

Nachfolgeregelung I

# Den Wechsel an der Spitze strategisch planen

Viele KMU-Unternehmer haben Mühe, ihre persönlichen und unternehmerischen Ziele für eine Nachfolgeregelung zu formulieren oder sind mit unterschiedlichen Ideen ihrer Familie konfrontiert. Je früher das Thema angegangen wird, desto besser gelingt die Übertragung mit einer guten Lösung sowie einer Steuer- und Vorsorgeoptimierung.

› Hans P. Blatter

Von den rund 300 000 Schweizer KMU (mit bis zu 250 Mitarbeitenden) suchen jährlich etwa 12 000 Firmen eine Nachfolgeregelung. Die Interessen des Übergebers und des Übernehmers unterscheiden sich allerdings. Die Kunst besteht darin, eine Win-win-Situation entstehen zu lassen. Im Fokus des Übergebers stehen primär sein Aufbauwerk, die Substanz, der Unternehmenswert und Fortbestand der Arbeitsplätze. Der Übernehmer will eine erfolgreiche Firma in einem intakten Markt übernehmen, mit gesunder Kundenstruktur, Ausbaupotenzial und vor allem guten Mitarbeitenden, mit denen er Erfolg haben kann. Seine Investition soll sicher sein und rentieren. Die Zukunftssicherung der Firma, ihr langfristiger Erfolg, liegt im Interesse beider.

## Mögliche Szenarien

Übergeber wie Übernehmer stehen meist erstmals vor dieser Herausforderung. Wichtige Scheiterungsgründe sind: fehlende Zukunftsfähigkeit, Strategiefehler, Mängel beim Personal, volle Abhängigkeit vom Übergeber, rechtliche Unsicherheit, hängige Prozesse, Forderungen von Dritten, Garantieleistungen, Zeitdruck

oder keine respektive zu späte Nachfolgeplanung. Eine erfahrene, externe Begleitperson kann hier beratend zur Seite ste-



### kurz & bündig

- › Spätestens mit 55 Jahren sollte der Unternehmer sich und die Firma aktiv vorbereiten und den Prozess der Firmenvorbereitung, Steueroptimierung oder Vorsorgeplanung in Gang setzen, der erfahrungsgemäss bis zu fünf Jahre oder länger dauern kann.
- › Auch die persönliche Situation des Übergebers ist zu klären. Viele Unternehmer vernachlässigen in der aktiven Zeit ihre Vorsorge, in der Hoffnung auf einen guten Verkaufserlös ihrer Firma.
- › Bei der familieninternen Nachfolge sollten möglichst klare Verhältnisse in Bezug auf Beteiligung, Verantwortung und Kompetenzen geschaffen werden. Wo zusätzliche Regelungen nötig sind, kann ein Aktionärsbindungsvertrag sinnvoll sein

hen und sicher durch die Klippen lotsen. Grundsätzlich sind drei Szenarien möglich: interne oder externe Nachfolge sowie Liquidation. Die Phasen der Nachfolgeregelung werden von Fall zu Fall unterschiedlich bearbeitet; im Allgemeinen sind dies:

1. Ziele und Rahmenbedingungen auflisten
2. Situationsanalyse (extern, intern)
3. Vorbereitungen für einen Verkauf (je nach Situation)
4. Mögliche Interessenten kontaktieren
5. Verhandlungen führen
6. Verträge verhandeln und ausarbeiten
7. Nachbearbeitung (zum Beispiel: Unterstützung durch den Übergeber)

Der richtige Zeitpunkt der Nachfolge ist eines der Hauptprobleme bei KMU: Das Thema wird meist viel zu spät angegangen. Spätestens mit 55 sollte der Unternehmer sich und die Firma aktiv vorbereiten (Kandidaten können später gesucht werden!) und den Prozess der Firmenvorbereitung, Steueroptimierung oder Vorsorgeplanung in Gang setzen, der erfahrungsgemäss bis zu fünf Jahre oder länger dauern kann.

Besonders Handwerker wünschen sich als Nachfolger oft eine Tochter oder einen Sohn. Dieser Wunsch ist verständlich und verlockend, aber der Nachwuchs darf auf keinen Fall dazu gedrängt werden. Er muss frei wählen können und neben dem Willen muss auch die Fähigkeit zur Unternehmensführung vorausgesetzt werden.

