

08.03.2021 – 14:00 Uhr

Nachfolge in KMU? Warum es für Planung und Umsetzung fünf Jahre Vorlauf braucht



St. Gallen (ots) -

"Wenn die Zeit reif ist, werde ich mir schon Gedanken über meine Nachfolge machen." Im KMU-Land Schweiz gehören solche Aussagen zum Alltag. Doch nicht der Stichtag ist bei einer Nachfolge entscheidend, sondern der vorgelagerte Prozess. Eine geglückte Nachfolgelösung fordert in der Regel einen mehrjährigen Umsetzungsplan – die Faustregel sagt fünf Jahre. Für Unternehmerfamilien geht es dabei um die Zukunft ihres Lebenswerkes. Da lohnt es sich, acht wichtige Regeln frühzeitig zu beachten.

75'000 Schweizer Unternehmen stehen in den kommenden fünf Jahren vor einer Nachfolgeregelung. Rund 40 Prozent werden innerhalb der Familie übertragen, bei 20 Prozent erfolgt die Übergabe innerhalb des Unternehmens und bei rund 40 Prozent wird das betroffene Unternehmen an Dritte verkauft. Unabhängig von der Art der Übergabe ist ein frühzeitiger Start des Projekts 'Nachfolge' von grösster Wichtigkeit: "Fünf Jahre vorher ist der ideale Zeitpunkt", sagt Thomas Zimmermann, erfahrener Nachfolge-Experte im Raiffeisen Unternehmerzentrum. Bei einer Firmenübergabe lautet der wichtigste Leitsatz: "Es ist zu wichtig, um es dem Zufall zu überlassen." Der ehemalige Metallbau-Unternehmer Zimmermann erklärt, welche acht Regeln zu einer erfolgreichen Vorbereitung gehören.

Regel 1: Entrümpeln und das Unternehmen schlank machen.

Eine Nachfolge ist ähnlich wie ein Umzug. Es ist die Gelegenheit, sich von Nichtnotwendigem zu trennen. Das Unternehmen muss am Tag X in optimal verkaufsfähigem Zustand sein. Verkaufsfähig bedeutet fit und schlank. Fit im Sinne einer internen, organisatorischen Entrümpelung, schlank im Sinn der Befreiung von nicht Betriebsnotwendigem: nicht-betriebsnotwendige Liegenschaften, Beteiligungen, Kooperationen an anderen Firmen oder Familienmitglieder auf Lohnlisten, die gar nicht arbeiten. Der Käufer will normalerweise keinen Gemischtwarenladen, sondern eine Firma mit dem klaren Fokus auf das Kerngeschäft. Schliesslich muss man sich auch frühzeitig mit dem Thema Liquidität befassen. Viele Firmen haben zu viel Liquidität. Der künftige Käufer will kein Geld kaufen. Alle erwähnten Dimensionen der Entrümpelung haben steuerliche Auswirkungen. Fünf Jahre vor der geplanten Übergabe kann diese Problematik gezielt angegangen werden.

Regel 2: Die Vorsorgeplanung steuern.

Mit der AHV, Pensionskasse und dem freien Vermögen soll in der Rente der bisherige Lebensstandard gehalten werden können. Kann ich mir diesen mit dem Verkauf meines Unternehmens langfristig überhaupt leisten? Diese Frage tönt für viele absurd, aber die wenigsten befassen sich frühzeitig mit der neutralen Vorsorgeanalyse. Durch eine mangelnde Vorsorgeplanung kann es kurz vor dem eigentlichen Verkauf zu negativen Überraschungen kommen und das Geld für den Ruhestand fehlt. Es geht darum, dass die Unternehmerin ihre Vorsorge analysiert, mögliche Deckungslücken frühzeitig erschliesst und überschüssige Liquidität ihres Unternehmens steuerfrei in die Pensionskasse einzahlt.

Regel 3: Mitarbeitende und Technik auf dem neuesten Stand halten.

Das Unternehmertum ist in ständigem Wandel - ein Fakt, der bei Firmenübergabe eine zentrale Rolle spielt. Manche Unternehmerinnen und Unternehmer sind schon Jahre vor der eigentlichen Nachfolge bzgl. Investitionen sehr zurückhaltend. Dies schmälert nicht nur den Verkaufswert, sondern noch fast wichtiger die Anzahl von potentiellen Übernehmenden. Gewisse Branchen werden sich in fünf Jahren in einer komplett veränderten Realität wiederfinden. Darauf muss man sich heute vorbereiten. Künftige Übernehmende wollen ein modernes Unternehmen kaufen, einen zeit- und zweckmässigen Maschinenpark und geschultes Personal. Die Weiterbildung der Mitarbeitenden ist ein permanentes Thema - die Digitalisierung im Unternehmen unbedingte Pflicht und nicht etwa notwendiges Übel. Erfolgreiche Innovationsprojekte sind für die Verkaufsfähigkeit höchst relevant. Schliesslich müssen auch Markenwert und Markenbekanntheit präzise unter die Lupe genommen werden.

Regel 4: Potentielle Nachfolgerin finden, binden und befähigen.

