

FÜHRUNG VON KMU – Bei der Nachfolgeregelung ist ein Vorgehen wie bei anderen strategischen Projekten zu empfehlen.

Nachfolge: Systematisch vorgehen



Bevor ein Unternehmen in jüngere Hände übergeben werden kann, ist eine ganze Reihe von Vorbereitungsmaßnahmen zu erledigen – sorgfältig, systematisch und gezielt.

Eine Nachfolgeregelung in einem eigentümergeführten Unternehmen ist ein Prozess mit vielen Einflussfaktoren: Familie, Schlüsselmitarbeitende, Kunden, Bekannte, Steuern, Finanzierung, Erbrecht und so weiter. Entsprechend ist es wichtig, die Orientierung nicht zu verlieren und Prioritäten zu setzen. In diesem Beitrag wird aufgezeigt, wie dabei Schritt für Schritt vorgegangen werden kann und wann welche Entscheidungen getroffen werden müssen.

Beteiligte festlegen

Am Anfang steht die Frage: Wer sollte in welcher Rolle in den Nachfolgeprozess einbezogen sein? Es empfiehlt sich, bei dieser Frage sich selber ins Zentrum zu stellen und den privaten und geschäftlichen Umkreis individuell zu analysieren. Denn: Es gibt keine allgemeingültige Antwort, wen man in welcher Rolle einbeziehen sollte. Meistens sind es aber mehr Personen, als man im ersten Moment glaubt. Beispielsweise spielt der Ehepartner

eine wichtige Rolle, auch wenn dieser nirgends im Organigramm auftaucht und vielleicht auch nicht Miteigentümer ist. Er oder sie hat aber ein wesentliches Mitspracherecht bei der Erbteilung. Kinder sollten sehr früh einbezogen werden, wenn sie eine positive Beziehung zum Unternehmen aufbauen sollen, welche sie für ein späteres Engagement motiviert. Aus dem geschäftlichen Umfeld sollten Schlüsselmitarbeitende in geeigneter Form einbezogen werden. Wenn sie während des Nachfolgeprozesses abspringen, kann die Unternehmung in einer empfindlichen Situation Schaden nehmen. Bei grossen Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten oder Kunden kann sogar dort ein Einbezug in angepasstem Mass stattfinden.

Ziele setzen

Wie bei anderen Projekten von strategischer Bedeutung für die Unternehmensentwicklung sollten abschliessend die Ziele festgelegt werden. «Die Nachfolge soll geregelt sein» reicht dabei nicht. Die Beteiligten haben vielfältige weitere Ziele: Dem Unternehmer ist es vielleicht wichtig, dass er seine Rolle in Würde übergeben kann. Er möchte aber auch gesicherte finanzielle Verhältnisse für sich und seine Frau. Ein potenzieller Nachfolger möchte beispielsweise eine für

ihn finanzierbare Lösung. Die Ehefrau des Unternehmers legt möglicherweise besonderen Wert auf eine von allen Familienmitgliedern als gerecht empfundene Lösung. Es empfiehlt sich, die Ziele gemeinsam zu diskutieren und festzulegen. Sie dienen anschliessend als Leitplanken für die Nachfolgeregelung. Diese Diskussionen bedeuten Aufwand – allenfalls sogar für eine unabhängige Moderation. Doch wie bei anderen Projekten auch zählt sich dieser Aufwand später im Prozess aus, weil die Ziele klar sind und alle am gleichen Strick ziehen.

Planung erstellen

Die Planung beinhaltet mehrere Elemente: Vorgehensschritte, einen Zeitplan und eine Ressourcenplanung. Sie soll Verbindlichkeit schaffen und es ermöglichen, Zwischenziele zu erreichen. Auch hier unterscheidet sich eine Nachfolgeregelung nicht von anderen strategischen Projekten wie beispielsweise einer Internationalisierung oder einer Akquisition. Was oft vergessen geht, ist die Zeit des Unternehmers als Ressource: Wer laufend mit einem 200-Prozent-Pensum arbeitet, kann nicht nebenbei am Sonntagnachmittag noch seine eigene Nachfolge regeln. Die Frage muss in einem solchen Fall sein: Wie schaffe ich mir die notwendigen Res-

sourcen, um auch im unternehmerischen Meisterstück «Nachfolgeregelung» erfolgreich zu sein?