## 1. Zielsetzung

Die erste Grundsatzfrage ist, ob unternehmerisch denkende, fähige Nachkommen willens sind, das Unternehmen weiterzuführen, oder ob die Firma an Mitarbeitende oder extern verkauft werden soll. Während bei einer externen Veräusserung die finanzielle Abwicklung wichtig ist, steht bei der internen Regelung der finanzielle Ausgleich unter den Nachkommen im Vordergrund. Die übernehmende Tochter oder der Sohn erhalten er-

fahrungsgemäss einen Familienrabatt, zum Beispiel 40 Prozent oder 50 Prozent des rechnerischen Wertes. Zu berücksichtigen sind eventuell K.-O.-Kriterien des Übergebers, die sich aus der persönlichen und familiären Situation ergeben oder solche zu Vorsorge, Steuern, Erb- und Güterrecht.

### Allgemeine Rahmenbedingungen

Es braucht einen langen Zeitraum, um optimale Voraussetzungen für die Übergabe einer Firma an die Nachkommen oder für den externen Verkauf zu schaffen. Letztlich ist ausschlaggebend, wie erfolgreich das Unternehmen im Zeitraum der Übergabe ist.

- › Die Nachfolgeplanung beginnt spätestens mit 55 Jahren (die Kandidatensuche später).
- › Welche Varianten sind möglich unter

der Berücksichtigung der Familienwünsche (Geschwister), der Gläubiger, der Steuern und der Vorsorge des Übergebenden?

- › Wenn der fähige und willige Nachfolger bereits im Betrieb ist, so ist der Übergang kürzer und einfacher; bei einer externen Lösung ist er länger und komplexer.
- › Das Unternehmen muss für den Verkauf attraktiv sein (respektive vorab attraktiv gemacht werden).
- › Unternehmens-«Fitness»: Wie steht es um die Zukunftsfähigkeit der Firma? (Dazu gehören: Strategie, Markt, Konkurrenzfähigkeit, Know-how, Organisation/ Prozesse, Wachstumschancen).
- › Sollen die Immobilien mit der Firma verkauft werden? Ist der Preis auch bezahlbar?
- › Finanzielle Voraussetzungen des Verkäufers (Vorsorge, Steuern) und des

Anzeige



Dir vertraue ich



## Unternehmen Gesundheit

Die CONCORDIA bietet die **Krankentaggeld-, Unfall- und Krankenpflegeversicherung** aus einer Hand. Die einzelnen Module ergänzen sich perfekt. **Begleitende Dienstleistungen** schaffen Mehrwert. Der ganzheitliche Ansatz prägt unser Angebot. Ein klarer Vorteil, denn so erhalten Sie von der CONCORDIA im umfassenden Sinne die Lösung, die exakt Ihrem Bedürfnis- und Risikoprofil entspricht.

Die CONCORDIA unterstützt Sie mit Service und Know-how. Verlangen Sie nähere Infos unter 041 228 01 11 oder über [www.concordia.ch](http://www.concordia.ch)

## Checkliste Nachfolgeregelung

### Sechs Fragen an den Übergeber

- 1 Ist Ihre ordentliche Pensionierung in fünf Jahren geplant oder sogar schon früher?
- 2 Ist mit der Familie geklärt, ob es eine familieninterne Nachfolge, einen externen Verkauf oder ein Management-Buy-out gibt?
- 3 Ist Ihre Firma auch eine «attraktive Braut?» (Wie siehts aus mit der Marktstellung, den Mitarbeitenden und ihrem Know-how, dem Gewinn, den Zielen und der Strategie?)
- 4 Sind Sie bereit, Ihre Kunden auf den Nachfolger einzustimmen?
- 5 Haben Sie intern eine tragende Organisation oder ist alles komplett auf Sie fokussiert?
- 6 Haben Sie ein privates Budget für Ihren dritten Lebensabschnitt erstellt?

