

# Wie man ein KMU übergibt

**Nachfolge** Die Regelung der eigenen Nachfolge ist eine anspruchsvolle Aufgabe; sie weckt Emotionen, ist einmalig und komplex. Eine gute Lösung setzt voraus, dass das Thema früh angepackt wird.

Die Kunst der Nachfolge besteht darin, eine Win-win-Situation entstehen zu lassen. Der Übergaber sieht primär sein Aufbauwerk, den Wert und die Arbeitsplätze. Der Übernehmer will eine erfolgreiche Firma in einem intakten Markt kaufen; seine Investition soll sicher sein und rentieren. Scheiterungsgründe gibt es viele: fehlende Konkurrenzfähigkeit, Mängel beim Personal, volle Abhängigkeit vom Übergaber, zu späte Nachfolgeplanung. Eine erfahrene Begleitperson, zum Beispiel aus der Organisation Adlatus Schweiz, kann sicher durch die Klippen lotsen.

## Zielsetzung

Die erste Grundsatzfrage ist, ob fähige Nachkommen willens sind, das Unternehmen weiterzuführen oder ob die Firma an Mitarbeitende oder extern verkauft werden soll. Während bei einer externen Veräusserung die finanzielle Abwicklung wichtig ist, steht bei der internen Regelung der finanzielle Ausgleich unter den Nachkommen im Vordergrund.

## Rahmenbedingungen

- Spätestens mit 55 Jahren sollte der Unternehmer sich und die Firma aktiv vorbereiten (Kandidaten können später gesucht werden!). Wenn der fähige und willige Nachfolger bereits im Betrieb ist, so ist der Übergang kürzer und einfacher; bei einer externen Lösung ist er länger und komplexer.
- Das Unternehmen soll für den Verkauf attraktiv sein (oder zuerst gemacht werden).
- Unternehmens-Fitness: Wie steht es um die Zukunftsfähigkeit der Firma? (Strategie, Markt, Konkurrenzfähigkeit, Know-how, Organisation, Wachstumschancen).

## Steuern und Vorsorge

Steuer- und Vorsorgefragen sind komplex und individuell; professionelle Hilfe ist unabdingbar.

## AG und GmbH

- Wenn die AG oder GmbH mindestens fünf Jahre im Handelsregister eingetragen ist, so ist der Verkauf von Aktien respektive Anteilen an der GmbH in der Regel steuerfrei.
- Übernimmt der Verkäufer die Liegenschaft, so fallen im Unternehmen Steuern an für die Grundstücksgewinne sowie die wiedereingebrachten Abschrei-



Hans P. Blatter: «Spätestens mit 55 Jahren sollte der Unternehmer sich und die Firma auf die Nachfolge vorbereiten.»

rv/a

bungen; der Unternehmer bezahlt Vermögenssteuern: amtlicher Wert minus Hypotheken sowie Einkommenssteuer: Eigenmietwert oder Mieteinnahmen.

- Auf stillen Reserven lasten latente Steuern, die noch nicht bezahlt sind. Der Käufer wird unter Umständen eine Reduktion in diesem Umfang anstreben.

## Personengesellschaft

- Die Praktikermethode ist eine von mehreren Möglichkeiten, nach denen die Steuerbehörden den Verkehrswert ermitteln: Ertragswert mal 2 plus Substanzwert, durch 3.
- Eine Personengesellschaft kann nur ihre Assets verkaufen, zusätzlich eventuell einen begründeten Goodwill.
- Wird die Firma an die Kinder vererbt beziehungsweise verschenkt, übernehmen die Kinder allenfalls unversteuerte stille Reserven und damit eine «latente Steuerlast».
- Besteht eine Deckungslücke in

der Pensionskasse des Unternehmers, so kann er einen Einkauf tätigen und diesen vom steuerbaren Einkommen abziehen.

## Situationsanalyse

Die betriebswirtschaftliche Analyse erfasst Mitarbeitende, Strategie, Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken, die Abschlüsse der letzten drei bis fünf Jahre, Organisation. Aufgrund der Analyse können die Mängel vor dem Verkauf während einem oder zwei Jahren behoben werden. Ohne Strategie oder Stärken, mit schwachem Know-how, bietet die Firma dem Käufer keine gute Basis für seine Zukunft als Unternehmer.

