



Nachfolgeregelung bei KMU

Frühzeitige Planung ist wichtig

Dr. Christian Hanser, Dr. Michael Weber und Rainer Grundler
BHP Hanser und Partner AG, Zürich

Jährlich werden in der Schweiz 10 000 bis 15 000 Unternehmensnachfolgen geregelt. Rund die Hälfte davon missglückt. Wichtigster Erfolgsfaktor ist frühzeitige, systematische Planung unter Beizug von Profis.

Rund 300 000 KMU prägen das Bild der Schweizer Wirtschaft. Charakteristisch für die weit überwiegende Zahl dieser Firmen ist die Vereinigung von Besitz und Führung in der Person des Unternehmers.

Geht man von einer durchschnittlichen Verweildauer der KMU-Unternehmer an der Unternehmensspitze von 20–30 Jahren aus, so müssen in der Schweiz jährlich etwa 10 000 bis 15 000 Nachfolgen geregelt werden. Davon sind rund 70 000 bis 100 000 Beschäftigte betroffen. Die im Rahmen der Nachfolgeregelungen getätigten Unternehmensverkäufe dürften einen Transaktionswert von schätzungsweise fünf bis 20 Milliarden Franken darstellen.

Scheitern wegen ungenügender Planung

Rund die Hälfte aller Unternehmensnachfolgen missglückt, weil entweder kein Nachfolger rechtzeitig gefunden wird oder weil sich die Nachfolgelösung im Nachhinein als ungeeignet erweist. Auch wenn nicht in jedem Falle ein Konkurs folgt, sind die volkswirtschaftlichen Schäden durch gescheiterte Geschäftsübergaben enorm: Jährlich werden Tausende von Arbeitsplätzen und Vermögen in Milliardenhöhe vernichtet.

Gerade erfolgreiche Unternehmer tun sich oft schwer damit, die Zügel aus der Hand zu geben. Aber auch handfestere Hindernisse können einer Geschäftsübergabe im Weg stehen. Oftmals ist der potenzielle Käuferkreis für eine Unternehmung klein und die vorhandenen Interessenten verfügen nicht über die erforderlichen finanziellen Mittel. Besonders in strukturschwachen Branchen trifft man häufig auf finanziell angeschlagene Unternehmen, die sich kaum zu einem Preis verkaufen lassen, der dem abtretenden Unternehmer einen finanziell gesicherten Ruhestand ermöglichen würde. Aber auch steuerliche Probleme und Familienstreitigkeiten können eine rechtzeitige Nachfolge verhindern.

Neben der Liquidationslösung können in der Praxis vier Grundformen unterschieden werden, nämlich die familieninterne Nachfolgelösung, die Trennung von Kapital und Führung, der Management Buy-out/-Buy-in sowie der Verkauf an eine dritte Unternehmung.

Die familieninterne Nachfolge

Für viele Unternehmer ist die Geschäftsübergabe an einen Nach-



Der Wechsel von Alt zu Jung ist bei Nachfolgeregelungen oftmals eine schwierige Sache: Frühzeitige Planung hilft...

Bild: Archiv

kommen die Wunschlösung. Voraussetzung dafür ist, dass ein Nachkomme vorhanden ist, der den Willen und die Fähigkeit besitzt, um die unternehmerische Verantwortung für den Betrieb zu übernehmen. Immer öfter sind die Nachkommen gar nicht mehr an einer Unternehmerkarriere interessiert.

Heikler ist es, wenn sich ein Familienmitglied für die Nachfolge interessiert, dessen Eignung fraglich ist. Es ist für den zurücktretenden Unternehmer oft schwierig, die Fähigkeiten des familien-eigenen Nachfolgekandidaten richtig einzuschätzen. Andererseits kann auch das Vorhandensein mehrerer geeigneter Nachfolgekandidaten problematisch sein. In der Regel empfiehlt es sich, eindeutige Führungsverhältnisse zu schaffen und diese mit klaren Eigentumsmehrheiten zu untermauern.

Ein anderes Problem bei der familieninternen Nachfolgelösung liegt oft bei der Finanzierung. Viele Unternehmer haben den grössten Teil ihres Vermögens im Geschäft gebunden. Treten sie in den Ruhestand, benötigen sie zumindest einen Teil des Kapitals zur Bestreitung ihres Lebensunterhaltes. Andererseits verfügen die meisten Nachfolger nicht über die finanziellen Mittel für einen Barkauf des Unternehmens zum Marktpreis.

Trennung von Kapital und Führung

Bei der Trennung von Kapital und Führung bleibt die Unternehmung weiterhin im Besitz des Unternehmers, doch werden die Geschäftsführungsaufgaben von einem aussenstehenden, bezahlten Manager erfüllt. Diese Lösung

empfiehlt sich bei Klein- und Mittelbetrieben nur, wenn sich der Unternehmer zurückziehen will, bevor die eigenen Nachkommen ihre Ausbildung abgeschlossen bzw. die nötigen Erfahrungen gesammelt haben und eine spätere Übernahme nicht auszuschliessen ist.

Management Buy-out/ Buy-in (MBO/MBI)

Der Geschäftsverkauf an bisherige (MBO) oder neu in die Unternehmung eintretende Kaderleute (MBI) ist bei sehr kleinen oder stark personengebundenen Unternehmen (z. B. Treuhandfirmen) die Regel, wenn eine familieninterne Nachfolge nicht möglich ist.

Kernproblem ist häufig, dass die Käufer nur einen geringen Eigenmitteleinsatz leisten und der Kaufpreis überwiegend durch gesicherte Kredite fremdfinanziert wird, was zu hohen Zinslasten führt. Bei Aktiengesellschaften ergeben sich zusätzliche Kosten durch die Doppelbesteuerung bei der Ausschüttung von Gewinnen zur Tilgung der privaten Schulden der Käufer.

