

## Leitfaden Unternehmensnachfolge: Kurzübersicht

In diesem Leitfaden sind Stichworte und Themenbereiche angeführt, denen bei einer Unternehmensübertragung zentral sind. Hierbei wird eine Übersicht angestrebt. Spezifische Details über das Vorgehen einer Übergabe bzw. Übernahme sind in den entsprechenden Checklisten enthalten.

### 1. Situationsanalyse

#### Unternehmensanalyse

**Unternehmensidee /Strategie /Geschäftsmodell.** Die meist nur in den Köpfen vorhandenen Vorstellungen des Unternehmers müssen einem Nachfolger/Käufer bzw. der Bank/einem Investor richtig präsentiert werden. Dazu dienen

- Leitbild, d.h. Klarheit über Absichten und Ziele der Tätigkeit
- Unternehmens- und Marktstrategie
- Business-Plan

**Personal.** Je stärker der Unternehmenserfolg vom Unternehmer abhängig ist (Know-how, Kundenbeziehungen, Management etc.), desto wichtiger ist die sorgfältige und möglichst vollständige Übertragung dieser Bereiche auf einen Nachfolger.

- Ihre Rolle (und allenfalls die ihres Lebenspartners) im Unternehmen: Führung, Management, Kundenbeziehungen, Verwaltung etc.
- Führungsstruktur: Gesellschafter (bei GmbH/AG), Geschäftsleitung, Kader, Angestellte
- Kompetenzbereich eines selbständigen internen Managements
- Delegation von Verantwortung und Aufgaben

**Markt und Umfeld.** Markt- und Wachstumschancen sind heute neben stabilen Cashflows die preisbestimmenden Grössen bei der Unternehmensübertragung!

- Branchenaussichten, Konkurrenzsituation
- Marktanteile und -positionierung
- Innovationspotenzial, Gefahr der Substitution durch anderes Produkt
- Abhängigkeit/Umsatzverteilung bezüglich der Kunden

**Infrastruktur.** Der Zustand der Infrastruktur und der notwendige/angestrebte Investitionsbedarf sollten gut beschrieben werden.

- Immobilien (im Firmen-, Privatbesitz, Miete etc.)
- Produktionsmittel
- Betriebsräumlichkeiten und Standort
- Notwendigkeit von Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen

**Finanzen/Unternehmenswert.** Je besser die finanzielle Situation bekannt ist, desto leichter fällt die Transaktion. Einige Größen, die sonst nicht erstrangig sind, müssen dabei besonders beachtet werden, worunter:

- Beteiligungsverhältnisse
- Anteil des Privatvermögens an der Unternehmensfinanzierung
- Darlehen, Sicherheiten
- Nicht betriebsnotwendige Mittel
- Stille Reserven
- Zusammensetzung des Fremdkapitals von Dritten
- Unternehmenswert
- Preisvorstellungen

**Recht.** Insbesondere hier trifft zu: Was im Betriebsalltag gut funktioniert, muss nicht für eine Übertragung genauso gelten; somit ist der gute Rat eines Experten wesentlich.

- Rechts- / Gesellschaftsform
- Persönlich gebundene Verträge wie Lizenz-, Patent-, Finanzierungsvereinbarungen
- Übersicht über die zu übertragenden Verträge
- Haftungsfragen

### **Steuern**

- Veranlagungssituation
- Pendente Steuerverfahren
- Mögliche Transaktionssteuern

## **Eigentümer-/ Familiensituation**

**Persönlich.** Die Person des Unternehmers ist zentral im ganzen Prozess. Achten Sie daher auf Ihr persönliches Bedürfnis, Wohlbefinden und Zufriedenheit.

- Alter, Gesundheit
- emotionale Identifikation mit dem Unternehmen
- Perspektiven für das Privatleben (neben der Unternehmertätigkeit / nach Rückzug aus dem Unternehmen)

**Familiäre Situation.** Am Scharnier zwischen Familie und Unternehmen steht der Unternehmer. Für eine Übertragung erfordert die Klärung in der Familie oft genauso, und teils sogar noch mehr Geschick, als das Management eines Betriebes!

- Nachkommen/Erben/weitere Familie
- Einigkeit/Kommunikation mit Partner/Familie bezüglich des Unternehmens
- Mitarbeit von Familienmitgliedern
- Ansprüche von Familienmitgliedern
- Beteiligung von Familienmitgliedern

**Rechtliche Situation.** Je klarer Ihre Absichten und jene der Familie sind, desto leichter lässt sich das Rechtliche regeln.

- Ehegüterstand
- Erben, Erbvorbezug, Schenkung
- Ehe-/Erbvertrag

**Finanzen.** Wer all seinen „Reichtum“ im Unternehmen anhäuft, ist zuletzt bei einer Übertragung schlecht beraten. Wer aber schon jung beginnt, Vorsorge und Privateigentum aufzubauen, steht später besser da...