FORTSETZUNG SEITE 15

DIVERSE GEFAHREN

Bitte mit System

Bei der Nachfolgeplanung empfiehlt es sich, systematisch vorzugehen. Ein unsystematisches Vorgehen birgt diverse Gefahren für den Unternehmer, seine Familie und die Unternehmung:

- Nicht einbezogene Personen aus der Familie oder aus dem Management fühlen sich ausgeschlossen und wenden sich vom Unternehmen oder der Familie ab.
- Der Unternehmer leidet so lange unter der als Last empfundenen Nachfolgeregelung, bis er in einem Befreiungsschlag eine suboptimale Lösung umsetzt.
- Ein ausbleibender Dialog der Beteiligten führt zu Spekulationen und zur Unmöglichkeit, umsetzbare Optionen auszuarbeiten.
- Ohne Planung verdrängt die Tagesaktualität den strategischen Prozess der Nachfolgeregelung immer wieder.
- Nicht konsistente oder immer wieder ändernde Optionen verunmöglichen es Beratern, steuerlich zu optimieren oder zur Finanzierung Stellung zu nehmen.

PUBLIREPORTAGE

Mobile Infrastruktur für KMU

Die erhöhte Mobilität ist im unternehmerischen Alltag angekommen. Längst möchten nicht mehr nur Digital Natives von Hause aus arbeiten, im Zug E-Mails beantworten oder unterwegs auf geschäftliche Daten zugreifen. Die Vorteile der digitalen Welt werden von Mitarbeitenden aller Altersgruppen geschätzt. KMU sind gefordert, ihre Infrastruktur entsprechend anzupassen.

Mit der Infrastruktur ist es so eine Sache. Ist sie einmal komplett angeschafft, behält man sie für einige Jahre. Schliesslich sollen sich die Investitionen auch lohnen und nachhaltig sein. Gleichzeitig schreitet die technologische Entwicklung rasend schnell voran und macht auch vor der Tür der KMU nicht halt. Wer mit Kunden modern zusammenarbeiten und den Mitarbeitenden flexible Arbeitsbedingungen bieten will, kommt um Anpassungen nicht herum. Gefordert sind deshalb Lösungen, die keine grossen Investitionen erfordern, aber trotzdem den Schritt in die Mobilität ermöglichen.

Trend: Bring your own Device

Bei der Hardware kann dieser Schritt oft schon mit wenigen Ergänzungen gemacht werden. Smartphones oder Tablets beispielsweise können sehr gut komplementär zur bestehenden, fixen Einrichtung verwendet werden und sind äusserst «mobilitätsstauglich». Mit Smartphones haben die Mitarbeitenden jederzeit Zugriff auf E-Mails, Termine und Kontakte. Viele Unternehmen schätzen an Smartphones aber auch die Spezialfunktionen wie die integrierte Kamera. Damit können zum Beispiel Notizen und Skizzen von Sitzungen fotografiert und als E-Mail an die Sit-



Tablet-PCs: Die mobilen Alleskönner eignen sich auch für geschäftliche Zwecke.

zungsteilnehmer verschickt werden. Unternehmer sollten bezüglich Smartphones auch über «Bring your own Device» nachdenken. Das heisst, dass grössere Geräte wie Laptops oder Tablet-PCs mitbringen möchten.

gelassen werden sollen. Auch die Sicherheitsfrage sollte thematisiert werden. Umso mehr, wenn Mitarbeitende grössere Geräte wie Laptops oder Tablet-PCs mitbringen möchten.

Tablet-PCs: handlich und vielseitig

Geräte Tablets können für KMU eine Alternative darstellen. Sie sind trotz ihrer kleinen Grösse technologisch wahre Kraftpakete und vereinen verschiedene technische Möglichkeiten. Proto-

kolle schreiben, online recherchieren oder Kundenpräsentationen gleich auf dem Tablet vorführen: Tablets sind vielseitig einsetzbar. Sie eignen sich besonders für Unternehmen, die häufig zu Kunden reisen müssen oder auch sonst ein mobiles Arbeitsumfeld haben. Weiter sind sie ausgesprochen handlich und passen in jede Tasche, so dass beispielsweise bei Kundenbesuchen nicht immer ganze Dossiers mitgeschleppt werden müssen. Die Dossiers können

stattdessen auf dem Tablet präsentiert und sogleich nach den Wünschen des Kunden angepasst werden. Da sie zudem lange Batterielaufzeiten aufweisen, können sie problemlos einen ganzen Tag auf Kundenbesuche mitgenommen werden.