### Sechs Fragen an den Unternehmer

- 1 Können Sie auch dann ruhig schlafen, wenn Sie nicht wissen, wie viel Sie im nächsten Jahr verdienen werden?
- 2 Ist Ihre Familie bereit, Risiko und Arbeitseinsatz eines Unternehmers mitzutragen?
- 3 Können Sie das Produkt oder die Dienstleistung verkaufen? Sprechen Sie gerne mit Kunden und Personen, die Sie als Kunden gewinnen möchten?
- 4 Sind Sie gewohnt, Verantwortung zu tragen, Personal einzusetzen, zu delegieren und nach Zielen zu führen?
- 5 Haben Sie eine Lösungsidee für die Kauffinanzierung?
- 6 Können Sie Ihre Kräfte einteilen; sind Sie innovativ und bereit, sich als Unternehmer weiterzubilden; zum Beispiel in Betriebswirtschaft?

Käufers (Eigenkapital, Beschaffung von Fremdkapital).

### Rahmenbedingungen für Steuern und Vorsorge

Steuer- und Vorsorgefragen sind komplex und individuell. Im Rahmen dieses Artikels kann deshalb nur auf einige wichtige Punkte hingewiesen werden, im konkreten Fall ist professionelle Hilfe unabdingbar. In anspruchsvollen Fällen können mit den kantonalen Steuerbehörden die Steuerfolgen im vornherein verbindlich festgelegt werden (sogenanntes Ruling, das normalerweise kostenlos ist). Auf einige wichtige Punkte soll hier gleichwohl hingewiesen werden.

### Kapitalgesellschaft: Aktiengesellschaft (AG), Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

- › Wenn die AG oder GmbH mindestens fünf Jahre im Handelsregister eingetragen ist, so ist der Verkauf von Aktien respektive Anteilen an der GmbH in der Regel steuerfrei. Die Fünf-Jahresfrist betrifft Fälle bei vorgängiger Umstruk-

turierung (Umwandlung, Spaltung, und so weiter).

- › Nicht betriebsnotwendige Liquidität kann der Übergeber als Dividende beziehen, um den Betrieb «leichter» zu machen.
- › Dividenden werden zu einem reduzierten Satz besteuert, wenn der Gesellschafter mindestens zehn Prozent am Unternehmen hält (Ausnahmen Kantone ZG und NW).
- › Übernahme einer Liegenschaft ins Privatvermögen des Verkäufers (zum Beispiel, um den Verkaufspreis zu senken): Bei Unternehmungen werden im Zusammenhang mit dem Grundstück sowohl der allfällige Grundstücksgewinn als auch die wiedereingebrachten Abschreibungen besteuert. Der Unternehmer, der die Liegenschaft übernimmt, wird die Liegenschaft persönlich versteuern (Vermögenssteuer: amtlicher Wert minus Hypotheken. Einkommenssteuer: Eigenmietwert oder Mieteinnahmen).
- › Auf den stillen Reserven lasten latente Steuern, die noch nicht bezahlt sind.

Der Käufer wird vielleicht eine Reduktion in diesem Umfang anstreben.

### Personengesellschaft: Einzelunternehmen, Kommandit-, Kollektivgesellschaft

- › Die Praktikermethode ist eine von mehreren Möglichkeiten, nach denen die Steuerbehörden den Verkehrswert ermitteln: Dabei wird der doppelte Ertragswert plus der einfache Substanzwert durch drei dividiert.
- › Eine Personengesellschaft kann nur ihre Assets verkaufen, zusätzlich evtl. einen begründeten Goodwill.
- › Wird die Firma an die Kinder vererbt beziehungsweise verschenkt, übernehmen die Kinder allenfalls unversteuerte stille Reserven und damit eine «latente Steuerlast».
- › Natürliche Personen zahlen beim Verkauf ihrer Personengesellschaft auf dem Gewinn Einkommenssteuern und Abgaben auf Sozialversicherungen.
- › Besteht eine Deckungslücke in der Pensionskasse des Unternehmers, so kann der Unternehmer einen Einkauf tätigen und diesen vom steuerbaren Einkommen abziehen, was einen erheblichen Steuervorteil bringen kann. Die Rente ist aber steuerpflichtig.
- › Für die Erbteilung gilt in der Regel der Marktwert des Unternehmens und nicht der familieninterne Übergabepreis, was insbesondere bei pflichtteilgeschützten Erben zu berücksichtigen ist.
- › Wird die selbstständige Erwerbstätigkeit nach dem vollendeten 55. Altersjahr aufgegeben, weil beispielsweise kein Käufer für den Betrieb gefunden werden konnte, erfolgt die Liquidationsbesteuerung nach speziellen Regeln (vgl. für die direkten Bundessteuern Art. 37b DBG).

