



Nachfolgeregelung - Haben Sie die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft Ihres Lebenswerkes bereits gestellt?

Jeder Unternehmer wird früher oder später sein Unternehmen an einen Nachfolger übergeben. Dieser Generationenwechsel sollte frühzeitig geplant werden, denn der Prozess einer erfolgreichen Nachfolgeplanung und Übergabe dauert in der Regel mehrere Jahre. Je früher dieser Prozess in Angriff genommen wird, desto grösser ist der verbleibende Gestaltungsspielraum. Leider räumen sich viele Unternehmer für die Nachfolgeplanung sehr wenig Zeit ein, was wegen der schwierigen und strategisch wichtigen Herausforderungen doch sehr verwundert.

Aus naheliegenden Gründen streben Familienunternehmen primär eine Nachfolge innerhalb der eigenen Familie an. In den letzten Jahren häufen sich jedoch externe Nachfolgelösungen, sei dies, weil kein geeigneter Unternehmensnachfolger innerhalb der Familie gefunden wird oder dieser kein Interesse bekundet. Es liegt auf der Hand, dass eine grössere Flexibilität und mehr Möglichkeiten bei der Gestaltung der Unternehmensnachfolge besteht, je weniger der Unternehmer vom Verkaufspreis abhängig und auch für externe Lösungen offen ist.

Ziele einer Nachfolgeplanung

Die wesentlichsten Ziele, welche ein Unternehmer mit einer Nachfolgeregelung erreichen möchte, sind:

- Aufgabe der Erwerbstätigkeit
- Langfristiger Fortbestand des Unternehmens
- Erhalt der Arbeitsplätze
- Verbleib des Unternehmens im Familienbesitz
- Gerechte Verteilung des Erbes, Vermeidung von Auseinandersetzungen in der Familie
- Realisierung des bestmöglichen Verkaufspreises
- Finanzielle Absicherung

Vorgehensweise

Um die Nachfolgeplanung erfolgreich einzuleiten, ist es wichtig, dass die Kriterien für die Entscheidung und deren Prozesse transparent gemacht werden. Die Anforderungskriterien müssen allen potentiell möglichen Nachfolgern bekannt sein.

Nur in seltenen Fällen sind sämtliche Nachkommen im Unternehmen tätig, so dass die Bildung eines Familienrates oft hilfreich ist, der eine wichtige und positive Rolle im Austausch zwischen Familie und Unternehmen wahrnehmen kann.

Im Idealfall erfolgt eine schrittweise Übergabe an den Nachfolger. Der Unternehmer sollte für eine gewisse Zeit weiterhin mit einem sich stetig reduzierenden Pensum als Berater oder allenfalls als Mitglied im Verwaltungsrat unterstützend zur Seite stehen, um damit beste Voraussetzungen für die erfolgreiche Nachfolgeregelung zu schaffen.

Ein zentraler Aspekt bildet die Altersvorsorge des Unternehmers. Da der Verkaufspreis des Unternehmens in der Regel den grössten Anteil seiner Altersvorsorge bildet, sind bereits frühzeitig die entsprechenden Überlegungen anzustellen: Welche finanziellen Mittel müssen zur Verfügung stehen, um den gewünschten Lebensstandard im nächsten Lebensabschnitt aufrecht zu erhalten?

Um die richtige Wahl der Nachfolgeregelung treffen zu können, muss sich der Unternehmer verschiedene Fragen stellen:

- Soll und kann das Unternehmen im Familienbesitz verbleiben?
- Möchte sich die Familie weiterhin im Unternehmen engagieren und falls ja, in welcher Form?
- Gibt es einen geeigneten familien- oder betriebsinternen Unternehmernachfolger, der die operative Geschäftsleitung und die Verantwortung wahrnehmen kann?
- Wie kann bei der angestrebten Nachfolgelösung der Verkaufspreis finanziert werden?
- Ist ausreichend eigenes Vermögen vorhanden, um die Ansprüche der anderen Familienmitglieder angemessen abzugelten?
- Wurde der Nachlass geregelt?
- Wie ist die Altersvorsorge des Unternehmers sicher gestellt? Reichen die Mittel aus, um den nächsten Lebensabschnitt im gewünschten Rahmen bestreiten zu können?

