Datum: 15.07.2011



Das Schweizer Anleger-Magazin

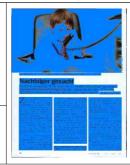
Stocks 8021 Zürich 043/444 59 01 www.stocks.ch

Medienart: Print

Medientyp: Publikumszeitschriften

Auflage: 22'113

Erscheinungsweise: 25x jährlich





Themen-Nr.: 377.9 Abo-Nr.: 377009

Seite: 40

Fläche: 81'071 mm²



Früh übt sich Eine rechtzeitige Weichenstellung aus dem Chefsessel erspart unliebsame Überraschungen.

Nachfolger gesucht

Demnächst müssen sich 75000 Firmen mit der Nachfolge für den Patron beschäftigen. **Lösungen sind heikel und benötigen Zeit**. Die Unternehmer sind dabei auf Beratung angewiesen – inzwischen hat sich ein entsprechender Markt entwickelt

. Von Andreas Kneubühler

uerst die Folgen der Finanzkrise, dann Absatzprobleme wegen der Euroschwäche, dazwischen Ärger mit Lieferanten, ein unerwarteter Abgang im Kader, neue Kunden, die gesucht und Investitionen, die geplant werden müssen: Unternehmer sind mit dem Tagesgeschäft meistens mehr als ausgelastet. Kein Wunder ist die Firmennachfolge ein Thema, das sie gerne auf die lange Bank schieben. Schliesslich sind sie gerade dabei, die Firma aufzubauen, wieder in Schwung zu bringen oder mit vollem Einsatz über Wasser

zu halten. Der Gedanke, sich gleichzeitig mit dem Ende ihrer Karriere als Unternehmer zu beschäftigen, erscheint da fast etwas absurd.

Doch diese Einstellung kann sich rächen. Das Credo aller Experten, die sich mit Nachfolgeregelungen befassen, lautet nämlich: Je früher sich die Unternehmer mit dem Thema beschäftigen, desto mehr Optionen für eine gute Lösung stehen ihnen offen. «Sobald das 50. Altersjahr überschritten wurde, ist eine konkrete Nachfolgeplanung angebracht», mahnt die UBS in ihrer Broschüre zum Thema «Nachfolge im Unternehmen». Eine Studie von PWC und der



Datum: 15.07.2011



Das Schweizer Anleger-Magazin

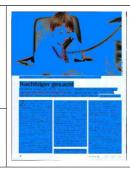
Stocks 8021 Zürich 043/444 59 01 www.stocks.ch

Medienart: Print

Medientyp: Publikumszeitschriften

Auflage: 22'113

Erscheinungsweise: 25x jährlich





Themen-Nr.: 377.9 Abo-Nr.: 377009

Seite: 40

Fläche: 81'071 mm²

Universität St. Gallen zeigt aber, dass solche Familie gar nicht mehr möglich ist. Grund-Ratschläge kaum befolgt werden: Vier von sätzlich gilt, dass alle wichtigen Schritte zufünf Unternehmern leiten ihre Nachfolge erst mit einem erfahrenen Steuerexperten hauptsächlich aus Altersgründen ein. Bei und dann auch noch mit den Steuerbehörknapp 13 Prozent waren sogar gesundheit- den abgesprochen werden sollten. liche Gründe die Ursache. Im Klartext: Der ze war, ist irgendwann die Luft draussen.» Zum Lebenszyklus eines Unternehmens gehören neben Wachstums- auch Stagnations- und Niedergangsphasen. Dann bestimmt bei der Suche braucht es oft Impulse von aussen, um den Betrieb wieder auf Kurs zu bringen.

Die Krux: Die Lösung einer Unternehmensnachfolge ist ein Prozess, der Zeit benötigt. «Wenn die Firma gut aufgestellt ist, die Abschlüsse sauber gemacht sind, kann eine Übergabe innert zwei Jahren ablaufen», sagt Max Nägeli, Geschäftsführer des Vereins «kmuNext», der sich auf das Thema Nachfolge spezialisiert hat. Bei einer schwierigen Konstellation müsse man hingegen mit einer Dauer von fünf bis sieben Jahren rechnen. Eine solche Ausgangslage ist allerdings fast schon der Normalfall.

