

KMU-Nachfolge

Erfolgsfaktoren und Stolpersteine



Anregungen und Tipps von Praktikern für Praktiker/-innen

Überblick über den Nachfolgeprozess

Der Nachfolgeprozess beinhaltet mehr als nur die Übergabe. Insbesondere für die Phase vor der Übergabe sollten Sie genügend Zeit einplanen. Haben Sie bereits eine/n geeignete/n Nachfolger/-in gefunden? Ist die Person fähig, Ihr Unternehmen zeitnah zu übernehmen? Der sorgfältige Aufbau der notwendigen Kompetenzen wie auch finanziellen Mittel kann teilweise mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Ist Ihr Unternehmen fähig, an eine/n Nachfolger/-in übergeben zu werden oder sind die Abhängigkeiten von Ihnen noch zu gross? Die Nachfolgeregelung wird schnell zu einem mehrjährigen Prozess. Es lohnt sich, ihn frühzeitig anzugehen.

1) Entwicklungsprozess vor der Übergabe

Haben Sie sich schon einmal Gedanken gemacht, in welchem Alter Sie Ihr Unternehmen gerne übergeben möchten? Damit Sie dann nicht vor vollendete Tatsachen gestellt werden, lohnt es sich, wenn Sie bereits 5 bis 15 Jahre vor der geplanten Übergabe eine Auslegeordnung erstellen. Was sind Ihre Ziele bezüglich Nachfolge und wie sieht Ihre individuelle Situation aus? Welche Nachfolgeoptionen bestehen und welche davon können Sie sich vorstellen für Ihr KMU? Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit ein/e Nachfolger/-in eine valable Option ist?

Eine Situationsanalyse – optimalerweise in Absprache mit Ihrem/Ihrer Treuhänder/-in und Jurist/-in – verschafft Ihnen einen Überblick über die Nachfolgefähigkeit Ihres Unternehmens. Leiten Sie ein individuelles Massnahmenprogramm ab und setzen Sie dieses um, damit die Verkäuflichkeit Ihres Unternehmens verbessert wird. Dazu gehören beispielsweise finanzielle und rechtliche Aspekte, aber auch die Optimierung Ihrer Unternehmensstruktur, die Befähigung Ihrer Mitarbeitenden und die verstärkte Delegation von Arbeiten.

Haben Sie familien- oder unternehmensintern eine geeignete Person, die Ihr KMU übernehmen will und kann? Planen Sie eine Übergangsphase, in welcher die Person für die Rolle als Unternehmer/-in befähigt wird – mit internen und externen Weiterbildungsmaßnahmen und einem gemeinsam vereinbarten Umsetzungsplan, der für beide Seiten Verbindlichkeit und Sicherheit schafft.

2) Übergabe

Die Übergabe an sich ist eine reine Transaktion, die Zug um Zug oder mit einer zeitlichen Verschiebung (damit Sie beispielsweise das Geschäftsjahr abschliessen können) erfolgen kann. Lassen Sie sich bei der Erarbeitung der Verträge juristisch beraten, sodass Sie steuer- und zivilrechtliche Stolpersteine umgehen.



Fritz Forrer



Geraldine Pellet

Je früher Sie mit der Nachfolgeregelung beginnen, desto grösser ist Ihr Handlungsspielraum.