## 2. Situationsanalyse

Hier geht es um die Frage, wo die Firma aktuell steht: Bekanntheitsgrad, Verankerung im Markt, Spezialitäten, Organisation, finanzieller Erfolg. Wenn keine Strategie besteht, kein Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Proposition,



USP) oder mindestens eine starke Kundenbindung, so bietet die Firma dem Käufer kaum eine gute Basis für seine Zukunft als Unternehmer. Dasselbe gilt für fehlende Qualität oder fehlendes Know-how der Mitarbeitenden. Erfolge müssen dann zuerst jahrelang aufgebaut werden.

### Wichtige Analysen

- › Betriebswirtschaftliche Analyse: aktuelle Situation der Firma; Mitarbeitende, Strategie, Know-how und besondere Fähigkeiten, Liegenschaft usw.
- › Abschlüsse der letzten drei bis fünf Jahre, Entwicklung von Umsatz, Wertschöpfung, Cashflow; Bilanz und Erfolgsrechnung.
- › Organisation, Führungsstrukturen, Verantwortung und Kompetenzen
- › Visueller Auftritt für Besucher des Unternehmens (erster Eindruck).
- › Vorab eine GmbH oder AG gründen; Immobilien vom operativen Geschäft trennen?
- › Welche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken hat das Unternehmen?
- › In welchen Märkten ist die Firma tätig? Wie sind die Zukunftschancen der Märkte und der Firma? Wie ist die Kundenstruktur?
- › Besteht eine strikte Trennung von Geschäfts- und privatem Vermögen?
- › Strebt der Übergeber eine gestaffelte oder eine schnelle Übergabe an?
- › Ist es wichtig, dass er noch eine Zeitlang im Unternehmen mitarbeitet, zum Beispiel, um Hauptkunden zu übergeben, weil zu Anfang nur er die Kundenbeziehungen hat?

In wie weit braucht das Unternehmen ein «Fitnessstraining» als Vorbereitung für den Verkauf? Es lohnt sich, Schwächen vor dem Verkauf festzustellen und zu eliminieren resp. die Stärken weiter auszubauen. Aufgrund der Resultate können die Mängel vor dem Verkauf während einem oder zwei Jahren behoben werden.

### Bewertungskriterien für die Unternehmung

Neben den erarbeiteten Finanzzahlen der letzten Jahre findet eine Anzahl Erfolgs-

kriterien zusätzliche Beachtung. Die Finanzzahlen sind «nur» das Resultat aus diesen Faktoren.

**Marktposition:** Hat das Unternehmen regional eine führende Stellung? Wie ist sein Wachstum gegenüber den Konkurrenten?

**Kundenstamm:** Eine treue Kundschaft oder Laufkunden? Gibt es eine Abhängigkeit von Grosskunden? Passen die Kunden zum Unternehmen? (Bedarf, Billigsteinkäufer, und so weiter).

**Konkurrenzfähigkeit:** Hat das Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal (USP)? Für welchen Anteil am Umsatz? Hat das Unternehmen in gewissen Leistungen einen Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern, der schwer kopierbar ist?

**Besitzverhältnisse:** Wer hat welche Anteile? Besteht ein Aktionärsbindungsvertrag? Unternehmer: Welcher Anteil am Umsatz hängt direkt vom Unternehmer ab? Scheidet er bei der Übernahme sofort aus? Ist das Know-how bei ihm konzentriert?

**Mitarbeitende:** Ist die Führungsebene gut qualifiziert und motiviert für herausragende Leistungen? Wie werden sich Know-how-Träger beim Wechsel verhalten? Hat das Unternehmen in die Weiterbildung seiner Mitarbeitenden investiert? Ist das Unternehmen attraktiv für neue Mitarbeitende (Image, interessante Aufträge, und so weiter)?

**Innovationsfähigkeit:** Hat das Unternehmen neue Produkte und Dienstleistungen in den vergangenen Jahren entwickelt? Wurde der Maschinenpark auf einem guten Stand gehalten? Betreibt das Unternehmen Forschung und Entwicklung? Existieren gegebenenfalls Patente? Kapitalbedarf: Stehen Investitionen in Produktionsanlagen, ins Gebäude oder in die Informatik an?