- Eigentumsverhältnisse Privat
- Lohnbezüge und Einkommenssituation
- Vorsorge-/Versicherungs-Situation
- Abhängigkeit der Vorsorge vom Unternehmensverkauf

### **Steuerliche Optimierung aus der Gesamtsicht**

- Einkommenssteuern
- Vermögenssteuern
- Gewinnbesteuerung
- Vorsorge (Sparmöglichkeiten!)
- Transaktionssteuern, AHV
- Indirekte Teilliquidation

### **Worst Case**

Auch in jungen Jahren ist es bereits wichtig, für einen möglichen Ausfall vorzusehen, damit im Notfall der Betrieb so weit als möglich unbeeinträchtigt weiterlaufen kann.

- Stellvertretung im Notfall
- Bankvollmachten
- Zeichnungsberechtigungen
- Testament

### **Nachfolger**

- Besteht die Bereitschaft, das Wagnis einer Übertragung anzugehen?
- Ist ein Nachfolger bestimmt?
- Qualifikation und Fähigkeiten, auf was kommt es an?
  - Technisch, Handwerk, Know-how
  - Kaufmännisch
  - Berufserfahrung
  - Branchenerfahrung
  - Leadership und Personalführung
  - Unternehmergeist
  - Marketing/Kundenbezug

## 2. Ziele

### **Wünsche, Erwartungen, Absichten, Ziele der Beteiligten**

Ungeäußerte Erwartungen und Absichten können verheerend wirken. Eine gute Kooperation zwischen den folgenden Partnern ist daher ein wesentlicher Erfolgsfaktor insbesondere bei KMU und Familienunternehmen.

- Eigentümer
- Familie
- Mitarbeiter
- Finanzierungspartner / Gläubiger
- Kunden /Lieferanten

### **Einigung im Zielkonflikt**

Zwischen Unternehmens-, Familien- und privaten Vermögensinteressen bestehen in der Regel Zielkonflikte, die hinsichtlich einer Übertragung gelöst werden sollten:

#### **Vorrang der Unternehmensinteressen (company first-Prinzip)**

- Fortbestand des „Lebenswerks“
- Erhaltung von Arbeitsplätzen
- Erhaltung der Unabhängigkeit des Unternehmens
- Expansion, Neuausrichtung
- Maximierung des Preises ev. durch Verkauf an strategischen Investor

#### **Familieninteressen (family first-Prinzip)**

- Vermeidung Familiärer Streitigkeiten
- Gerechte Verteilung des Erbes
- Finanzielle Absicherung des Unternehmers und der Familie (Einkommen, Vorsorge)

#### **Vermögensoptimierung**

- Optimierung Verkaufserlös
- Minimierung der Steuerlichen Belastung
- Altersvorsorge

### **Eigentümer-/ Familienstrategie**

Auf Basis der Situationsanalyse und der Klärung von Absichten und Zielen baut die Strategie des Eigentümers, des Unternehmens und der Familie auf. Bezüglich der oben genannten Punkte wird das grundsätzliche Vorgehen bestimmt.

## 3. Konzept

### **Nachfolgeoptionen, -modelle**

Ausgehend von einer angemessenen Situationsanalyse und den strategischen Absichten lässt sich die Frage der richtigen Nachfolgeform meist schnell lösen. Wer sich mehrere Optionen grundsätzlich offen hält, hat dabei grössere Erfolgchancen. Auch wenn eine Variante scheitert, bleibt die Chance für eine Übertragung intakt.

#### **Familienintern**

- Ein Familienmitglied
- Mehrere Familienmitglieder

#### **Familienextern**

- Management Buy-out (MBO)
- Management Buy-in (MBI)
- Verkauf an Dritte (Strategischer Investor, Finanzinvestor)
- Börsengang, (IPO) Stiftungslösung

### **Chancen/Risiken-Abschätzung bezüglich der Varianten**

#### **Grundsatzentscheid**

## 4. Umsetzungsplan

### Planung

- Projektorganisation (Beteiligte, Berater)
- Nachfolgeplan (Aufwandschätzung, Ablauf/Meilensteine, Kostenplan)
- Business Plan, insbesondere mit Neuausrichtung, Finanzplan, Investitionsplan

### Umstrukturierung

- Führung/Organisation
  - Führungsübergabe
  - Ev. rechtliche Umstrukturierung
- Finanzielle Gestaltung
  - Umschichtung (Übertrag nicht betriebsnotwendiger Mittel ins Privatvermögen)
  - Entflechtung (Umfinanzierung privater Darlehen)

### Rechtliche Gestaltung

- Übernahmeverträge
- Rechtsform
- Ehe-/Erbvertrag
- Testament

### Steuerliche Gestaltung

- Eine Optimierung der Steuersituation ist nur bei einer frühzeitigen Inangriffnahme wirklich möglich. Fünf Jahre sollten mindestens als Vorlauf gerechnet werden!
- Rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen, bzw. deren Veränderung (Steuerreform etc.)
- Ruling mit der Steuerbehörde

### Unternehmensbewertung

#### Finanzierung

- Übergeber
- Übernehmer

#### Nachfolgersuche

#### Kommunikation