Datenverbindung als Basis

Um die Möglichkeiten der mobilen Alleskönner voll auszuschöpfen, ist die Internetanbindung von zentraler Bedeu-

tung. Diese funktioniert bei Tablets gleich wie bei Smartphones. Wo WLAN verfügbar ist, kann sofort auf das Internet zugegriffen werden. Um via Mobilfunknetz loszusurfeln, braucht es eine SIM-Karte und ein Datenabonnement. Je nachdem, wie intensiv das Gerät genutzt wird, werden unterschiedliche Übertragungsgeschwindigkeiten benötigt. Datenvolumen sind seit kurzem in den Abonnements von Swisscom nicht mehr beschränkt. So können Unternehmen Tablets und Smartphones ohne unvorhergesehene Kosten unbeschwert nutzen. Wer von unterwegs auf die Firmendaten zugreifen will, sollte den sogenannten Remote Access Service (RAS) nicht vergessen. Sobald das Firmennetzwerk mit dieser Option ausgestattet ist, kann über eine beliebige Internetverbindung auf das Firmennetz zugegriffen werden. Anpassungen an Plänen oder Bestellungen können dann bequem unterwegs oder vom Kunden aus erledigt werden. Mit RAS ist auch die Datensicherheit gewährleistet: Da die Daten verschlüsselt übermittelt werden, sind sie vor unerlaubtem Zugriff geschützt.

Fazit

Wer sein KMU für die mobile Arbeitswelt rüsten will, sollte über Tablets und Smartphones als Alternativen nachdenken. Sie bieten nicht nur Spass im Privatleben, sondern können auch die Infrastruktur von Unternehmen ohne viel Aufwand mobiler machen.

Links

www.swisscom.ch/business-infinity
www.swisscom.ch/kmu-smartphone
www.swisscom.ch/tablet



Simon Bühler ist Betriebsökonom FH und MAS in Corporate Development. Er ist bei der Beratungsfirma RPC AG Projektleiter für strategische und organisatorische Veränderungsprojekte von der Analyse über die Konzeption bis zu Umsetzung und Controlling. Spezialgebiete sind der Nachfolgeprozess in eigentümergeführten Unternehmen sowie die Analyse und Verbesserung der Corporate Governance in Familienunternehmen.

FORTSETZUNG VON SEITE 14

Optionen ausarbeiten

Bei vielen Nachfolgeregelungen gibt es eine Wunschlösung, bei den meisten mehrere Optionen. Die Handlungsfreiheit kann deutlich erhöht werden, wenn mehrere Optionen geplant und ihre möglichen Auswirkungen durchdacht werden. Bei unerwarteten Ereignissen kann dies die Existenz der Unternehmung sichern. Ein solches Ereignis muss nicht immer ein Todesfall oder der Wegfall eines Schlüsselpersonen sein: Vielleicht verliebt sich der für die Nachfolge vorgesehene Sohn in eine Australierin und

zieht auf die andere Seite der Welt – als Nachfolger kommt er damit kaum mehr in Frage.

Vorbereitungen treffen

Viele Vorbereitungsmaßnahmen können bereits während der Ausarbeitung von Handlungsvarianten getroffen werden, weil sie mehrere Optionen unterstützen. An erster Stelle kommt die Bereinigung der Bilanzstruktur: Nicht betriebsnotwendige Vermögensteile müssen ausgliedert werden. Ein Käufer ist interessiert am Betrieb, nicht an Vermögenswerten wie Mehrfamilienhäusern oder Wertschriftendepots. Weiter sollte die Strategie schriftlich festgehalten, die Organisationsstruktur bereinigt und ab einer gewissen Kom-

plexität ein Organisationsreglement erstellt werden. Bei sich abzeichnenden familieninternen Nachfolgeregelungen ist es eine gute Möglichkeit, dass der potenzielle Nachfolger diese Arbeiten im Rahmen der Erstellung eines Businessplans macht. Ziel ist dabei nicht das Dokument, sondern die umfassende Beschäftigung mit der Firma und der Wissenstransfer vom Vorgänger zum Nachfolger. Wo finanzielle Führungsinstrumente noch nicht vorliegen, empfiehlt es sich, diese einzuführen. In einem Nachfolgeprozess kann viel sachlicher über Geschäftsbereiche diskutiert werden, wenn klar ist, welche Erfolgsbestandteile sie generieren. Schliesslich können zu diesem Zeitpunkt auch bereits eine erste Version

der Umsetzungsplanung und ein Kommunikationskonzept erstellt werden.

Prüfen, optimieren ...

Spätestens jetzt zahlt sich die sorgfältige Vorarbeit aus: Eine Unternehmensbewertung oder die steuerliche Prüfung und Optimierung der Optionen ist nun wesentlich gezielter und damit preiswerter zu haben, als wenn die Optionen noch unklar sind und mehrere Szenarien gerechnet werden müssen. Ebenso können Offerten für die Finanzierung eingeholt und verglichen werden.