Früher oder später kommt die Gretchenfrage: Wer soll mein Unternehmen weiterführen? Sind es meine Mitarbeitenden, sind es ehemalige Lernende, sind es Familienmitglieder oder muss die Firma an Dritte verkauft werden? Jede Form der Nachfolge hat eigene Gesetze. Klar jedoch ist: Keine Nachfolge ohne Emotionen. Man muss sich rechtzeitig mit dieser zentralen Frage befassen und alle Interessierten, Beteiligten und Betroffenen möglichst früh ins Boot zu holen. Auch beim Management Buyout (MBO) geht es um das frühzeitige Binden von potentiell Übernehmenden an das Unternehmen. Sei es mit einer Integration in die Geschäftsleitung, durch Einblick in die Zahlen oder mit einem attraktiven Aktienmodell. Mit dem Entscheid bzgl. Nachfolge beginnt auch die unternehmerische Weiterbildung. Warum? Denn gute Fachkräfte sind in den seltensten Fällen auch ausgebildete Führungskräfte.

Regel 5: Von der steueroptimierten zur transparenten Jahresrechnung.

Grundsätzlich ist es erfreulich, wenn ein Unternehmen Gewinnsteuern zahlen muss. Das bedeutet, dass es fit und zukunftsorientiert aufgestellt ist. Allerdings neigen die meisten Unternehmen dazu, im Rahmen des steuerrechtlichen Interpretations-Spielraums, die Jahresrechnung steueroptimiert auszuweisen. Spätestens fünf Jahre vorher sollte damit Schluss sein, und der Wandel zu einer transparenten Jahresrechnung vollzogen werden. Der Grund ist simpel: Für die Unternehmensbewertung zählt in erster Linie eine gesunde Ertragslage. Stille Reserven zu plausibilisieren ist immer Auslegesache und führt zu unnötigen Diskussionen.

Regel 6: Finanzierungsmodelle erarbeiten.

Die Finanzierung einer Unternehmensübernahme ist für Nachfolgerinnen und Nachfolger eine Herausforderung, denn in den wenigsten Fällen kann der Kaufpreis vollständig aus eigenen Mitteln aufbracht werden. Diese Tatsache bedingt eine vorzeitige Planung und eine Abwägung der Möglichkeiten.

- Klassischer Bankkredit: Ist vereinfacht gesagt abhängig vom plausiblen, fairen Preis und der Kompetenz des Nachfolgers. Die Bank finanziert in der Regel 50 - 60% des Kaufpreises. Als Faustregel gilt, dass die Rückzahlung des Kredits über einen Zeitraum von vier bis sieben Jahren aus dem freien Cashflow möglich sein sollte.
- Nicht immer reichen Eigenkapital und Bankkredit. In solchen Fällen kann eine Verkäuferin die Finanzierung mit einem Verkäuferinnendarlehen erleichtern: Dabei bezahlt der Käufer üblicherweise einen wesentlichen Teil des Preises sofort. Für den Rest gewährt ihm die Verkäuferin ein vertraglich festgelegtes Darlehen, das kombiniert mit einer Bankfinanzierung zumeist nachrangig gewährt wird.

Regel 7. Ziehen Sie Fachleute bei.

Der Verkaufsprozess ist für die meisten gestandenen Unternehmer Neuland: Es empfiehlt sich, externe Begleitung für den gesamten Nachfolgeprozess zu holen - weil der Prozess von der externen Fachperson zielgerichtet und unabhängig geführt werden kann. Bei unprofessioneller Vorbereitung und Durchführung entstehen viele Risiken. Auf der emotionalen Seite kann es soweit gehen, dass die Familie am Ende zerstritten ist. Und auf der technischen Ebene übernimmt möglicherweise ein Familienmitglied das Geschäft, der es entweder gar nicht will oder die Fähigkeiten dazu nicht besitzt. Auch die unterschiedlichen Wertvorstellungen und Lebensweisen erschweren eine reibungslose Nachfolgeregelung. Man muss sich früh mit den psychologisch wichtigsten Etappenzielen auseinandersetzen. In fast allen Fällen, bei denen der Nachfolgeprozess scheiterte, fehlte der entsprechende Prozessablauf. Hier bietet eine neutrale, externe Fachperson sehr wertvolle Unterstützung.

Regel 8: Die Gesellschaftsform analysieren.

Am Ende spielt bei der Unternehmensnachfolge natürlich auch das Gesellschaftsrecht eine wesentliche Rolle. Verkauf oder Nachfolge einer Personen- oder Kollektivgesellschaft hat meist steuerliche Folgen, weil stille Reserven aufgelöst werden müssen. Auch hier gilt: Die frühzeitige Planung einer allfälligen Umwandlung ist entscheidend. Nach der Umwandlung einer Personengesellschaft in eine juristische Gesellschaft kann eine Firma erst nach fünf Jahren steuerfrei verkauft werden. Dieselbe Sperrfrist von fünf Jahren gilt für eine Abspaltung eines Geschäftszweiges einer juristischen Person in eine neue Kapitalgesellschaft. (z.B. Betriebsgesellschaft / Immobiliengesellschaft).

Schon diese acht Regeln beantworten die Frage, warum sich eine frühzeitige Planung der Nachfolge lohnt. Das 'Lebenswerk Unternehmen' ist mit so viel Arbeit und Verzicht verbunden, dass auch der letzte Schritt ebenso einwandfrei wie gewinnbringend vollzogen werden sollte.

Ansprechpartner die für Medien:

Thomas Zimmermann, Themenführer Nachfolge im Raiffeisen Unternehmerzentrum
079 656 98 45

Medieninhalte



Eine geglückte Unternehmensnachfolge hängt massgeblich von einer frühzeitigen Vorbereitung ab / Weiterer Text über ots und www.presseportal.ch/de/nr/100066184 / Die Verwendung dieses Bildes ist für redaktionelle Zwecke honorarfrei. Veröffentlichung bitte unter Quellenangabe: "obs/Raiffeisen Unternehmerzentrum/Kzenon"

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100066184/100866687> abgerufen werden.