**Allgemein:** Wo besteht Handlungsbedarf? Gibt es K.-O.-Kriterien?

### 3. Vorbereitungen

In dieser Phase geht es um die Vorbereitung der persönlichen Situation des Übergebers sowie um die Vorbereitungen für den Verkauf des Unternehmens. Viele

Unternehmer vernachlässigen in der aktiven Zeit ihre Vorsorge, in der Hoffnung auf einen guten Verkaufserlös. Der Reinerlös reicht jedoch in vielen Fällen nicht, um den gewohnten Lebensstandard beizubehalten.

Langfristig vorbereitet müssen auch steuerlich relevante Massnahmen sein, wie die Umwandlung der Einzelfirma in eine AG oder GmbH (mindestens fünf Jahre vor dem Verkauf) oder die Einzahlung von Vorsorgebeiträgen. Stille Reserven, welche in der Vergangenheit der Steueroptimierung dienten, kommen jetzt beim Verkauf wieder zum Vorschein und haben steuerliche Konsequenzen. Ein früh erstelltes Budget für den dritten Lebensabschnitt schafft Übersicht für mögliche Massnahmen.

### Fitnessprogramm für den Verkauf der Firma

Es klingt banal, aber in vielen Firmen haben sich mangelhafte Abläufe, Gewohnheiten oder Unordnung so etabliert, dass sie intern nicht mehr wahrgenommen werden, jedoch externen Interessenten sofort auffallen. Die Firma muss konkurrenzfähig sein, aber auch äusserlich und organisatorisch attraktiv. Ist ein Anstrich nötig, bestehen Stellenbeschreibungen, sind die Abläufe optimiert, arbeitet man nach Budget und Zielen? Wichtig ist, wie

Anzeige

The advertisement features a dark blue background with a grid pattern. At the top, the text 'Sparen durch Sanierung.' is written in large, white, bold letters. Below this, the website 'www.gebäudeplus.ch' is displayed in a smaller white font. A yellow diagonal banner on the right side contains the text '48% Heizkostenreduktion' in black. At the bottom, the 'Gebäude PLUS' logo is shown in white, with 'PLUS' in a larger, bold font. Below the logo, the slogan 'Ihr Gebäude kann mehr.' is written in white. A small 'saw' logo is visible in the bottom left corner of the ad.



die Firma im Markt positioniert ist, ihr Image, welche spezifischen Stärken sie vorzuweisen hat, die der Markt auch in Zukunft braucht. Operativ sollte die Firma auch relativ unabhängig vom Unternehmer funktionieren.

In den meisten Fällen können die Übernehmer das notwendige Eigenkapital für den Kauf nicht selber aufbringen. Deshalb ist zu prüfen, ob die Firma zuerst alles abbauen soll, was für das Kerngeschäft nicht notwendig ist. Für den Übernehmer ist es ratsam, sich ein gewisses Finanzpolster anzulegen, um damit die ersten Jahre sicher zu überstehen, und – wenn erfolgreich – ein künftiges Wachstum finanzieren zu können.

Die Information muss während des ganzen Prozesses auf dem offiziellen Weg bei den Mitarbeitenden ankommen. Sie setzt wenn möglich erst dann ein, wenn eine Lösung präsentiert werden kann; sie soll Vertrauen bilden und Gerüchte verhindern. Kunden, Lieferanten, Behörden,

Banken, Presse sind gezielt mit entsprechenden Unterlagen zu bedienen.

Ein vom Treuhänder unabhängiger Experte ist für anonyme Erstgespräche geeignet und wirkt bei den Kandidaten glaubwürdiger. Seine betriebswirtschaftliche Situationsanalyse ist echte, unvoreingenommene Aussensicht. Er muss in der Lage sein, strategische, organisatorische und operative Massnahmen vorzuschlagen sowie einen Businessplan zu erstellen. Er muss ein breites Netzwerk von Spezialisten mitbringen. Auch hier gilt: Gut vorbereitet ist halb gewonnen.

