerbsmässig erfolgen
- Überführung von Immobilien vom Geschäftsvermögen ins Privatvermögen nur als käuflicher Erwerb möglich
 - Auf Basis eines preislichen Drittvergleich, ansonsten geldwerte Leistung
 - Handänderungssteuer (je nach Kanton)

Steuerliche Aspekte Sonderfall: indirekte Teilliquidation

Unter bestimmten Umständen stellt der Verkauf einer Beteiligung im Privatvermögen (teilweise) steuerbares Einkommen dar (fünf kumulative Kriterien):

- Verkauf einer privaten Beteiligung
- Käufer ist eine juristische Person oder selbständig Erwerbender, welcher die Beteiligung im Geschäftsvermögen hält
- Die Beteiligung beträgt mindestens 20 Prozent
- Nicht betriebsnotwendige Substanz wird innerhalb von 5 Jahren ausgeschüttet (Substanz war zum Verkaufszeitpunkt bereits vorhanden)
- Der Verkäufer ist in Kenntnis, dass die Substanzausschüttungen zur Finanzierung des Kaufpreises nötig sind, da Mittel beim Käufer nicht vorhanden sind.

Finanzierung Gängigste Finanzierungsmöglichkeiten I



Finanzierung Gängigste Finanzierungsmöglichkeiten II

Eigenmittel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idealfall volle Eigenfinanzierung (Rating) ▪ Bessere Chance zur späteren Aufnahme von Fremdkapital
Schrittweiser Verkauf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tragbare Finanzierung für den Nachfolger ▪ Unternehmer verbleibt noch im Unternehmen (Know How) ▪ Klare Regeln notwendig
Bankkredit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Übliche Quelle für Fremdkapital ▪ Hürden: Dokumentation, Tragbarkeit, etc. ▪ Üblicherweise maximal 2/3 des Kaufpreises
Privates Darlehen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fremdfinanzierung von Privatperson (z.B. Familie) ▪ Schriftliche Verträge dringend empfohlen (Zinssatz, Amortisation)
Verkäufer-Darlehen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mischform aus schrittweisem Verkauf und privatem Darlehen ▪ Verkäufer unterstützt Käufer bei der Finanzierung ▪ Praxis: Verkaufspreis wird ganz oder teilweise als Verkaufsdarlehen stehen gelassen

Finanzierung Dokumentation und Sicherheiten

Dokumente	Sicherheit
<ul style="list-style-type: none">▪ Portrait des Unternehmens▪ Jahresabschlüsse (letzte 3-5 Jahre)▪ Budget/Finanzierung▪ Businessplan▪ Aktuelle Steuererklärung▪ Betreuungsauskunft▪ Lebenslauf des Nachfolgers	<ul style="list-style-type: none">▪ Vermögensübersicht Nachfolger<ul style="list-style-type: none">– Kontoguthaben– Wertschriftenverzeichnis▪ Liegenschaften▪ Lebensversicherungspolicen▪ Garantien/Bürgschaften von Dritten

Finanzierung Beurteilungskriterien der Kapitalgeber

Quantitative Faktoren	Qualitative Faktoren
<ul style="list-style-type: none">▪ Finanzielle Aspekte<ul style="list-style-type: none">– Eigenkapital– Umsatz– Cash Flow– Bilanzstruktur– Etc.▪ Amortisation▪ Tragbarkeit	<ul style="list-style-type: none">▪ Angaben zum Unternehmen▪ Management / Führung▪ Marktumfeld der Branche▪ Aktueller Geschäftsgang

Vermögensplanung Herausforderungen und Stolpersteine

Vermögensaufbau vor der Geschäftsübergabe

- Oft zu wenig Fokus
- Grossteil der Vermögens ist im Unternehmen gebunden
- Fehlender Vermögensaufbau reduziert Flexibilität in den Verkaufsverhandlungen

Finanzplanung nach der Geschäftsübergabe

- Finanz- und Vermögensplanung wird oft zu spät umgesetzt
- Hohe Erwartungshaltung und Abhängigkeit in Bezug auf den Verkaufserlös «meine Firma ist meine Pension»
- Zu wenig realistische Einschätzung der künftigen Ausgaben (Berücksichtigung der Lebenserwartung)

Vermögensplanung Massnahmen vor Geschäftsübergabe

- Möglichst frühe Trennung von geschäftlichem und privatem Vermögen
- Frühzeitig zweite (und dritte) Säule aufbauen
 - Vorteil Kapitalgesellschaft: PK-Obligatorium
 - Nachteil Pers.-Gesellschaften: proaktive Lösung notwendig
- Steuerbegünstigte Einkäufe in die PK vornehmen
- Gesetzlichen/steuerlichen Spielraum für überobligatorische PK ausnutzen
- Privates Sparen (Konto, Wertschriften, ETF, Fonds, etc.)

