



Damit eine Nachfolgeregelung nicht aufs Abstellgleis führt, müssen die Weichen richtig gestellt werden.

Quelle: Hanspeter Bolliger, pixio.ch

Die Nachfolge beginnt bei der Gründung

Die Fachwelt ist sich einig, dass die Nachfolge meistens zu spät eingeleitet wird. Dass diese aber bereits bei der Gründung beginnen soll, mag verwundern. Zu Unrecht, denn viele Hürden bei der späteren Nachfolgeregelung werden schon in frühen Jahren aufgebaut.

VON PAUL STÄMPFLI

Ein Zug von St.Gallen nach Genf wird von einer hohen Anzahl von Weichen auf der richtigen Spur gehalten. Ist davon nur eine falsch gestellt, fährt der Zug woanders hin oder endet gar auf einem Stumpfgleis. So ist es auch im Leben eines Unternehmens: Zahlreiche Weichenstellungen bestimmen, wo das Unternehmen schlussendlich ankommt. Dass es im Zeitpunkt der Nachfolge dort ist, wo man es gerne hätte, wird während der ganzen Lebensphase des Unternehmens beeinflusst. Ob bei der Wahl der Geschäftsfelder, Produkte und Dienstleistungen, Märkte und Absatzkanäle: Immer

wird die aktuelle und zukünftige Position des Unternehmens und nicht zuletzt auch dessen Wert beeinflusst.

Wertorientierung als Daueraufgabe

Es verwundert oft, wie beim bevorstehenden Generationenwechsel die Wertfrage im Zentrum steht. Die ganze Unternehmensgeschichte wird da hinein gepackt. Mit dem Wunsch, diese auch honoriert zu bekommen. Die grosse Enttäuschung folgt dann auf dem Fuss. Wer sich nicht frühzeitig mit der Wertfrage auseinandersetzt, ist auch darauf nicht vorbereitet.

Bei KMU ist es die Regel, dass der Unternehmenswert erst dann eine Bedeutung erhält, wenn die Nachfol-

geregelung ins Haus steht. Doch wäre es sicher sinnvoll, den Wert eines Unternehmens regelmässig zu ermitteln und festzulegen, wo man in einem gewissen Planungshorizont sein möchte. Aus der Gegenüberstellung von «Ist» und «Soll» sind die Massnahmen festzulegen, damit Unternehmen die gewünschte Wertsteigerung realisieren können.

Bei der Wertermittlung ist aber etwas nicht zu vergessen: Der Markt, der bei der Wertzumessung ein wichtiges Wort mitzureden hat. Die Unternehmensnachfolgen finden auf einem Markt statt, auf welchem die Preise wie bei anderen Gütern nach Angebot und Nachfrage gebildet werden. Der Treuhandbranche würde sich dabei ein neuer Geschäftsbereich eröffnen, welcher nicht nur wirtschaftlich, sondern auch volkswirtschaftlich äusserst sinnvoll wäre.

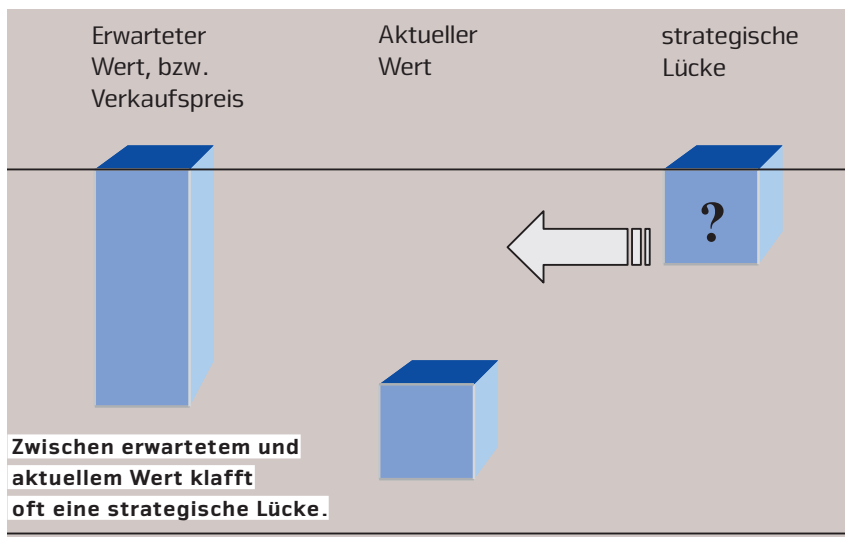
Trennung von Privat- und Geschäftsvermögen

Die Firma wird gerne als Lebensversicherung und Altersvorsorge der Familie angesehen. Alles auf eine Karte zu setzen, kann aber gefährlich sein. Anlageberater würden erschauern, wenn ein Kunde sein ganzes Kapital in einen Titel investieren möchte. Bei einem Nachfolgeprojekt ist dies aber meistens der Fall, weil der neue Eigentümer sein ganzes Kapital in den Kauf seines Unternehmens investiert. Umso wichtiger ist es, den Aufbau des Privatvermögens zu fördern.