#### **Überlegungen und Massnahmen zur Vorbereitung der Geschäftsübergabe**

- › Erb- und güterrechtliche Situation des Übergebers beurteilen.
- › Wenn sinnvoll oder notwendig: Liegenschaft ins Privatvermögen überführen, um den Preis für den Käufer zu senken.
- › Detaillierte Aufstellung der Einkommens- und Vermögenssituation des Un-

ternehmers nach dem Verkauf. Kann zum Beispiel der Erlös steuervergünstigt für einen Einkauf in die Pensionskasse verwendet werden? Kann dem Nachfolger ein Darlehen gewährt werden? Kann der Verkaufserlös innerhalb weniger Jahre als Tranchen bezahlt werden?

- › Massnahmen umsetzen, welche sich aus der betriebswirtschaftlichen Analyse ergeben (Kunden sichern, Strategie, Prozesse, Organisation, Konkurrenzfähigkeit).
- › Zeitrahmen: Meilensteine festlegen für die wesentlichen Entscheidungen.
- › Businessplan und Verkaufsdokumentation erstellen.
- › Festlegen, wie verhandelt werden soll (zum Beispiel die Finanzinformationen in zwei oder drei Verhandlungsphasen aufteilen).
- › Kommunikationskonzept erstellen für Kandidaten, Mitarbeitende und externe Interessierte.
- › Prüfen, ob Schlüsselpersonen mit einem Zusatz zum Arbeitsvertrag länger

gebunden werden können (als Sicherheit für den Übernehmer).

- › Nötige Netzwerkpartner festlegen (Jurist, Steuerexperte, Bank, Treuhänder).
- › Wenn für einen unerwarteten Ausfall des Unternehmers vorgesorgt werden soll, so ist eine Notfallregelung zu erstellen (zum Beispiel VR, CEO, Kompetenzen für Bankaufträge, Anstellungen, Entlassungen).

### Unternehmensbewertung

Die Unternehmensbewertung sollte nach zwei oder drei verschiedenen Modellen durchgeführt und verglichen werden. Die Käufersicht ist ausschlaggebend und ihn interessiert primär, welche Chancen er mit der Firma hat. Für KMU werden häufig Substanzwert und Ertragswert herangezogen sowie die Multiplikator-Methode angewandt. Bilanz und Erfolgsrechnung müssen für eine Unternehmensbewertung zuerst bereinigt werden. Problematisch kann werden, wenn zwecks Steuersparen kaum Gewinne ausgewiesen wurden und nun dem Käufer ein objektives Bild vorgelegt werden sollte. Der Substanzwert entspricht mehr oder weniger dem Liquidationswert und ist folglich die Preis-Untergrenze. Wichtiger ist der Ertragswert der letzten drei bis fünf Jahre, wobei auch hier die Sicht rückwärts und nicht in die Zukunft gerichtet ist. Immerhin ist dies der erbrachte Leistungsausweis der Firma und nicht eine Projektion, wie dies im Businessplan der Fall ist. Die Praktiker-Methode rechnet den Substanzwert einfach, den Ertragswert doppelt und nimmt das Mittel, während die in der Handhabung sehr einfache Multiplikator-Methode Kennzahlen der Abschlüsse mit Fixzahlen multipliziert. Diese Methode eignet sich als Plausibilitätskontrolle. Eine weitere Möglichkeit ist die komplexe Discounted Cashflow-Methode.

Die Frage ist, welcher Aufwand sich lohnt für diese Berechnungen. Der bezahlte Preis entsteht ohnehin – wie für viele andere Produkte auch – durch Angebot und Nachfrage. Eine frühe Nachfolgeplanung, die ein spezifisches Fitnessprogramm

über zwei oder drei Jahre zulässt, kann viel Positives bewirken für die Nachfolge. Erfolg und Auftritt, das Know-how, die Strategie und die Organisation können verbessert werden.

### 4. Interessenten kontaktieren

Es lohnt sich, einem unabhängigen Berater den Auftrag zu geben, die Firma in Bezug auf ihre «Besichtigungstauglichkeit» anzusehen. Für einen externen Verkauf ist eine Verkaufsdokumentation mit professionellem Eindruck wichtig. In vielen Fällen ist dieses Firmenporträt oder der Erstbesuch der Firma der erste Eindruck, wofür es bekanntlich keine zweite Chance gibt. Das Kandidatenrisiko ist kleiner, wenn Personen direkt kontaktiert werden können, die man bereits gut kennt, wie frühere Mitarbeitende, Bekannte aus Weiterbildungen, Serviceclubs, usw. Anzeigen können in Printmedien oder verschiedenen Internetplattformen geschaltet werden. Die Ausschreibung sorgfältig zu formulieren und Medien gezielt auszuwählen hilft, diese Kosten zu reduzieren.