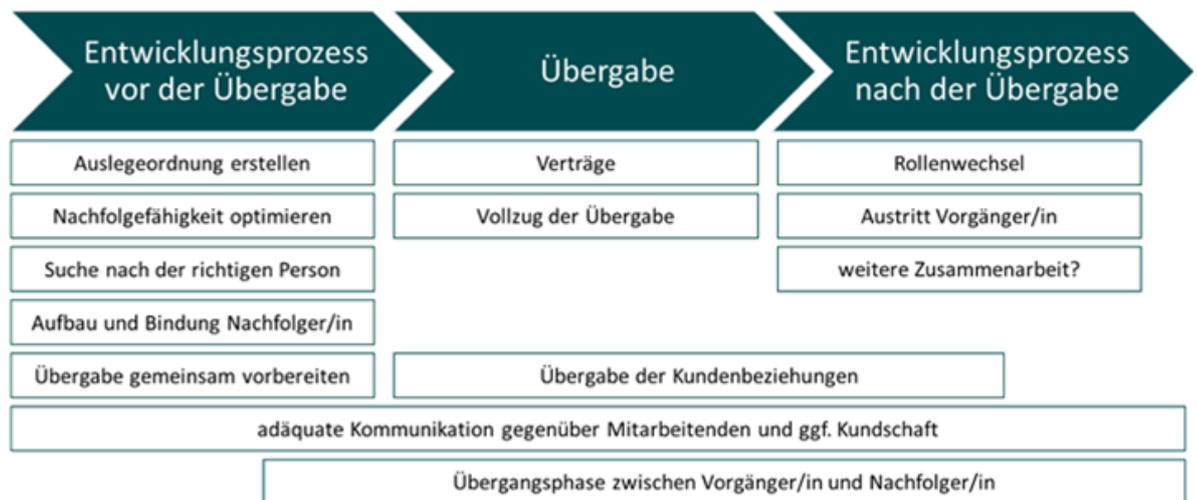


Abbildung: Übersicht über den Nachfolgeprozess. (Quelle: eigene Darstellung)

3) Entwicklungsprozess nach der Übergabe

Diese dritte Phase verläuft sehr individuell – je nach Nachfolgeoption (familienintern, MBO, MBI) sowie den Vorstellungen von Ihnen und Ihrem/Ihrer Nachfolger/-in. Vereinbaren Sie, ob, wie lange und in welcher Rolle Sie nach der Übergabe im Unternehmen noch mitwirken. Die Möglichkeiten reichen von einem direkten Austritt nach der Übergabe der Kundenbeziehungen über einen

sukzessiven Austritt mit schrittweiser Übergabe der Aufgabenbereiche bis hin zu einer Rolle als Sparring-Partner oder Coach. Solange Sie sich einig sind, gibt es diesbezüglich kein richtig oder falsch.

Wussten Sie?

Circa jede dritte Unternehmensnachfolge scheitert - und die Gründe können sehr vielfältig sein: keine geeignete Person, Finanzierung nicht zustande gekommen usw. Eine der grössten Gefahren ist jedoch, dass Unternehmer/-innen häufig nicht loslassen können. Planen Sie deshalb gemeinsam mit dem/der Nachfolger/in eine systematische und verbindliche Übergangsphase.

Phasenübergreifend: Kommunikation

Zeitpunkt und Art der Kommunikation sind abhängig von Ihrer Unternehmenskultur. Erstellen Sie in der Vorbereitungsphase ein grobes Kommunikationskonzept, wann und wie detailliert Sie gegenüber Mitarbeitenden und Kundschaft kommunizieren möchten. Grundsätzlich macht es Sinn, eine/n Nachfolger/-in frühzeitig zu positionieren, indem beispielsweise die Kundenbeziehungen sukzessive übergeben werden, wenn eine gewisse Transaktionssicherheit besteht.

Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

- Unterschätzen Sie den Faktor Zeit nicht – sowohl hinsichtlich zeitlicher Ressourcen als auch Timing. Je früher Sie sich mit Ihrer Nachfolgeregelung beschäftigen, desto mehr Handlungsspielraum bleibt Ihnen. Ein sorgfältiger Nachfolgeprozess benötigt viel Zeit – Zeit, die Sie sich als engagierte/r Unternehmer/-in ausserhalb Ihres Tagesgeschäfts einplanen müssen.
- Das Einsetzen einer Projektleitung (aus Familie, Unternehmen, Bekanntenkreis oder auf Mandatsbasis) kann Sie einerseits zeitlich entlasten und andererseits eine objektive Sicht einbringen. Achten Sie deshalb darauf, dass Ihre Projektleitung nicht nur die notwendige Zeit, sondern auch die notwendigen Kompetenzen mitbringt. Und lassen Sie es zu, dass Ihre Projektleitung Sie taktet.
- Nicht immer ist es möglich, dass Ihre Wunsch-Nachfolgeregelung sich genau so umsetzen lässt. Auch für den/die Nachfolger/-in weicht die Realität häufig von der Wunschvorstellung ab. Eine Nachfolgeregelung bedeutet Kompromissbereitschaft und lösungsorientierte Zusammenarbeit.
- Sind Sie ein/e Unternehmer/-in oder sind Sie das Unternehmen? Damit Ihr KMU auch ohne Sie erfolgreich bestehen kann, müssen Sie Abhängigkeiten erkennen und abbauen. Fördern Sie Ihre Mitarbeitenden und verteilen Sie die Verantwortung auf mehrere Schultern.
- Kommunizieren Sie offen mit Ihrem/Ihrer Nachfolger/-in. Klären Sie Ihre Rollen und getrauen Sie sich, Unstimmigkeiten offen anzusprechen.
- Und zuletzt: Lassen Sie los.