## Bewertungskriterien

Neben den erarbeiteten Finanzzahlen der letzten Jahre findet eine Anzahl Erfolgskriterien zusätzliche Beachtung. Die Finanzzahlen resultieren aus diesen Faktoren. Es sind dies der Unternehmer, die Marktposition, Kunden-

## Autor und Netzwerk

**Zum Autor:** Hans P. Blatter war bis 2006 verantwortlich für den Druckbereich der W. Gassmann AG, die auch das «Bieler Tagblatt» publiziert. Heute ist er Coach und Berater und engagiert sich bei Adlatus.

**Zu Adlatus:** Adlatus ist ein Netzwerk erfahrener, ehemaliger Führungskräfte und Spezialisten. Adlatus sind praxiserfahren und arbeiten schlank in Honorar und Stunden. Das Adlatus Netzwerk verfügt über Spezialisten für die KMU-Nachfolgeregelung. tg/hpb

Link: [www.adlatus.ch](http://www.adlatus.ch)

struktur, Konkurrenzfähigkeit, Kundenbindung, die Mitarbeitenden und ihre Fähigkeiten sowie die Innovationsfähigkeit. Die Unternehmensbewertung sollte

nach verschiedenen Modellen durchgeführt werden. Der bezahlte Preis entsteht durch Angebot und Nachfrage, deshalb sind aufwendige und teure Berechnungen nicht sinnvoll.

## Vorbereitungen

Es klingt banal, aber in vielen Firmen haben sich mangelhafte Abläufe, Gewohnheiten oder Unordnung so etabliert, dass sie intern nicht mehr wahrgenommen werden, jedoch externen Interessenten sofort auffallen. Ein vom Treuhänder unabhängiger Experte ist für anonyme Erstgespräche geeignet und wirkt bei den Kandidaten glaubwürdiger. Er muss in der Lage sein, strategische und operative Massnahmen vorzuschlagen und einen Businessplan zu erstellen.

## Verhandlungen

Bei der familieninternen Nachfolge sollten möglichst klare Verhältnisse in Bezug auf Beteiligung, Verantwortung und Kom-

## Je vier wichtige Fragen

### An den Übergaber:

- 1. Ist Ihre ordentliche Pensionierung in fünf Jahren oder sogar früher?
- 2. Ist Ihre Firma für den Verkauf vorbereitet? (Marktstellung, Mitarbeitende, Know-how, Gewinn, Ziele, Strategie).
- 3. Haben Sie intern eine tragende Organisation oder ist alles auf Sie fokussiert?
- 4. Haben Sie ein privates Budget für Ihren dritten Lebensabschnitt erstellt?

### An den Übernehmer

- 1. Können Sie auch dann ruhig schlafen, wenn Sie nicht wissen, wie viel Sie im nächsten Jahr verdienen werden?
- 2. Können Sie das Produkt / die Dienstleistung verkaufen? Sprechen Sie gerne mit Kunden und Personen, die Sie als Kunden gewinnen möchten?
- 3. Sind Sie gewohnt, Verantwortung zu tragen, Personal einzusetzen, zu delegieren und nach Zielen zu führen?
- 4. Haben Sie eine Lösungs-idee für die Kauffinanzierung?

hpb

petenzen geschaffen werden. Wo zusätzliche Regelungen nötig sind, kann ein Aktionärsbindungsvertrag sinnvoll sein.

Für einen externen Verkauf ist eine Verkaufsdokumentation mit professionellem Eindruck sowie der Erstbesuch wichtig. Die Eignung der Interessenten wird nach einem Anforderungsprofil geprüft: hat der Kandidat die notwendige fachliche und betriebswirtschaftliche Kompetenz, passt sein Stil zur heutigen Unternehmenskultur, bringt er Erfahrung im Verkauf sowie in der Führung mit, wie waren seine bisherigen Leistungen.

Die Nachfolgeregelung muss nach einem vorbestimmten Ablauf angegangen werden, der sich in der Praxis bewährt hat. Ohne Systematik und Erfahrung riskiert der Prozess festzufahren oder sogar zu scheitern.

Hans P. Blatter, Adlatus

Link: [www.bielertagblatt.ch](http://www.bielertagblatt.ch)

Der vorliegende Text ist eine gekürzte Fassung. Den ganzen Text finden Sie als PDF auf der BT-Homepage.