Nicht betriebsnotwendige Gewinne sollten regelmässig in das Privatvermögen transferiert werden. Auch wenn dadurch einige Steuern zu bezahlen sind. Dank der Unternehmenssteuerreform II wurde die Doppelbesteuerung von Dividenden aber reduziert. Damit wird der Aufbau des Privatvermögens erleichtert.

TIPPS ZUR NACHFOLGEREGELUNG

- «Jetzt» ist der beste Zeitpunkt, um sich mit der eigenen Nachfolge zu befassen
- Bei Weichenstellungen auch die nächste und übernächste Abzweigung beachten
- Mehr führen, dafür weniger arbeiten
- Das Leben vom Ende her denken
- Seine eigenen Lebensziele ergünden und mit dem Unternehmen koordinieren
- Das Unternehmen aus der Sicht der Reproduktion statt der Produktion gestalten
- Steueroptimierung ja – Steuerakrobatik nein
- Die Nachfolge ist nicht nur ein finanzielles, sondern ein ganzheitliches Projekt



Braucht das Unternehmen später einmal neues Kapital, kann dieses wieder zurückfliessen. Am besten dann als Gesellschafterdarlehen, welches wiederum steuerfrei zurückbezahlt werden kann. Eine ausgewogene Balance zwischen Privat- und Geschäftsvermögen bietet nicht nur einen Risikoschutz. Sie erleichtert auch spätere Erbteilungen, wenn als Hauptvermögen nicht nur ein schweres Unternehmen vorhanden ist. Die Familiensituation bestimmt den richtigen Weg.

Systeme lassen sich besser verkaufen als Personen

Dass KMU meistens stark durch deren Eigentümer geprägt werden, liegt daran, dass die Firmen oft zu klein sind, um abgegrenzte Verantwortungsbereiche zu schaffen. So bleibt alles beim Chef hängen. Das ist die direkteste Form der Führung, welche auch unsere KMU-Landschaft und deren Erfolge prägt. Spätestens beim geplanten Unternehmensverkauf kann sich dieser Vorteil in einen Nachteil drehen. Die hohe Personenabhängigkeit wird als ein (zu hohes) Risiko betrachtet, dass das notwendige Know-how nicht vollständig übertragen werden könnte. Abhängigkeiten von Personen sollten deshalb durch Systeme reduziert sein.

Wie aber ist das gemeint? Nehmen wir als Beispiel die Qualitätszertifizierung. Obwohl diese oft als notwendiges Übel betrachtet und der Aufwand beklagt wird, liegen die Vorteile auf der Hand. Die Prozesse müssen strukturiert und zu Papier gebracht werden. Das Personal ist darüber zu informieren und anzuhalten, die Arbeitsanweisungen zu be-

folgen. Wenn solche Aufgaben auch unter dem Aspekt der Nachfolge und des damit verbundenen Know-how-Transfers betrachtet werden, ist viel gewonnen!

Unternehmen nicht über die Steuern steuern

Um es gleich vorwegzunehmen: Steueroptimierung ist legitim. Aber wie bei der Wirkung von Medikamenten, kommt es auf die Dosis an. Und wenn die getroffenen Massnahmen in den Graubereich abgleiten, sehen die potenziellen Nachfolger

schwarz. Nehmen wir den folgenden Fall als Beispiel: Ein Unternehmer versucht mit allen Mitteln, seinen Gewinn regelmässig gegen null auszuweisen und ist stolz darauf, kaum Steuern zu bezahlen. In fast allen Bilanzpositionen stecken stille Reserven. Umsätze werden ins neue Jahr verschoben. Die Abgrenzung zwischen geschäftlichen und privaten Auslagen ist fließend. Nun will der Unternehmer seine Firma verkaufen und weist in den Erfolgsrechnungen der letzten Jahre nur sehr geringe Gewinne aus. Dass sich der Verkaufswert des Unternehmens nach der Ertragskraft richtet, hat der Unternehmer (und wohl auch der Treuhänder) bei seiner Buchführung ausser Acht gelassen. Dem potenziellen Nachfolger wird erklärt, wo überall in der Erfolgsrechnung nicht betriebsnotwendige Positionen enthalten sind und welche stillen Reserven ihr gutes Geld wert sind. Ein Kaufinteressent wird bald darauf den Kopf schütteln und sich höflich verabschieden. Der Unternehmer hätte besser jene Steuern bezahlt, die seiner Ertragskraft entsprochen hätten. Dadurch erzielt er später einen höheren Verkaufspreis, welcher bei juristischen Personen vollständig steuerfrei ist, und das ganz legal.