Nachfolgefähigkeit des Unternehmens – machen Sie Ihr Unternehmen fit für die Nachfolge

Eines gleich vorweg, liebe Leser/-innen: Genauso wenig wie es DAS Unternehmen gibt, existiert DIE Nachfolge. Der Grund liegt darin, dass sowohl Unternehmen wie auch die Nachfolge stark von den involvierten Menschen geprägt sind. Genau diese Individualität ist es, die für mich die Faszination ausmacht, mich mit Menschen rund um Unternehmen im Nachfolgeprozess zu befassen. Es gibt kein Patentrezept, keine allgemeingültige Vorgehensweise, welche Erfolg verspricht. Jedoch gibt es Erkenntnisse aus der Erfahrung, die vielleicht genau Ihnen dazu dienen, den Nachfolgeprozess einfach und erfolgreich zu gestalten. Erfolgreiche Nachfolgeprozesse sind für die Schweizer Wirtschaft wichtig. Sie sichern Arbeitsplätze und tragen zum Wohlstand bei.

Nachfolgefähigkeit

Sie ist die Innensicht auf das Unternehmen und beantwortet die Frage, ob ein Unternehmen aus Sicht des/der Investors/-in so organisiert und aufgestellt ist, dass eine Nachfolge möglich ist. Die Gründe, welche eine Nachfolge erschweren oder gar verunmöglichen, können vielfältig sein:

- Abhängigkeit vom/von der Inhaber/-in
- Klumpenrisiken bei Produkten, Kundenbeziehungen und/oder Lieferanten
- formale und organisatorische Verflechtungen (komplizierte Strukturen)
- hohes nicht betriebliches Vermögen
- technische oder personelle Abhängigkeiten
- Investitionsstau bei der Infrastruktur

Nicht selten kommt es vor, dass die Nachfolgefähigkeit des Unternehmens eigentlich gegeben ist, aber jene der abtretenden Inhaber/-innen nicht. Sind Sie bereit, Ihr Unternehmen in andere Hände zu übergeben? Das spürt man nicht auf Anhieb, wenn man sich diese Frage nicht bewusst stellt. Poppt sie mitten im Prozess auf, ist eine Lösung oft schwierig und führt zu «Ehrenrunden».

Gedanken bereits in der Gründungs- oder Übernahmephase?

Wahrscheinlich denkt kein/e Unternehmer/-in bereits bei der Gründung oder Übernahme an die Nachfolge. Dennoch sind Überlegungen bereits dann sinnvoll. Vor allem, wenn das Unternehmen nach dem 45. Altersjahr gegründet oder übernommen wird. Verschiedene Faktoren können die Nachfolgefähigkeit beeinflussen:

- Standort des Unternehmens
- Rechtsform
- Organisation der Führung
- Stil und Auftritt des Unternehmens gegen Aussen (Wahrnehmung)



Marco Ferigutti

Geniessen Sie den Nachfolgeprozess!
Er ist spannend, lehrreich und eine
echte Bereicherung.