Möglichkeiten der Nachfolgeregelung

Bei einer Übergabe in neue Hände muss das Unternehmen über Zukunftspotential verfügen. Der Unternehmer sollte sich dabei im Klaren sein, was er übergeben will und zu welchen Zugeständnissen er bereit ist. Für die Regelung der Nachfolge stehen verschiedene Möglichkeiten offen:

1 – Familieninterne Nachfolge

Für diese Art der Nachfolgeregelung spricht die Kontinuität. Bei der Übergabe an die nächste Generation sind verschiedene Überlegungen anzustellen.

Ist der Nachfolger aus der Unternehmerfamilie geeignet und fähig, die ihm zugesetzte Rolle innerhalb des Unternehmens auszuüben und die damit verbundene Verantwortung wahrzunehmen? Wie lässt sich bei mehreren Nachkommen sicherstellen, dass sich niemand benachteiligt fühlt? Besteht ausreichend Vermögen für den Ausgleich der anderen Familienmitglieder?

Es ist deshalb wichtig, die nächste Generation möglichst früh zu informieren und einzubeziehen. Durch eine aktive Einbindung wird ihnen ermöglicht, sich und ihre persönlichen Vorstellungen einzubringen. Das vermeidet mögliche Konflikte von vornherein, die bei einer familieninternen Nachfolgeregelung sonst später oft entstehen können.

2 – Fremdmanagement mit Familienkontrolle

Hierbei übernimmt eine nicht dem Familienkreis angehörende Person die Geschäftsführung, während das Unternehmen im Familienbesitz verbleibt. Eine solche "externe" Lösung kann neue Impulse auslösen, die für den Fortbestand des Unternehmens und seine prosperierende Entwicklung wichtig sind. Um das Konfliktpotential zwischen der Inhaberfamilie und der Geschäftsführung möglichst klein zu halten, sind die Verantwortlichkeiten und Zielvorgaben im Voraus eindeutig zu regeln.

3 – Management-Buy-Out (MBO) und Management-Buy-In (MBI)

Für einen Verkauf des Unternehmens an bestehende Kadermitarbeiter (MBO) spricht die damit verbundene Kontinuität, während der Verkauf an eine neu in das Unternehmen eintretende Geschäftsleitung (MBI) neue Ideen und Impulse bringt. Bei beiden Varianten verfügen die ins Auge gefassten neuen Eigentümer oft nicht über ausreichende, eigene finanzielle Mittel, um den Erwerb des Unternehmens ohne Aufnahme von Krediten zu stemmen. Diesem Umstand kann meist nur mit einem finanziellen Entgegenkommen, wie z.B. einem tieferen Verkaufspreis oder einem Verkäuferdarlehen, begegnet werden.

4 – Verkauf an ein anderes Unternehmen

Wenn eine familien- oder betriebsinterne Nachfolgelösung nicht möglich ist, drängt sich ein Verkauf an ein anderes Unternehmen auf, welches geographisch expandieren oder seine eigenen Tätigkeiten ergänzen möchte. Eine solche Lösung ist mit mehreren Vorteilen verbunden. Sofern das erwerbende Unternehmen bereits in derselben Branche tätig ist, besitzt es das erforderliche Know-how und es lassen sich zusätzliche Synergien erzielen, was sich positiv auf die Höhe des Verkaufspreises auswirkt. Darüber hinaus verfügt es meist über die erforderlichen finanziellen Ressourcen, um den Übernahmepreis tragen zu können.

Insbesondere bei dieser Variante ist es meist erforderlich und wünschenswert, wenn der Unternehmer noch eine gewisse Zeit im Unternehmen verbleibt, um eine reibungslose Übergabe und eine optimale Einführung des neuen Eigentümers bei den Kunden zu gewährleisten.