Es ist die Kombination von sich gegenseitig bedingenden harten und weichen Faktoren, die Nachfolgeregelungen derart anspruchsvoll machen. In den vergangenen Jahren hat sich deshalb ein kleiner Markt von Fachleuten entwickelt, die Beratungen für Unternehmer anbieten: Von Steuerexperten bis zu Coaches und Mediatoren, die bei familiären Konflikten schlichtend eingreifen (siehe Kasten «Hintergrund»).

Bei der Suche nach der besten Lösung gibt es vor allem einen Aspekt, der das Tempo bestimmt: die Steuern. Es kann sein, dass Sperrfristen von mehreren Jahren eingehalten werden müssen, damit eine bevorzugte Nachfolgelösung realisiert werden kann. Wer nicht so lange warten kann - etwa weil findung - gerade gegenüber Familienmitder Patron ernsthaft krank geworden ist -, gliedern, die nicht direkt involviert sind. zahlen, dass eine Übergabe innerhalb der spektive des Unternehmers. Wie ist es um

Medienbeobachtung

Medienanalyse

Zeit braucht es auch, wenn ein Unterneh-Patron arbeitet so lange, bis es fast nicht men für einen Verkauf fit gemacht werden mehr geht. Das ist nicht unbedingt im In- muss. In vielen KMU gibt es Strukturen, teresse der Firma. Ein Experte für Nach- die im Lauf der Zeit gewachsen sind - und folgeregelungen formuliert es unverblümt: nie überprüft wurden. Da gibt es Tochter-«Wenn man 20, 30 Jahre lang an der Spit- firmen, die nur noch wenig mit dem Zweck des Unternehmens zu tun haben, aber von

Vor allem ein Aspekt nach der Lösung das Tempo: die Steuern.

Familienmitgliedern geleitet werden. Da gehört das Betriebsgebäude dem Unternehmer - oder die Firma selbst besitzt auch noch Liegenschaften. Häufig anzutreffen sind Verflechtungen zwischen dem Firmenund dem Privatvermögen des Inhabers. Das alles bedeutet aus Sicht des Käufers vor allem Ballast, der den Preis hochtreibt und eine Übernahme allenfalls sogar verunmöglichen könnte.

Viele dieser Hürden lassen sich mit einer langfristigen Planung lösen. Schwieriger wird dies bei den oft entscheidenden weichen Faktoren. Gemeint sind die Familienangelegenheiten des Inhabers, aber auch seine persönliche Zukunftsplanung. Noch immer werden viele Firmen weitervererbt der Anteil der Unternehmen, die innerhalb der Familie weitergegeben werden, sinkt allerdings stetig: 2005 waren es 60 Prozent, inzwischen sind es noch 40 Prozent der Betriebe, die vom Sohn, der Tochter oder einem anderen Familienmitglied übernommen werden. Die Familie wird aber auch dann tangiert, wenn die Firma verkauft wird - beispielsweise über das Erbrecht. Gefordert ist deshalb Transparenz bei der Entscheidungs-

muss dem Fiskus möglicherweise so viel Ein wichtiger Faktor ist die persönliche Per-



Datum: 15.07.2011



Das Schweizer Anleger-Magazin

Stocks 8021 Zürich 043/444 59 01 www.stocks.ch

Medienart: Print

Medientyp: Publikumszeitschriften

Auflage: 22'113

Erscheinungsweise: 25x jährlich





Themen-Nr.: 377.9 Abo-Nr.: 377009

Seite: 40

Fläche: 81'071 mm²

seine Altersvorsorge bestellt? Wie um dengentlich der Chef ist.