...entscheiden und umsetzen

Wurde bis zu diesem Zeitpunkt nach den empfohlenen Schritten vorgegangen, muss nun nur noch ent-

schieden und umgesetzt werden. Dies kann dann allerdings reflektiert und vorbereitet geschehen, was für alle Beteiligten von Vorteil ist: für die Familie, fürs Unternehmen mit seinen Geschäftspartnern – aber auch für den Unternehmer selber.

Simon Bühler

LINK

www.rpconsulting.ch

Literatur: Beiträge des Autors zum Nachfolgeprozess sind auch publiziert in: «Nachfolgemangement in KMU: Eine praxisorientierte Wegleitung» der Credit Suisse AG sowie in: «Wie stellen KMU heute die Weichen für übermorgen?» Swiss Venture Club und Center for Family Business der HSG (Hrsg.), Haupt Verlag, 2011. ISBN 978-3-258-07631-7.

REGELN EINHALTEN - zehn praktisch anwendbare Empfehlungen.

Führung von Familienunternehmen

Welche Regeln in der Führung von Familienunternehmen begünstigen einen erfolgreichen Geschäftsverlauf? Dieser Frage wurde mittels einer Befragung von achtzehn Personen aus sechs Familienunternehmen nachgegangen. Die Unternehmen hatten alle einen Unternehmerpreis gewonnen oder waren sogar an dessen Vergabe beteiligt. Sie beschäftigen je 100 bis 400 Mitarbeitende. Aus den Ergebnissen hat der Autor zehn praktisch anwendbare Empfehlungen formuliert:

- **Nähe von Führung und Eigentum:** Falls Personen am Eigentum, nicht aber an der Führung des Unternehmens beteiligt sind, muss der Gefahr von Interessenskonflikten begegnet werden.
- **Situationsgerechte Besetzung der Leitungsorgane:** Verwaltungs-, Familien- oder Beiräte sollen die Bedürfnisse der Unternehmung präzise abdecken.
- **Regeln und Verfahren zur Konfliktbewältigung:** Zur Lösung von allfälligen Konflikten sollten verbindliche Regeln festgelegt werden, welche den Familienzusammenhalt und die Unternehmung schützen.

- **Klare Rollen und Instrumente in der Unternehmensführung:** Für Unternehmen ab einer gewissen Komplexität empfiehlt sich ein verbindliches Führungs-/Organisationshandbuch, welches die Ziele, Strategie, Organisation, Funktionen, Aufgaben etc. enthält.
- **Familienmitglieder gezielt an die Unternehmung heranführen:** Um die Zukunft als Familienunternehmen zu sichern, sollten Nachkommen schrittweise und ohne Zwang an die Unternehmung herangeführt werden.
- **Faire Regeln für Veränderungen im Aktionariat:** Der Austritt von Familienmitgliedern aus dem Eigen-

- tum sollte möglich und klar geregelt sein.
- **Gezielte Vermögensstrategie:** Es ist empfehlenswert, neben der Unternehmung auch private Vermögensbestandteile aufzubauen. Dies erhöht den Handlungsspielraum bei einer Unternehmensnachfolge.
- **Objektivierung der Entscheidprozesse:** Externe Expertise sollte bei Familienunternehmen einen hohen Stellenwert haben.
- **Stärken des Modells «Familienunternehmen» gezielt nutzen:** Die Marktpositionierung als Familienunternehmen kann Wettbewerbsvorteile bringen.

TREUHAND-CORNER

Wie kann ein Unternehmer oder eine Unternehmerin Unternehmensgewinne möglichst steuergünstig und optimal ins Privatvermögen transferieren? Kann die Aufteilung auf Lohnbezug oder Dividende frei gewählt werden, oder sind Limiten zu beachten? Welche Bezugsstrategien gibt es?

Die optimale Bezugsstrategie – Eine gute Basis für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung

Bezugsstrategien

Es gibt grundsätzlich zwei Bezugsstrategien: Die Gewinne können im Unternehmen zurückbehalten (thesauriert) werden, oder sie werden möglichst kostenoptimal auf den Anteilinhaber, die Anteilinhaberinnen übertragen. Bei der **Thesaurierungsstrategie** besteht das Ziel in der Erzielung eines steuerfreien Kapitalgewinns. Kapitalgewinne auf beweglichem Privatvermögen sind grundsätzlich steuerfrei. Bei der **Bezugsstrategie** hat der mitarbeitende Aktionär die Qual der Wahl zwischen **Lohn** (bzw. variablen Lohnbestandteilen wie Gratifikationen, Gewinnbeteiligungen etc.) oder **Dividende**. Bei Ausschüttung der Gewinne sind Steuern und/oder Sozialversicherungsabgaben einzukalkulieren. Dennoch ist die Thesaurierungsstrategie nicht unbedingt die bessere Alternative.