Nachdem sich Interessenten gemeldet haben, wird geprüft, ob der Kandidat geeignet und gut gerüstet ist für die Aufgabe. Die Eignung der Interessenten wird nach einem Anforderungsprofil geprüft. Eine Auswahl möglicher Kriterien – sie sind je nach Firma, Branche, Strategie, Situation unterschiedlich und mehr oder weniger wichtig – soll verdeutlichen, worum es geht: Verpflichtet sich der Käufer, die Firma weiterzuführen, hat er die notwendige fachliche und betriebswirtschaftliche Kompetenz, passt sein Stil zur heutigen Unternehmenskultur, bringt er Erfahrung im Verkauf sowie in der Führung mit, wie waren seine bisherigen Leistungen, kann er die heutige Strategie übernehmen und weiterentwickeln, wünscht der Käufer Unterstützung in der Startphase, und so weiter. Aufgrund dieser vertieften Analyse wird entschieden, wie die Verhandlungen laufen sollen.

Zu den Unterlagen, die den Interessenten zu einem geeigneten Zeitpunkt zukom-

men, kann auch ein einfacher Businessplan gehören, geht es doch darum, nicht nur den Ist-Zustand, sondern auch die Zukunftsperspektiven für den Übernehmer aufzuzeigen. Sollte eine USP oder Spezialität vorliegen, welche neu ist und bisher zu wenig genutzt wurde, so kann dies ein wichtiges Argument sein, das sich in einem Businessplan finanziell darstellen lässt.

### 5. Verhandlungen führen

Bei der familieninternen Nachfolge sollten möglichst klare Verhältnisse in Bezug auf Beteiligung, Verantwortung und Kompetenzen geschaffen werden. Wo zusätzliche Regelungen nötig sind, kann ein Aktionärsbindungsvertrag sinnvoll sein. Ein tiefer Preis erleichtert die Gleichstellung der Geschwister, wenn das Unternehmen an einen der Nachkommen verkauft wird.

Der Aktionärsbindungsvertrag erfüllt den Zweck, Streitigkeiten zu verhindern, indem er spezifische Themen ausserhalb der Statuten regelt. Mit ihm können verschiedene Fragen angesprochen werden wie die Rechte von Minderheitsbeteiligungen, die Veräusserung von Aktien und deren Preisberechnung, Regelungen bei Tod oder Handlungsunfähigkeit, Schiedsgericht, Vorkaufsrechte, Klausel bei Patt-

Anzeige

**Ihr Gebäude bringt mehr Wert.**

[www.gebäudeplus.ch](http://www.gebäudeplus.ch)

mind. 5% Effizienzsteigerung

**Gebäude PLUS**<sup>®</sup>

Ihr Gebäude kann mehr.

saw



situationen, Zusammensetzung des Verwaltungsrats, gegebenenfalls Vetorechte oder Sperrminoritäten.

### Die Phasen von der Suche bis zum Vertragsabschluss

- › Direktkontakte zu Kandidaten, Inserate auf Internet-Plattform(en) oder in Fachzeitschriften, Verbandszeitschriften, Tageszeitungen.
- › Den Interessenten eine anonymisierte Dokumentation zustellen.
- › Erstkontakt (extern und vorzugsweise durch den neutralen Berater).
- › Vertraulichkeitserklärung einholen.
- › Besichtigung der Firma und weitere Informationen abgeben.
- › Unverbindliches Angebot der Interessenten einholen.
- › Vertiefte Information und Unternehmensprüfung (eventuell durch die «Due Diligence»-Prüfung).
- › Verbindliches Angebot der Interessenten einholen, inkl. Letter of Intent.
- › Vergleichen der verbindlichen Angebote.
- › Verhandlungen und Abschluss. Die Phasen verlaufen teilweise parallel und gehen ineinander über.