Die «normal life» Phase des Unternehmens

Ob Sie es glauben oder nicht, aber diese Phase ist für die spätere Nachfolge sehr wichtig. Sie stellen, oft unbewusst, Weichen für Dinge, welche im Nachfolgeprozess plötzlich zum Thema werden und Auswirkungen auf dessen Verlauf haben können. Diese Weichenstellungen sind aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und sicher spielen auch finanzielle und steuerliche Überlegungen eine Rolle. Allgemein gültige Regeln gibt es nicht, dennoch wage ich folgende Aussagen:

- **Vermeiden Sie eine Vermischung von Geschäftlichem und Privatem:** Wenn es sich nicht vermeiden lässt, dann dokumentieren Sie es.
- **Unterscheiden Sie von Anfang an zwischen Geschäfts- und Privatvermögen:** Lassen Sie Ihr Unternehmen finanziell nicht zu schwer werden. Schütten Sie nicht benötigte Mittel aus und legen Sie sie privat an. Anlageliegenschaften und Wertschriften gehören tendenziell nicht ins Unternehmen. Überlegen Sie sich beim Bau oder Kauf einer Geschäfts- und/oder Wohnliegenschaft, aber auch beim Kauf einer Beteiligung an einem anderen Unternehmen, ob der Vermögenswert im Unternehmen langfristig am richtigen Ort ist.
- **Machen Sie sich ersetzbar:** Ziehen Sie im Unternehmen nach Möglichkeit nicht alleine alle Fäden. Achten Sie auf eine operative Führung, die nicht ausschliesslich von Ihnen abhängt.
- **Stellen Sie vertragliche Rechtssicherheit neben die persönlichen Beziehungen:** Auf Du und Du mit Kunden und Lieferanten festigt die persönliche Beziehung und suggeriert Verlässlichkeit. Dennoch sind Liefer- und Abnahmeverträge etc. wichtig. Ihr/e Nachfolger/-in wird es Ihnen danken.

Tipps für die Nachfolgephase

Erfahrungsgemäss beginnt die Nachfolgephase mehrere Jahre vor der Übertragung und endet ca. zwei Jahre danach. Eine lange Zeit – denken Sie jetzt. Diese Zeit vergeht jedoch wie im Flug. Sie sollten in dieser Zeit an folgendes denken:

- Zeit ist Geld! Befassen Sie sich rechtzeitig mit der Nachfolge und bereiten Sie sich und Ihr Unternehmen darauf vor.
- Planen Sie die Nachfolge mit einer Fachperson. Arbeiten Sie mit Meilensteinen bewusst darauf hin. Wie sieht Ihre Wunschvorstellung aus und was benötigen Sie dazu? Welche Teilschritte benötigt es, um Ihrem Wunsch näher zu kommen? Wer macht was bis wann?
- Behalten Sie Ihre Unternehmernase im Wind und verpassen Sie die Markttrends nicht!
- Vermeiden Sie das Ausbluten des Unternehmens durch nachlassende Investitionstätigkeit. Investieren Sie nicht nur in die Infrastruktur, sondern bewusst auch in Ihre Crew.
- Vermeiden Sie den Satz: «Das können dann die Neuen machen.» Wenn er dennoch hochkommt, denken Sie es einfach für sich. Für Ihre Mitarbeitenden ist er demotivierend!
- Übertragen Sie Ihr Unternehmen solange Sie noch up to date sind und noch Freude an Ihrem Business haben. So können Sie Ihrem/Ihrer Nachfolger/-in auf Wunsch weiterhin ein gewinnbringender Sparring-Partner sein.

Wussten Sie?

Gemäss einer Studie von Bisnode D&B (2018) haben in der Schweiz über 73'000 Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitenden die Nachfolge noch nicht gelöst. Eine erstaunliche Zahl, wenn man bedenkt, dass die Unternehmensnachfolge zu einer der wichtigsten und verantwortungsvollsten Aufgaben eines/einer Unternehmers/-in gehört. Übrigens: Es ist auch eine der schönsten Aufgaben!

Augen auf beim Vertragswerk – Stolpersteine im Steuer- und Zivilrecht

Der Nachfolgeprozess führt in all seinen Phasen bei den Beteiligten zu steuer- und zivilrechtlichen Fragen. Eine vorausschauende Planung kann auch hier für ein optimales Ergebnis entscheidend sein: Hat das Unternehmen für die Nachfolge das passende juristische Kleid? Gibt es wesentliche rechtliche Risiken im Unternehmen, die eine Nachfolge beeinflussen oder gar gefährden könnten? Sind die Eigentumsverhältnisse an die zu übergebende Gesellschaft klar? Verfügt das Unternehmen über kumulierte Gewinne, die vor der Übergabe auszuschütten wären? Diese Fragen benötigen Zeit.