TIPPS AUF EINEN BLICK

- Beginnen Sie frühzeitig, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Probieren Sie Online-Angebote wie die sogenannten «Nachfolgechecks» aus, die einige Banken oder beispielsweise KMU-Next anbieten. Die Auswertung der Fragekataloge zeigt Ihnen auf, wo die Problemfelder für eine Nachfolgeregelung liegen könnten.
- Setzen Sie auf einen Berater mit Erfahrung in Nachfolgeregelungen und holen Sie unbedingt Referenzen ein.
- Wenden Sie sich an die Hausbank. Sie kennt Experten, die bereits einen Leistungsausweis haben und kann abschätzen, wer zu Ihnen passt.
- Wechseln Sie den Berater, falls die Chemie nicht stimmt.
- Verteilen Sie die Beratung auf verschiedene Schultern: Ein erfahrener Berater von ausserhalb kann Schwachstellen rascher erkennen und verfügt über das Fachwissen bei den oft entscheidenden Steuerfragen. Er ist persönlich und finanziell unabhängig. Der Treuhänder, mit dem man schon jahrelang zusammenarbeitet, hat dafür das Vertrauen, kennt die Familiengeschichte. Von ihm werden vielleicht auch unbequeme Ratschläge akzeptiert.

Nachfolgeregelungen sind heikel, sie kön-Lebensinhalt? Schwierig sei das Loslassen nen das Lebensumfeld des Patrons, aber vor allem für charismatische Unternehmer, auch die Zukunftsaussichten der Firma weiss Max Nägeli aus der Praxis. Solche Pa-stark beeinflussen. Das Thema hat aber auch trons identifizierten sich zu 150 Prozent mit eine grosse volkswirtschaftliche Bedeutung. ihrem Unternehmen. «Der Erfolg der Firma Von den rund 300000 Unternehmen in der ist auch ihr persönlicher Erfolg», schildert Schweiz stehen in den nächsten fünf Jahren er. Was wird, wenn man dort keine Rolle mindestens 75 000 Firmen vor einer Untermehr spielt? Es gebe Fälle, bei denen die nehmensnachfolge. Davon sind jedes Jahr Aufgabe der Firma eine Depression aus- rund 180 000 Mitarbeitende betroffen. Sie löste, weiss Nägeli. Die Alternative, ein nur sind darauf angewiesen, dass es der Unterteilweiser Rückzug, sei nicht unproblema- nehmensleitung rechtzeitig gelingt, eine tisch: Schwierig wird es, wenn der Patron gute Lösung zu finden. Es gibt nämlich jeden Tag in der Firma auftaucht und die auch die Kehrseite: Für 20 bis 30 Prozent Mitarbeiter bald nicht mehr wissen, wer ei- der Betriebe findet sich kein Nachfolger. Sie werden aufgelöst.

HINTERGRUND

Wie findet man den besten Berater?

Um die Firmennachfolge hat sich ein zunehmend grösserer Markt an Beratungsdienstleistungen entwickelt. Die Banken haben ihr Angebot sukzessive ausgebaut; sie hoffen, sich damit langfristige Beziehungen zu Firmenkunden sichern zu können, sind aber auch vor allem am Weiterbestehen der Firma interessiert. Daneben gibt es zahlreiche Treuhänder, Steuerexperten, Coaches oder Mediatoren, die sich auf das Thema spezialisierten. Der Weg bis zu einer Lösung dauert oft Jahre - meistens braucht es dafür mehr als einen Spezialisten. So sind bei einer innerfamiliären Nachfolge andere Fragen wichtig als bei einem Verkauf der Firma, Entscheidend ist, dass als Berater jemand ausgewählt wird, der sich vor harten Fragen nicht scheut und nicht nur ein Spezialist im Steuerrecht ist, sondern auch eine Ahnung von Psychologie hat. Zum Thema muss beispielsweise der künftige Lebensinhalt des Patrons nach dem Ausstieg werden: Reicht eine Mitgliedschaft im Golfclub - oder braucht es eine neue Aufgabe, die die Gründung einer neuen Firma bedingt? Scheinbar endgültige Entscheide müssen hinterfragt werden: Ist der Sohn und designierte Nachfolger wirklich ein Unternehmertyp - oder wäre eine externe Lösung für die Firma nicht die bessere Variante?