Die Finanzierung der Übernahme ist zu meist der schwierigste Verhandlungspunkt. Viele Unternehmer rechnen mit einem zu hohen Verkaufspreis, der sich nicht am Markt oder an den Möglichkeiten der Interessenten orientiert. Geeignete junge Fachkräfte, die sich (eventuell auf eigene Kosten) weiter ausgebildet und eine Familie gegründet haben, sind in ihren finanziellen Möglichkeiten eingeschränkt. Zu hohe Forderungen erschweren die Verhandlungen.

Der Übernehmer hat mehrere Möglichkeiten, sein Eigenkapital mit Fremdkapital zu ergänzen: abgesicherter Kredit eines Finanzinstituts, Darlehen der Familie, von Freunden oder des Verkäufers, mit späteren gestaffelten Zahlungen eines Teils. Die Hausbank sollte vorab über die Absicht detailliert informiert werden. Wenn die bisherige Bank für die Finanzierung eingeladen wird, so muss die Ge-

sprächsführung auf den künftigen Nachfolger übergehen.

Wenn alle externen Beziehungen beim Unternehmer (und seiner Familie) bestehen und die Firma extern verkauft werden soll, so ist das Risiko für den Übernehmer besonders hoch. Er erwartet in diesem Fall einen Preisnachlass, der Kundenverluste respektive deren Neuaufbau berücksichtigt.

### 6. Verträge ausarbeiten

Vor Ausarbeitung der Verträge müssen alle hängigen juristischen und steuerlichen Fragen definitiv abgeklärt sein. Wenn die Verhandlungen zu einem prinzipiellen Einverständnis geführt haben und die wichtigsten Eckwerte klar sind, so wird der Übergeber einen Vertrag ausarbeiten (lassen). Einige Hinweise dazu:

- › Verkaufsgegenstand, Preis und Zahlungsmodalitäten
- › Das Datum der Übertragung; Übergang von Nutzen und Risiken
- › Gewährleistungen des Verkäufers und des Käufers
- › Latente Steuern, offene Verpflichtungen, hängige Prozesse
- › Vollzug auf Verkäufer- und Käuferseite
- › Vorgehen und Konsequenzen bei Nichteinhaltung des Vertrags
- › Weitere Vereinbarungen. Anhänge kön-

nen sein: Aktionärsbindungsvertrag, Vertrag für weitere Unterstützung und so weiter.

### 7. Start und Startbegleitung

Der Handelsregistereintrag ist juristisch für den gültigen Zeitpunkt der Handänderung ausschlaggebend. Der Start des Nachfolgers erfolgt in der Regel im bisherigen Umfeld mit denselben Mitarbeitenden und muss möglichst gut geplant und optimal vorbereitet sein. Sein Gelingen ist für die Mitarbeitenden, aber auch für alle andern, die genau hinschauen, sehr wichtig. Bei einer gestaffelten Übergabe kann ein Wissens- und Kundentransfer vom Übergeber zum Nachfolger stattfinden, wobei die Verantwortungen klar festzulegen sind. Für die Mitarbeitenden ist eine formelle, möglichst symbolstarke Stabsübergabe an einer Mitarbeiterversammlung sinnvoll.

Die Nachfolgeregelung muss nach einem vorbestimmten Ablauf angegangen werden, der sich in der Praxis bewährt hat. Ohne Systematik und Erfahrung riskiert der Prozess festzufahren oder sogar zu scheitern. Ungeschicktes Vorgehen kann schnell Schaden anrichten, Mitarbeitende könnten durch Gerüchte verunsichert werden, auf Stellensuche gehen oder Kunden könnten alternative Lieferanten suchen. ‹‹



#### Porträt



**Hans P. Blatter**

Strategie- und Nachfolge-Berater, Coach

Hans P. Blatter ist Mitglied bei Adlatus, einem Netzwerk erfahrener, ehemaliger Führungskräfte und Spezialisten. Adlatus sind praxiserfahren, nicht mehr im aktuellen Tagesgeschäft tätig und arbeiten schlank in Honorar und Stunden. Das Adlatus-Netzwerk verfügt über Spezialisten zur Lösung für die KMU-Nachfolgeregelung.



#### Kontakt

[hansblatter@bluewin.ch](mailto:hansblatter@bluewin.ch), [www.cockpitkmu.ch](http://www.cockpitkmu.ch), [www.adlatus.ch](http://www.adlatus.ch)