Problemfelder

Im Zusammenhang mit der Nachfolgeregelung können verschiedene Probleme auftreten:

- Festlegung der vom Nachfolger zu erfüllenden Kriterien
- Identifizieren von potenziellen Nachfolgern und Auswahl des richtigen Kandidaten
- Durchführung der Unternehmensbewertung mit separater Immobilienschätzung
- Veräusserung des Unternehmens inkl. Liegenschaft, Bestimmung eines angemessenen Mietzinses
- Ausgestaltung der Verträge
- Finanzierung des Übernahmepreises
- Unterschätzen des erforderlichen Zeitaufwandes bis zum Abschluss der Übergabe
- Mangelndes Loslassen des Unternehmers
- Anpassung der Organisationsstrukturen im Unternehmen
- Veränderung des wirtschaftlichen Umfeldes
- Festlegung einer gerechten Erbfolge in der Familie

Weitere typische Problemfelder bei der Nachfolgeregelung sind bei Einzelunternehmen die unscharfe Trennung zwischen Privat- und Geschäftsvermögen oder die sich über die Jahr-zehnte angesammelten, nicht be-

triebsnotwendigen Vermögenswerte. Verfügt das Unternehmen über eigene Liegenschaften, ist es infolge der angestiegenen Immobilienpreise oft so wertvoll geworden, dass sich der potentielle Nachfolger mit grösseren Schwierigkeiten bei der Finanzierung des Übernahmepreises konfrontiert sieht. Unter Umständen ist es vorteilhafter, die Liegenschaften aus dem zu übergabenden Unternehmen auszugliedern und eine Lösung auf der Basis eines Mietverhältnisses anzustreben.

Die Herausforderung besteht darin, frühzeitig die entsprechenden Massnahmen einzuleiten, damit das Unternehmen bei der Übergabe verkaufsfähig und für den Nachfolger finanziert ist.

Unternehmensbewertung

Für die Bewertung des Unternehmens steht eine Vielzahl unterschiedlicher Bewertungsmethoden zur Verfügung. Allen gemeinsam ist die Zukunftsbezogenheit und dass sie bei entsprechend angepassten Parametern in etwa zu demselben Ergebnis führen sollten. Für den Nachfolger sind nicht die Lorbeeren der Vergangenheit, sondern die weitere langfristige Entwicklung massgebend. Eigene Liegenschaften werden in der Regel durch einen Immobilien-fachmann separat bewertet und die ermittelten Verkehrswerte in die Unternehmensbewertung übernommen.

Ausgehend von den bereinigten Jahresrechnungen der vergangenen Jahre wird versucht, die finanzielle Entwicklung des Unternehmens für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren möglichst realistisch einzuschätzen. Dabei sieht man sich mit verschiedenen Unwägbarkeiten konfrontiert, wie z.B. der Veränderung des wirtschaftlichen Umfeldes, deren Auswirkungen auf die vom Unternehmen produzierten Güter, neue Technologien und Trends oder den Eintritt von zusätzlichen Konkurrenten.

Welche Unternehmensbewertungsmethode angewandt werden soll, richtet sich auch nach den zur Verfügung stehenden Informationen und muss empfängerorientiert sein. Das beste und ausgeklügelteste Verfahren nützt nichts, wenn es nicht verstanden und das Ergebnis lediglich als "Zahlenfriedhof" wahrgenommen wird.

Der erfolgreiche Nachfolger

Ein geeigneter Nachfolger muss über eine Vielzahl von Fähigkeiten verfügen. Auf der einen Seite benötigt er ein breites und tiefes Fachwissen, andererseits muss er aber auch Sozial-kompetenz, wie z.B. Durchsetzungsvermögen und Teamfähigkeit mitbringen. Führungskompetenz ist ein weiterer wichtiger Bestandteil, welcher für die Gestaltung einer vielversprechenden Zukunft unabdingbar ist, genauso wie Erfahrung und Innovationskraft. Oder in einem Satz ausgedrückt: Ein erfolgreicher Nachfolger muss sich durch Unternehmerkompetenz auszeichnen.