Verkauf an eine andere Unternehmung

Für einen Verkauf an eine andere Unternehmung können verschiedene Gründe sprechen. So wird es bei Firmen ab einer gewissen Grösse schwierig, einen Nachfolger zu finden, der das erforderliche Kapital beschaffen kann. Zudem kann oftmals ein höherer Verkaufspreis erzielt werden als bei den vorgenannten Lösungen. Manchmal erscheint aber auch aus strategischen Gründen die Anlehnung an eine grössere Unternehmung als sinnvoll.

Die finanziellen Aspekte

Die finanziellen Aspekte einer Nachfolgeregelung beinhalten häufig anspruchsvolle Fragestellungen, da neben den Vorstellungen und Möglichkeiten von Käufern und Verkäufern auch steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen. Als Grundlage für die Preisverhandlungen wird normalerweise eine Unternehmensbewertung vorgenommen.

Der berechnete Unternehmenswert dient zwar als Wertvorstellung der einzelnen Parteien, darf aber keineswegs dem allfällig zu bezahlenden Preis gleichgesetzt werden. Der Preis ist das Ergebnis von Angebot und Nachfrage und liegt zwischen den Entscheidungswerten von Käufer und Verkäufer.

Oft haben Käufer und Verkäufer unterschiedliche Vorstellungen über die künftig erzielbaren Erträge und damit auch über den Wert des Unternehmens. Eine Methode zur Lösung dieses Problems ist die aufgeschobene Kaufpreisfestlegung und -zahlung.

Knacknuss Finanzierung

Basis für die Finanzierung eines Unternehmenskaufes bilden die flüssigen Eigenmittel des Käufers. In der Praxis ist die vollständige Barzahlung des Kaufpreises jedoch nur in Einzelfällen möglich. In der Regel müssen deshalb weitere Finanzierungsquellen gesucht werden. Für die Gewährung von Bankkrediten zur Kaufpreisfinanzierung spielt die erwartete Rückzahlungskraft der Unternehmung eine massgebliche Rolle. Eine weitere Möglichkeit der Übernahmefinanzierung ist die Suche eines kapitalstarken

Partners. Diese Finanzierungsart steht bei KMU allerdings nur in Ausnahmefällen im Vordergrund.

Als Kapitalgeber kommt neben Banken und Risikokapitalgesellschaften vor allem auch der Verkäufer in Frage. Dessen Finanzierungshilfen können sehr vielfältig ausgestaltet sein. Neben Erbvorbezügen und Schenkungen, die bei familieninternen Nachfolgeregelungen ein häufiges Element der Kaufpreisfinanzierung darstellen, gewährt der Verkäufer dem Käufer oftmals auch ein Darlehen. Bei substanzstarken Unternehmen kann der Kapitalbedarf für den Käufer auch dadurch vermindert werden, dass nur die betriebsnotwendigen Unternehmensteile verkauft werden, bzw. einzelne Aktiven ausgegliedert werden.

Steuerfolgen der Geschäftsübergabe

Ist mit der vorgesehenen Nachfolgeregelung auch eine Änderung der Eigentumsverhältnisse verbunden, so müssen die steuerlichen Konsequenzen der in Frage kommenden Nachfolgevarianten genau untersucht werden. Ein nachhaltiges Nachfolgekonzept muss sich zwar vorab an den strategischen, personellen und Finanzierungsüberlegungen orientieren. Innerhalb der diesbezüglichen Zielsetzungen gilt es aber stets auszuloten, wie sich eine möglichst tiefe Fiskalbelastung innerhalb der übrigen Zielsetzungen erreichen lässt.

Die Rolle der Berater

Nachfolgeregelungen sind komplexe Problemstellungen mit betriebswirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen, finanziellen aber auch persönlichen und zwischen-

menschlichen Aspekten. In der Beratungspraxis kann regelmässig festgestellt werden, dass den Steuern bei der Entwicklung von Nachfolgekonzepthen sehr viel Aufmerksamkeit geschenkt wird, während die betriebswirtschaftliche Dimension vielfach unterschätzt wird. In der Praxis erweist es sich zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten als sinnvoll, wenn ein Berater die erforderlichen Arbeiten koordiniert und allfällig erforderliche Fachspezialisten wie Steuerexperten oder Anwälte bei Bedarf hinzuzieht. Die Komplexität vieler Nachfolgesituationen spricht für einen spezialisierten Unternehmensberater, der mit seinen Fach- und Marktkenntnissen die Aufgabe in ihrer ganzen Breite angehen kann und zudem als neutraler Aussenstehender in der Regel eine höhere Akzeptanz beim Nachfolger/Käufer genießt.

... ausser man tut es

Die Folgen gescheiterter Nachfolgeregelungen treffen alle Beteiligten: Der Unternehmer verliert oft einen Grossteil seines Vermögens, Angestellte müssen um ihre Arbeitsplätze bangen, die Banken fürchten um ihre Kredite, der Staat erhält weniger Steuereinnahmen usw. So wird jährlich mindestens ein einstelliger Milliardenbetrag vernichtet. Es liegt deshalb im Interesse der ganzen Volkswirtschaft, diese Schäden zu minimieren. Dazu beitragen können der Staat durch eine unternehmerfreundliche Steuerpolitik und die Banken durch eine vernünftige Finanzierungspraxis. Die grösste Verantwortung bleibt aber beim Hauptakteur: Jeder Unternehmer hat es in der Hand, seine eigene Nachfolge rechtzeitig und professionell zu planen. ♦