Vermögensplanung Massnahmen nach Geschäftsübergabe

- Analyse der Ausgaben (insbesondere Lebenshaltungskosten)
- Analyse der Vermögens- und Einkommenssituation
- Planung der Vermögenslage zur Einkommenssicherung
 - Kurzfristige Einkommenssicherung
 - Langfristige Anlagemöglichkeiten (Immobilien, Wertschriften, Darlehen, etc.)
- Finanzplanung
- Prüfung von sozialversicherungstechnischen Massnahmen
 - z.B. Rentenvorbezug oder Rentenaufschub (AHV, PK)
- Entscheid «Rente oder Kapital»

Die Planung für die Phase nach der Geschäftsübergabe sollte unbedingt beginnen, bevor der Verkaufspreis und der Zeitpunkt der Unternehmensübergabe feststeht.

Rechtliche Fragen Erbrechtliche Betrachtung

Übernahme durch:	Fragestellung
Ehepartner	<ul style="list-style-type: none">▪ Pflichtteile?▪ Ausgleich Nachkommen?
Nachkommen	<ul style="list-style-type: none">▪ Pflichtteile?▪ Ausgleich Ehepartner/Nachkommen?
Nachkommen gemeinsam	<ul style="list-style-type: none">▪ Pflichtteile?▪ Ausgleich Ehepartner?
Ehepartner und Nachkommen	<ul style="list-style-type: none">▪ Reicht gesetzliche Regelung aus?▪ Weitere Vertragswerke notwendig?
Dritte (Verkauf)	<ul style="list-style-type: none">▪ Verkaufspreis fällt in Erbmasse

Rechtliche Fragen Vorsorgemassnahmen für den Notfall

Die Nachfolgeplanung ist ein langjähriger Prozess, der oft mehrere Jahre dauern kann. Eine Notfallplanung ist unerlässlich, damit der Prozess auch ein Ausfall des Unternehmers durchgeführt werden kann:

- Regelung der Stellvertretung
- Dokumentation von geschäftlichen Informationen
- Vorsorgeauftrag (Stellvertretung bei Urteilsunfähigkeit)
- Gestaltung der Rechtsform des Unternehmens
 - Handlungsfähigkeit des Unternehmens
 - Unterschiedliche Haftung der Erben für Geschäftsschulden
- Güterrechtliche Massnahmen
 - z.B. güterrechtliche Planung im Rahmen eines Ehevertrages
- Erbrechtliche Massnahmen
- Finanzielle/versicherungstechnische Massnahmen

Literaturhinweis Unternehmensnachfolge I



Titel Unternehmensnachfolge
Verlag VZ Vermögens Zentrum



Titel Unternehmensnachfolge
Autor David Dürr, Mauro Lardi
Verlag Dike

Literaturhinweis Unternehmensnachfolge II



Titel Unternehmensnachfolge
Autor Anita Sigg, Hans Brunner, Roland Hofmann
Verlag Orell Füssli Juristische Medien



Titel Entgeltliche Unternehmensnachfolge von KMU mit Schwerpunkt steuerliche Aspekte
Autor Giorgio Meier-Mazzucato
Verlag Stämpfli

Persönliche Vorstellung Alexander Gonzalez

- Eidg. Dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling
- Ausbilder SVEB1
- Seit 2006 selbstständiger Unternehmensberater und Dozent
- Dienstleistungen:
 - Unternehmensberatung/Treuhand
 - Selektion von Fach- und Führungskräften
 - Führungsbegleitung von Unternehmerinnen/Unternehmern
 - Personaladministration (Vertragswesen, Lohnwesen, etc.)
- Nebenamtliche Tätigkeit:
 - Präsident Wirtschaftsverband Stadt Luzern

Kontakt Alexander Gonzalez



Alexander Gonzalez GmbH
Unternehmensberatung
Sempacherstrasse 5
6003 Luzern

Telefon 041 210 50 50
E-Mail ag@alexandergonzalez.ch
Web www.alexandergonzalez.ch

Danke für Ihre Aufmerksamkeit