1) Sorgfältige Prüfung der zivil- und steuerrechtlichen Ziele / Bedürfnisse

Die konkrete Form der Nachfolge prägt jeweils die Knackpunkte, welche zivil- und steuerrechtlich mit ihr verbunden sind. In einem Management-Buy-Out oder einer familieninternen Nachfolge etwa haben die Beteiligten ganz andere zivilrechtliche und steuerliche Ziele und Bedürfnisse als beim Verkauf des Unternehmens an einen Konkurrenten. Legen Sie deshalb frühzeitig eines oder mehrere Nachfolgeszenarien fest.

2) Juristische und steuerliche Stolpersteine vor der Nachfolge eliminieren

Mitunter kann es schwierig – oder gar unmöglich – sein, während eines laufenden Nachfolgeprozesses zivil- und steuerrechtliche Hindernisse zu beseitigen. Der Zeitdruck ist bisweilen beträchtlich, wenn der Nachfolgeprozess Fahrt aufnimmt. Und Zeitdruck führt oft zu Preisdruck.

Es lohnt sich daher, etwa Gründungsmängel einer juristischen Person vorzeitig mit einer Nachbeurkundung zu «heilen». Dasselbe gilt beispielsweise auch bei der Eigentümerkette von Aktien einer Gesellschaft: Auch eine solche Kette sollten Sie vorab überprüfen und Mängel beheben. Sind die Aktien bei vergangenen Aktienübergaben vollständig und korrekt abgetreten worden? Unklare vertragliche Grundlagen für das Kerngeschäft – etwa mit Lieferant/-innen und Hauptabnehmer/-innen – können jede Nachfolge empfindlich stören. Schaffen Sie frühzeitig klare zivilrechtliche Verhältnisse. Ebenso proaktiv angehen sollten Sie latente Risiken wie etwa schädliches Wettbewerbsverhalten (Preisabsprachen etc.) in der Vergangenheit, ungünstige Ausstiegsmodalitäten aus Verträgen, Altlasten in und unter Gebäuden, Qualitätsprobleme und geldwerte Leistungen der Gesellschaft an Aktionär/-innen oder Nahestehende.



Claude Aemisegger

Klären Sie steuer- und zivilrechtliche Fragestellungen frühzeitig. Zeitdruck führt oft zu Preisdruck.

3) Steuerliche Optimierung vor der Nachfolge

Verfügt Ihr Unternehmen über kumulierte Gewinne, kann es allenfalls zu «teuer» sein für eine Nachfolge. Kaum eine Bank oder ein/e Nachfolger/-in ist in der Regel bereit, Ihnen nicht betriebsnotwendige Substanz im Rahmen einer Nachfolge «abzukaufen» bzw. zu finanzieren. Dasselbe gilt für Liegenschaften oder sonstiges Anlagevermögen (Beteiligungen etc.), die nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens gehören. Planen Sie daher frühzeitig, solche Substanz vor der Nachfolge – allenfalls gestaffelt – auszuschütten oder sogar abzuspalten. Kombinieren Sie Ausschüttungen nach Möglichkeit mit zeitgleichen Einkäufen in Ihre 2. Säule. Gerade aus steuerlicher Sicht kann es sich im Übrigen lohnen, ein Personenunternehmen einige Zeit vor der Nachfolge in eine juristische Person umzuwandeln.

4) Zivil- und steuerrechtliche Stolpersteine im Vertragswerk

Kurze Verträge bei Nachfolgelösungen haben ihren Charme – vor allem, wenn Sie und Ihr/e Vertragspartner/-in sich seit Jahren kennen. Mitunter können kurze Verträge aber auch (zu) lückenhaft sein. Zentral ist in allen Fällen eine Regelung zu den folgenden Punkten:

- **Übergang:** Definieren Sie genau, wann welche operativen Verantwortlichkeiten und zivilrechtlichen / finanziellen Risiken an den oder die Nachfolger übergehen. Fixieren Sie einen verbindlichen Fahrplan und Ihre Entschädigung, wenn Sie den Übergang unterstützen.
- **Privater Kapitalgewinn / Kaufpreistilgung:** Schützen Sie sich – soweit möglich – mit einer vertraglichen Klausel vor den Folgen einer indirekten Teilliquidation, um Ihren einkommenssteuerfreien privaten Kapitalgewinn zu sichern. Vermeiden Sie nach Möglichkeit eine «earn-out-Komponente», die in Erwerbseinkommen umqualifiziert werden könnte, ebenso einen wesentlich tieferen Lohn für dieselbe Arbeit nach Vollzug der Nachfolge. Lassen Sie sich für ein Konkurrenzverbot nicht entschädigen.
- **Offenlegung von Risiken und Rechtsfolgen:** Regeln Sie präzise, wie bzw. inwieweit die mit dem Unternehmen verbundenen Risiken dem/der Nachfolger/-in offengelegt worden sind und unter welchen Umständen und bis zu welcher Höhe Sie gegenüber dem/der Nachfolger/-in für Risiken haften.
- **Konkurrenzklausele:** Regeln Sie, welche Tätigkeit(en) Sie nach vollendeter Nachfolge selbst bzw. für Dritte im Tätigkeitsbereich des verkauften Unternehmens ausüben bzw. nicht ausüben dürfen.

Wussten Sie?

Kaum etwas kann in einem Nachfolgeprozess zu grösseren Schwierigkeiten führen als unklare Eigentumsverhältnisse am Unternehmen oder verdrängte rechtliche Risiken. Jeder Franken, den Sie in eine sorgfältige rechtliche Vorbereitung investieren, fließt in der Regel mehrfach mit einem entsprechend höheren Kaufpreis an Sie zurück.

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2
Postfach 634
9001 St.Gallen

T 071 272 65 65
info@forrer-lombriser.ch

forrer-lombriser.ch

schochauer ag
Marktplatz 4
Postfach
9004 St.Gallen

T 071 227 84 84
info@schochauer.ch

schochauer.ch

consis Treuhand AG
Marco Ferigutti
Gallusstrasse 17
9501 Wil

T 071 913 83 84
ferigutti@consis.ch

consis.ch

Die Autorenschaft



Fritz Forrer, Dr. oec. HSG

Fritz Forrer ist Gründer und geschäftsführender Partner der Forrer Lombriser & Partner AG. Nach seiner Ausbildung zum Betriebsökonom HWV doktorierte er an der Universität St.Gallen. Er ist Projektleiter mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung und -umsetzung sowie Organisationsanalyse und -optimierung, Koautor verschiedener Bücher und Lehrbeauftragter an der OST – Ostschweizer Fachhochschule.



Geraldine Pellet, MSc Business Administration FHO

Geraldine Pellet ist seit 2018 als Projektmitarbeiterin bei Forrer Lombriser & Partner tätig. Sie studierte berufsbegleitend Betriebsökonomie an der Fachhochschule St.Gallen und absolvierte den Master mit Vertiefung Business / Corporate Development. Ihre Masterarbeit verfasste sie zum Thema «Nachfolgeprozess von Schweizer KMU mit stark personenbezogenem Geschäftsmodell».



Marco Ferigutti, dipl. Treuhandexperte

Nach langjähriger Tätigkeit als geschäftsleitender Partner der consis Treuhand AG regelte Marco Ferigutti seine Nachfolge frühzeitig und konzentriert sich heute innerhalb des Unternehmens auf sein Steckepferd: Die Unternehmensnachfolge. Als Teil des Expertencircle des «Nachfolgebus» berät er Unternehmerinnen und Unternehmer an ausgewählten Terminen auch schweizweit und mobil.



Claude Aemisegger, Dr. iur., Rechtsanwalt, Notar, dipl. Steuerexperte

Claude Aemisegger absolvierte seine juristische Ausbildung sowie das Doktorat an der Universität Lausanne. Als Rechtsanwalt und eidg. dipl. Steuerexperte der schochauer ag berät er Unternehmer in allen Aspekten des privaten und öffentlichen Rechts. Der wesentliche Teil seiner Tätigkeit besteht in der fächerübergreifenden vertragsrechtlichen und steuerrechtlichen Begleitung von Umstrukturierungen, Unternehmenskäufen und -verkäufen, Nachfolgeplanungen und Immobiliengeschäften.