



Solothurner Rundschau
4612 Wangen b. Olten
032 623 00 55
www.solothurnerrundschau.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 23'500
Erscheinungsweise: 26x jährlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 12
Fläche: 24'731 mm²

Mehr als 20% der KMU stehen vor Nachfolgeregelung

Die jüngste Beratung im M & A Bereich mit einem erfolgreichen Abschluss für Verkäufer und Käufer bieten Anlass, den KMU-Unternehmer auf die Zukunft des Unternehmens nach seinem Ausscheiden zu sensibilisieren und den Prozess in einigen Punkten zu beleuchten.

Der Bund hat dazu auf dem KMU-Portal ein paar interessante Fakten publiziert:

«Die Nachfolgeregelung ist für Schweizer KMU ein aktuelles Thema. Laut einer von Credit Suisse und der Universität St. Gallen durchgeführten Studie steht für rund 22% unter ihnen im Laufe der nächsten fünf Jahre ein Besitzerwechsel an. Diese Unternehmen beschäftigen rund 500'000 Mitarbeitende.

Im Durchschnitt wechseln KMU in der Schweiz alle 25 Jahre den Besitzer bzw. die Besitzerin. In 40% der Fälle tritt ein Familienmitglied die Nachfolge an der Spitze der Firma an (Family-Buy-out). Weitere 40% der KMU werden an eine firmen- und familienexterne Person verkauft (Management-Buy-in), während die übrigen 20% von Mitarbeitenden übernommen werden (Management-Buy-out).

In der Studie wird auf ein überraschendes Phänomen hingewiesen: Knapp die Hälfte der Firmenübertragungen (46%) erfolgt, ohne dass ein Anforderungsprofil für die Nachfolgerin oder den Nachfolger erstellt wurde. Ferner legen 40% der KMU formell keine Regeln für das Verhältnis zu den ehemaligen Inhabern fest.»

Es gibt kaum jemanden, der sich nicht mit dem Gedanken Unternehmensnachfolge befasst. Mindestens im mittleren Alter sollte man sich damit vertieft auseinandersetzen. Ein solcher Prozess dauert 5 – 10 Jahre.

Mentale Bereitschaft

Ein erster Schritt ist der innerliche Beschluss als Unternehmer, «sein» Unternehmen in die Zukunft zu führen mit einer persönlichen Entflechtung. Diese kann in späteren Jahren mit

einer Beendigung der Arbeit verbunden sei (Pensionierung), sie kann aber auch mit einer weiteren beruflichen Aktivität verbunden sein, sei es in führender Position, als Mitglied der Geschäftsleitung, als Berater oder was auch immer.

Dieser mentale Schritt führt dazu, dass im Unternehmen Führungsstrukturen geschaffen werden, welche auch ermöglichen, das Unternehmen ohne den bisherigen Betriebsinhaber weiter zu führen. Das «Loslassen» kreiert neue Organisationsstrukturen und damit wird das Unternehmen übergabefähig. Dies erhöht auch die Chancen einen Nachfolger zu finden.

Verwaltungsrat

Empfehlenswert ist der Ausbau oder die Ergänzung des Verwaltungsrates. Dadurch werden Informationssysteme und Reporting aufgebaut, welche auch für Aussonstehende lesbar werden. Wenn ein externer Verwaltungsrat anhand der Informationen das Unternehmen beurteilen kann, dann kann es auch ein Unternehmensnachfolger. Mit Einhergehen der Informationssteigerung wird in der Regel auch eine Qualitätssteigerung der Rechnungslegung erreicht. Oft wird damit auch ein Budgetprozess gestartet.



Dr. iur. Bernhard Madörin
Unternehmensbewertung

Eine Unternehmensbewertung sollte nicht nur im Rahmen des Übergabeprozesses erstellt werden, sondern hin und wieder. Es erlaubt dem KMU-Unternehmer eine bessere Beurteilung seiner Wertschöpfung, nicht diejenige des wirtschaftlichen Prozesses, seines Unternehmens sondern diejenige des Aufbaus einer wertvollen verkaufsfähigen Unternehmung.

Set up

Im Zuge des Entwicklungsprozesses ein Verkaufsfähiges Unternehmen aufzubauen und darzustellen, sollten die wesentlichen Strukturen und Prozesse dokumentiert sein.

Dazu gehört die Dokumentation über die betrieblichen Abläufe und Prozesse, Qualitätskontrolle, Kunden, Prognosen, Kunden, Lieferanten, etc.

Anstelle einer sehr langen «Due Diligence Liste», welche im Rahmen der Unternehmensübergabe gebraucht werden, seien hier beispielhaft aufgezählt:

Statuten, Aktienbuch, Protokolle, Organisationsreglement, Verträge, Steuerveranlagungen, Rulings, Mitarbeiterstruktur, Pensionspläne, etc. etc. Je nach Grösse des Unternehmens geht dies bei kleineren KMU's von einem Ordner bis zu umfangreichsten Datenpaketen.

Der als Ballast empfundene Papierkram wird hier zur wertvollen Dokumentation des Unternehmens

Der steuerliche Gewinnausweis und der betriebswirtschaftliche Gewinnausweis

Im Zuge der Minimierung des steuerlichen Gewinnausweises führt dies bei einem Verkauf zu einem Nachteil. Der Aufbau von stillen Reserven, die Verzögerung der Fakturierung, das Weglassen eines Rechnungslaufes mit Übertrag auf das nächste Jahr in einem super Gewinnjahr; all das rächt sich nun. In einer Unternehmensbewertung solche Gewinnverbesserungen wieder einzubauen ist kaum möglich. Die meisten KMU führen eine Rechnung für das Unternehmen

und die Steuern.

Falls der Wunsch nach maximaler Ausschöpfung der steuerlichen Möglichkeiten oberste Maxime des Unternehmers ist, so muss überlegt werden, ob nicht eine duale Rechnungslegung eingeführt werden soll. Dabei werden Steuerbilanz und Wirtschaftsbilanz nebeneinander geführt. Der Vorteil liegt darin, dass der Rechnungslegungsprozess dokumentiert ist und der tiefere Steuergewinn nicht die Unternehmensbewertung belastet.

Nachfolger suchen

Für die Suche des Nachfolgers ist genügend Zeit einzuplanen. Familieninterne Nachfolge, Management oder Kauf durch einen Dritten bilden die Hauptvarianten.

In eigenen Fällen muss geplant werden, allenfalls zwei Prozesse durchzulassen. Zum Beispiel der Prozess der Firmenübernahme durch die Mitarbeiter. Hier kann es zu einem positiven Abschluss kommen oder die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter die Übernahme nicht realisieren können, sei es aufgrund mangelnder Finanzen oder anderer Gründe, kann eine positive Basis für den Verkauf bilden. Das Management und die Mitarbeiter wissen so, dass es anders nicht geht und unterstützen den Nachfolgeprozess.

In manchen KMU's ist zu beachten, dass der von einem Unternehmer aufgebaute Betrieb so gross geworden ist, dass er von einem jüngeren nicht erworben werden kann, da ihm oft die finanziellen Mittel fehlen. Hat das Unternehmen eine solche kritische Grösse erreicht, so muss es auch übergabefähig sein. Ein Käufer muss in der Lage sein, den Prozess der Wertschöpfung weiter zu führen.

Fazit

Die Unternehmensnachfolge ist ein komplexer Prozess und eine frühzeitige Planung vereinfacht vieles und ermöglicht ein optimales Ergebnis.

Dr. iur. Bernhard Madörin