Nicht jeder gute Mitarbeiter oder externe Nachfolger wird automatisch ein erfolgreicher Unternehmer. Selbst wenn die Übergabe bereits vollzogen ist, bleiben Nach-

folgerisiken bestehen, die nicht unterschätzt werden dürfen:

- Erfüllt der Nachfolger die Erwartungen der Kunden und Mitarbeiter?
- Wird er als Unternehmer anerkannt?
- Kann er seine Strategien erfolgreich umsetzen?
- Bleibt er trotz hoher Arbeitsbelastung motiviert und innovativ?
- Wie wirkt sich bei ihm die unternehmerische Verantwortung psychisch und physisch aus?
- Trifft er die richtigen Entscheidungen?

Unterstützung durch sachkundigen Fachmann

Ein kompetenter Berater ist ein wichtiger Begleiter bei der Planung und Umsetzung einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge. Einerseits bringt er als externe Person die notwendige Objektivität mit, andererseits verfügt er als Fachmann über Erfahrung bei vergleichbaren Projekten und über das dafür erforderliche Fachwissen. Seine Kompetenz ist bei einer Nachfolge-regelung deshalb von grosser Bedeutung, weil dieses komplexe Thema hohe Anforderungen stellt und verschiedene Aufgaben zu bewältigen sind:

- Analyse der Ist-Situation
- Aufzeigen von Nachfolgeszenarien
- Bewertung des Unternehmens
- Optimierung der Finanzierungsstruktur
- Vertrauliche Suche nach potentiellen Nachfolgern
- Unterstützung bei der Auswahl des Nachfolgers
- Führen der Verkaufsverhandlungen
- Verhandlungen mit Kreditgebern zur Finanzierung des Kaufpreises
- Absicherung steuerlicher und rechtlicher Aspekte, Ausarbeitung der Verträge
- Planung und Begleitung der Übergabe

Fazit

Bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger für sein Lebenswerk darf sich der Unternehmer nicht zu sehr von den eigenen Fähigkeiten und Erfahrungen leiten lassen. Die Herausforderungen der Zukunft werden nicht deckungsgleich mit den Anforderungen der Vergangenheit sein. Ein kompetenter Berater an Ihrer Seite unterstützt Sie bei der Weichenstellung für die Zukunft.

Was gibt es schöneres und befriedigerendes, als am Ende der unternehmerischen Tätigkeit mit Stolz feststellen zu können, dass die Nachfolge erfolgreich geregelt wurde?

Disclaimer

Dieser Newsletter wurde lediglich zur Information erstellt und stellt keine Rechts- oder Steuerberatung dar.

Die Dienstleistungen der CONFIDA – Wir unterstützen Sie gerne!

- Analyse der aktuellen Situation
- Festlegung des weiteren Vorgehens
- Erstellen der Businesspläne
- Immobilienberatung und Immobilienbewertung
- Bewertung des Unternehmens
- Suche nach externen und internen Nachfolgern
- Unterstützung bei der Auswahl des geeigneten Kandidaten
- Aufzeigen der verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten und deren Auswirkungen
- Führen von Verhandlungen, Unterstützung bei der Ausgestaltung der Verträge
- Abdeckung der steuerlichen und rechtlichen Aspekte, Steuerplanung für alle involvierten Beteiligten
- Festlegung der optimalen Gesellschaftsform und deren Organisation
- Reorganisation der neuen Besitzverhältnisse (Familienholding, Familienstiftung)
- Rechtzeitige und sorgfältige Vorbereitung des Nachfolgers auf seine Aufgaben
- Planung der Vorsorge des Unternehmers, Optimierung der Vermögensstruktur
- Beratung bezüglich ehe- und erbrechtlichen Konsequenzen, Sicherstellung der gewünschten Erbfolge

Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte direkt:



Sascha Bonderer
lic. oec. HSG
dipl. Wirtschaftsprüfer
Mail: sascha.bonderer@confida.li
Tel: +423 235 84 15



Dr. Stefan Bürzle
lic. oec. HSG
dipl. Wirtschaftsprüfer
Mail: stefan.buerzle@confida.li
Tel: +423 235 83 67

Nachfolge-Thesen

Die Nachfolge nicht verdrängen

Die Nachfolge ist frühzeitig zu planen und rechtzeitig umzusetzen. Dabei soll das Unternehmen nachfolgefähig organisiert werden. Es gilt, die damit verbundenen, emotionalen Hürden zu überwinden und die Planung objektiv anzugehen.