BUDDENBROOKS: EIN LITERARISCHES BEISPIEL

Ein Blick ins 19. Jahrhundert zeigt uns, dass viele gegenwärtige Probleme bereits vor über einhundert Jahren aktuell waren. Buddenbrooks wird gerne als literarisches Beispiel für eine missglückte Nachfolgeplanung zitiert. Geschrieben wurde dieser Gesellschaftsroman von Thomas Mann, erstmals im Jahre 1901 herausgegeben. 28 Jahre später erhielt er dafür den Nobelpreis für Literatur. Die Geschichte rund um das Lübecker Handelshaus Buddenbrooks handelt vom langsamen Zerfall der einst bedeutenden Kaufmannsfamilie. Weit verzweigte Familienbeziehungen lassen den Leser ins Grossbürgertum des 19. Jahrhunderts eintauchen. 1768 wurde das Getreide-Handelshaus Buddenbrooks gegründet und 1875 in der 4. Generation liquidiert. Was waren die Gründe für den Untergang dieses traditionsreichen Handelshauses?

■ Vermischung von Familie und Unternehmen (das Unternehmen als

Honigtopf der Familie und Beschäftigung ungeeigneter Familienmitglieder)

- Traditionen wurden höher gewichtet als notwendige Veränderungen (die Öffnung der Märkte und Zollunion wurden nicht beachtet)
- Überbetonung von Äusserlichkeiten (Herrschaftshäuser, höfisches Benehmen, Abgrenzung zum Volk – damit verbunden eine falsche Wahrnehmung der Realität)
- Zu starke Innensicht (die Familienmitglieder haben nie woanders gearbeitet)
- Priorität bei ausserberuflichen Tätigkeiten (Politik)
- Festhalten an familieninterner Nachfolge trotz fehlender Eignung des Stammhalters (der Zeitpunkt für eine familienexterne Nachfolge wurde verpasst)
- Nicht-Beachtung von Selbstzweifeln, ob man seiner Aufgabe noch gewachsen ist (in unserer modernen Sprache als Burn-out bezeichnet)

Der Unternehmer kann nicht über alles entscheiden

Bei vielen Unternehmern handelt es sich um sogenannte «Macher», sie sind davon überzeugt, ihre Ideen und Strategien richtig umzusetzen. So soll es auch sein. Nur durch klare Entscheidungen wird das Unternehmen erfolgreich geführt. Zu oft geht leider vergessen, dass auch ein starker Unternehmer nicht alles selber entscheiden kann. Werfen wir einen Blick in die Natur, wo ab und zu gesunde Bäume vom Blitz getroffen am Boden liegen. Oder Pflanzenkeimlingen durch einen Erdbeben das Licht und die Luft genommen wurden. Es ist ein Gebot der Vernunft, solche Fragen schon bei der Gründung zu thematisieren und dafür vorzusorgen. Unternehmerinnen und Unternehmern sei empfohlen, ab und zu ihr Leben vom Ende her zu denken. Dann sähen einige Entscheidungen wohl anders aus. Das ist einfacher gesagt als getan. Versuchen Sie es, Sie können dabei nur gewinnen!

Die Unternehmensnachfolge ist mehr als eine geldwerte Transaktion

Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist die letzte wichtige Aufgabe eines Unternehmers. Die Realisierung eines vernünftigen Verkaufspreises ist ein wichtiges Ziel. Andere Kriterien können aber ebenso wichtig sein und haben statt einem materiellen, auch immaterielle Werte:

- Öffnen neuer beruflicher Optionen und Lebensinhalte (z.B. ein Hobby zum neuen Beruf machen)
- Dem Leben eine neue Richtung geben (Familie, Freunde, soziale Aufgaben, Reisen, Musik usw.)
- Entlastung von der unternehmerischen Verantwortung (Zeitautonomie, Priorität dem persönlichen Wohlbefinden – Gesundheit)
- Weiterführung des Lebenswerks und Erhaltung der Arbeits- und Ausbildungsplätze
- Fortführung der Partnerschaft mit den Kunden und Lieferanten ■■■■

Paul Stämpfli ist Nachfolgeberater und Inhaber der Nachfolgepool GmbH, Löwenstrasse 17, 8001 Zürich, Tel. 043 321 98 78, Fax 043 321 98 79
www.nachfolgepool.ch
paul.staempfli@nachfolgepool.ch