Nachteile der Thesaurierungsstrategie
Falls nicht betriebsnotwendige Mittel über einen längeren Zeitraum in einer Gesellschaft zurückbehalten werden, wird die Unternehmung «schwer». Das heisst, dass sich Substanz in Form von flüssigen Mitteln, Wertschriften oder Kapitalanlagegesellschaften auf der Aktivseite der Bilanz ansammelt, oder es werden legal massive stille Reserven gebildet werden. In der Folge wird ein Verkauf der Gesellschaft schwieriger, da der Käufer ja auch die nichtbetriebsnotwendigen Mittel finanzieren und übernehmen muss. Ein Käufer wird sich jedoch auch steuerliche Überlegungen machen. Die Ge-

winne wurden in der Vergangenheit thesauriert, da der Verkäufer die Einkommenssteuer auf diesen Gewinnen einsparen wollte. Wenn nun der neue Besitzer diese Mittel später ausschüttet, muss er Einkommenssteuern bezahlen, welche der Vorbesitzer vermeiden wollte. Aus diesem Grund wird der Käufer einen Abzug vom Verkaufspreis fordern, damit er den schwarzen Peter nicht letztlich selbst in den Händen hält. Genau aus diesem Grund führt die vermeintliche Steuerersparnis letztlich oft nicht zur gewünschten Einsparung.

Auch wenn der Betrieb vererbt wird, kann eine Nachfolgeregelung erheblich erschwert werden. Beispielsweise dann, wenn der Betrieb nicht von allen Nachkommen übernommen wird und das restliche Privatvermögen entsprechend tief ist. In diesem Falle sind die Erben, welche den Betrieb nicht übernehmen, teilweise mit Mitteln aus der Gesellschaft auszugleichen, was wiederum zu Steuern oder anderen rechtlichen Problemen führen kann.

Argumente, welche klar für den Bezug der Gewinne aus der Gesellschaft sprechen

Die Ausschüttung der nicht benötigten Mittel verbessert die **Transparenz** in der Unternehmung. Bei sogenannten «schweren» Unternehmungen ist oft nicht klar, ob die ausgewiesenen Gewinne effektiv operativ erwirtschaftet wurden oder ob es sich teilweise um «Vermögenseffekte» handelt. Solche Vermögenseffekte sind bspw. bei den Zinsen zu beobachten. Dazu sind nicht nur die Zinserträge von thesaurierten Mitteln zu zählen, sondern auch die nichtbezahlten Zinsaufwendungen infolge der Verdrängung des Fremdkapitals durch Eigenkapital. Dies kann dazu führen, dass die operative Ertragskraft der Unternehmung zu optimistisch eingeschätzt wird. Ein weiteres Argument, welches für die Ausschüttung spricht, ist die **Milderung der wirtschaftlichen Doppelbelastung** von massgeblichen Dividenden bei fast allen Kantonen sowie auf eidgenössischer Ebene. Ein wichtiges Argument ist der **bessere Risikoausgleich** bei der Ausschüttung der Mittel an den oder die Eigentümer. Durch Entnahme der nicht betriebsnotwendigen Mittel unterliegen diese auch nicht mehr dem Unternehmerrisiko. Die aktuellen steuerlichen Rahmenbedingungen erleichtern die Bildung von Privatvermögen.

Welche Strategie verfolgen Sie?
Ihr Treuhand|Suisse-Experte unterstützt Sie gerne bei der richtigen Wahl und deren Umsetzung.



Bezugsstrategie: Nie zu früh, aber oft zu spät!



TREUHAND | KOMPETENZ

Die Mitglieder des Schweizerischen Treuhänderverbandes TREUHAND | SUISSE beraten Sie gerne persönlich. Seriosität und hohe Fachkompetenz sind unabdingbare Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft im Verband TREUHAND | SUISSE. Die rund 2000 Mitglieder sind in 12 regionalen Sektionen zusammengeschlossen. Der Branchenverband der qualifizierten Treuhand-Experten wurde 1963 gegründet. Die Mitgliedschaft ist an strenge Selektionskriterien geknüpft. Fachliche Qualifikation, berufliche Erfahrung, persönliche Integrität und Vertrauenswürdigkeit zeichnen alle Mitglieder aus. Mitglieder in Ihrer Region suchen und finden Sie auf der Website des Verbandes.

TREUHAND | SUISSE

www.treuhanduisse.ch/mitglieder