Führungsleistung aufbauen

Der Generationenwechsel muss auf allen Führungsstufen vorbereitet werden, um das Know-how im Unternehmen zu erhalten. Dabei sollte das interne Führungspotential frühzeitig identifiziert und gefördert werden. Die nächste Generation muss mit der Unternehmenswelt vertraut gemacht werden. Dies bedingt, dass sowohl Familienmitglieder als auch firmeninterne Nachfolgekandidaten gezielt auf deren zukünftige Führungsrollen vorbereitet werden.

Weitblick – es bietet sich meist mehr als nur eine Möglichkeit

Es gibt keine allgemeingültige Nachfolgelösung, sondern eine Vielzahl an Möglichkeiten. Das gilt für die operative Nachfolge in der Geschäftsleitung, im Verwaltungsrat und auch für die finanzielle Nachfolge (Besitzverhältnisse, Aktionariat). Die Nachfolge muss nicht nur im Unternehmen selber, sondern auch innerhalb der Unternehmerfamilie geregelt werden, um den individuellen Bedürfnissen der gesamten Unternehmerfamilie gerecht zu werden.

Der Unternehmer darf sich selbst nicht vergessen

Auch der Unternehmer braucht Zukunftspläne. Es sollte vermieden werden, dass er in ein emotionales oder soziales "Tief" fällt. Dabei geht es nicht nur um den Erhalt seines Familienvermögens, sondern auch um seine Altersvorsorge und um ein neues Betätigungsfeld.

Kommunikation – was wird wann und wie kommuniziert?

Die Nachfolge soll klar, in der richtigen Form und zum richtigen Zeitpunkt kommuniziert werden. Durch eine klare Kommunikation kann Verunsicherung vermieden und die Zukunft gesichert werden.

Der Unternehmer muss "loslassen" können

Es zeigt sich, dass sich der Unternehmer meist schwer tut, die Zügel ganz aus der Hand zu geben und die Entscheidungsgewalt konsequent an seinen Nachfolger zu übertragen. Dieses Festhalten birgt zusätzlich die Gefahr, dass Mitarbeiter den ehemaligen Eigentümer weiterhin als Patron betrachten und Mühe haben, den Nachfolger als ihren neuen Vorgesetzten zu akzeptieren, was ein erfolgreiches Wirken einschränkt.

Auch das Netzwerk übergeben

Oft ist der abgebende Unternehmer der Inbegriff für das Unternehmens selbst, welches von aussen mit ihm identifiziert wird. Um nach der erfolgten Übergabe ein Identifikationsproblem zu vermeiden, muss der Nachfolger bei Geschäftspartnern sorgfältig eingeführt werden.

Das Unternehmen muss zukunftsorientiert und nachfolgefähig sein

Der Lauf der Dinge ist nicht immer so, wie dies ursprünglich geplant wurde. Es gilt, auch auf Unvorhergesehenes vorbereitet zu sein. Nicht betriebsnotwendige Vermögenswerte sind frühzeitig ins Privatvermögen zu übertragen, damit das Unternehmen schlank und zukunftsorientiert aufzustellen ist.

Für die erfolgreiche Nachfolgeplanung brauchen Sie den richtigen Berater!

Die Prozesse der Nachregelung

Der Ablauf einer Nachfolgeplanung erfolgt üblicherweise in drei Stufen:



- Vorbereitung
- persönliches Gespräch
- Wünsche
- Pläne
- Ziele
- Präferenzen
- Prioritäten
- Aktivitätenplan
- Nachfolgeszenarien

- Beratung
- Unternehmensbewertung
- Steuerberatung
- Immobilienberatung und Immobilienbewertung
- Erbrechtsberatung
- Finanzplanung
- Nachfolger- und Käufersuche

- Führen der Verhandlungen
- Beratung und Erstellung der Verträge
- Unterstützung bei der Unternehmensveräußerung
- Kommunikationsunterstützung zwischen Übergeber, Nachfolger, Angestellten und Kunden