## NACHRICHTEN

Etihad

### Auf eigene Faust ins Tessin fliegen

Die Flugesellschaft Etihad Regional erwägt, in Eigenregie zwischen Zürich und Lugano zu fliegen. Bis zum im Oktober beginnenden Winterflugplan tut sie das noch im Auftrag der Swiss. Die Swiss lässt den sogenannten Wetlease-Vertrag aber auslaufen. Statt der früheren Darwin Airline, die nach dem Einstieg von Etihad in Etihad Regional umbenannt wurde, lässt Swiss die vier Flüge nach Lugano und zurück von der Tyrolean Airways durchführen. Diese ist eine Tochter der Austrian Airlines (AUA), die wie die Swiss zum Lufthansa-Konzern gehört. sda

**S**onne, Strand, Cocktails und ein ausgeraubtes Hotelzimmer. Schon so manche Traumferien wurden plötzlich zum Albtraum, weil Diebe die Wertsachen von Touristen gestohlen haben. Das richtige Verhalten kann ein böses Erwachen verhindern.

Für Schmuck, eine teure Kamera oder Bargeld ist der Hotelzimmersafe der richtige Aufbewahrungsort. Falls Sie im Zimmer über keinen Safe verfügen oder dieser zu klein ist, geben Sie Ihre Wertgegenstände in die Obhut des Hotels. Schliessen Sie Ihr Zimmer immer ab, und deponieren Sie keinesfalls die Schlüssel unter der Fussmatte – ein Langfinger könnte Sie dabei beobachten.

Wertgegenstände sollten niemals offen sichtbar in Ihrem Zimmer zurückbleiben. Was als wertvoll zu betrachten ist, richtet

## RATGEBER



Daniel Tschannen

### Tatort Hotelzimmer

sich nach dem allgemeinen Einkommensniveau Ihres Reiselandes. Ein Parfum oder eine teure Sonnenbrille sind in manchen Ländern ein Luxusgut, das sich viele Einheimische nicht leisten können. Führen Sie das Hotelpersonal nicht in Versuchung!

Melden Sie Diebstähle in Ihrem Hotelzimmer unmittelbar dem Hotelier. Die Haftung des Hoteliers ist abhängig vom nationalen Recht Ihres Ferienlandes. Für die von Gästen mitgebrachten Sachen wird in der Schweiz gesetzlich bis 1000 Franken haftet. Allerdings übersteigt zum Beispiel ein Laptop diesen Wert in den meisten Fällen.

Diebstähle sind durch die Hausrat- oder Reiseversicherung gedeckt – sofern die Police den Zusatz «einfacher Diebstahl auswärts» oder eine entsprechende Deckung beinhaltet. Geldwerte, unter anderem Bargeld, sind bei

einfachem Diebstahl auswärts wie auch im Hotelzimmer nicht versichert.

Die Höhe der Versicherungssumme für den einfachen Diebstahl auswärts kann von Ihnen individuell gewählt werden und richtet sich nach Ihrem Bedarf. Für wertvolle Schmuckstücke oder Uhren kann auch eine Wertsachenversicherung abgeschlossen werden. Diese gilt zu Hause wie auch weltweit auf Reisen.

Wenn Sie in Bezug Ihrer Versicherungsdeckung unsicher sind, empfehle ich Ihnen eine Überprüfung Ihres Versicherungsschutzes vor Ferienbeginn. Somit kann eine Anpassung der Deckung noch vorgenommen werden.

Info: Daniel Tschannen ist Generalagent der Mobiliar-Versicherung in Biel. Kontakt über Telefon 032 327 29 00 oder per E-Mail an [daniel.tschannen@mobi.ch](mailto:daniel.tschannen@mobi.ch).

## NACHRICHTEN

### Zürich Versicherung Noch keine Details zum Stellenabbau

Der Chef der Zurich Versicherung, Martin Senn, will weiterhin keine Details zum geplanten Abbau von 800 Stellen preisgeben. Von einer Restrukturierung will Senn nicht sprechen. Der Konzern müsse sich Marktänderungen anpassen, sagte er in einem Interview. Ein Drittel der Stellen dürfte am Hauptsitz in Zürich wegfallen. Genaueres soll am 7. August bei der Vorstellung der Halbjahresresultate folgen, wie Senn der Zeitung «Le Temps» sagte. Die 800 Stellen würden nicht nur durch Entlassungen abgebaut, es sollen auch vakante Stellen aufgehoben werden. sda