



# Nachfolgeplanung – proaktives Handeln lohnt sich auf jeden Fall

Die Praxis zeigt: Die Unternehmensnachfolge wird gerne aufgeschoben, verdrängt oder zu wenig proaktiv angegangen. Einer der Gründe dafür ist unter anderem, dass das notwendige Wissen beim Verkäufer und/oder beim Nachfolger für die Abwicklung nicht immer vorhanden ist. Ein guter Weg, um die Hürde der Startphase zu nehmen, ist die Reflexion von Fragestellungen zusammen mit einem externen Sparringpartner.



**Bruno Sciarra**  
Bereichsleiter Treuhand  
Rapperswil SG

Im Wesentlichen besteht der Prozess einer Unternehmensnachfolge aus drei Teilen: Jeder Kauf/Verkauf startet mit einer Vorbereitungsphase, geht dann in die Umsetzungsphase über und schliesst mit der Integrationsphase. Da ein Verkauf oder Kauf für alle Beteiligten ein hoch emotionaler Akt ist, ist neben dem konkreten Vorgehen auf der Handlungsebene auch der Bereitschafts- und Haltungsebene besondere Beachtung zu schenken.

## Prozessgestaltung ist notwendig

Aus der Perspektive des Ablaufs betrachtet ist die Umsetzung die kürzeste Phase. Der Vorbereitungsphase und der Integrationsphase sind jedoch genügend Zeit einzuräumen, denn der Erfolg einer Unternehmensnachfolge hängt wesentlich von den Prozessen in diesen beiden Phasen ab.

Bei der Unternehmensnachfolge gilt es, viele Fragen aus unterschiedlichen Perspektiven zu klären. Die Vernetzung der Fragen führt zu einer Komplexität, die eine Prozessgestaltung verlangt. Dazu gehört etwa eine strukturierte Planung, eine sorgfältige Abwägung verschiedener Handlungsalternativen an bestimmten Meilensteinen und bei fehlendem Wissen eine kompetente Begleitung – dies von Beginn an. Eine ungeplante

bzw. erzwungene Nachfolge sollte für eine gesicherte Unternehmensfortführung vermieden werden.

Der ausführliche Fragekatalog kann beim Autor bezogen werden.

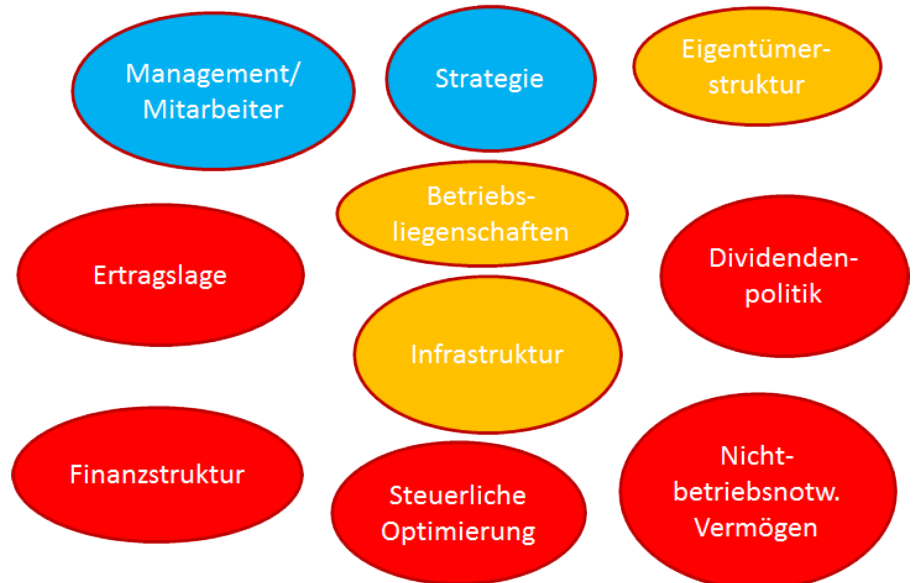
## Fragen als Starthilfe

Weil proaktives Handeln gefragt ist, lohnt es sich für den Unternehmer, für diesen Prozess das Steuerrad zu übernehmen. Bevor die Fahrt beginnt, gilt es, Übersicht über die Themenvielfalt zu gewinnen. In diesem Artikel sind einige zentrale Fragestellungen formuliert, die sich die abtretende Generation oder der Verkäufer im Sinne der Selbstreflexion frühzeitig stellen sollte. Die Fragen lassen sich in einer überschaubaren Struktur eingliedern. Sowohl bei der Struktur als auch bei den Fragestellungen handelt es sich um einen Auszug aus einem Fragekatalog, der keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.

## FAZIT

Bei der Unternehmensnachfolge gilt es viele Fragen aus unterschiedlichen Perspektiven zu klären. Die Vernetzung der Fragen führt zu einer Komplexität, die eine Prozessgestaltung verlangt. Dazu gehört etwa eine strukturierte Planung, eine sorgfältige Abwägung verschiedener Handlungsalternativen an bestimmten Meilensteinen und bei fehlendem Wissen von Beginn an eine kompetente Begleitung. Eine ungeplante oder gezwungene Nachfolge sollte vermieden werden.

## Einflussfaktoren bei der Nachfolgeplanung



**Prozessgestaltung****Initialphase**

Kennen Sie die verschiedenen Übertragungsoptionen?

Wie möchten Sie die Führungs-, Eigentums- und Vermögensnachfolge gestalten?

Welche Nachfolgeoptionen stehen Ihnen grundsätzlich zur Verfügung?

Kennen Sie Wege und Möglichkeiten, um den richtigen Nachfolger zu finden?

Haben Sie jemanden, mit dem Sie auch über Ihre persönlichen Bedenken sprechen können?

Wie können die Bedürfnisse aus dem Kontext «Familie und Unternehmen» getrennt und trotzdem vereint gestaltet werden?

**An den Übergeber selbst**

Habe ich eine klare Vorstellung darüber, was in Zukunft kommen soll und welche Vorteile das Loslassen für mich bringt?

Will ich meine Zeit Dingen ausserhalb des Unternehmens widmen?

**Beim Family-Buy-out**

Wie können die Kinder ein eigenes Verständnis sowie eigene Ideen und Entwicklungsmöglichkeiten für das vorhandene Unternehmen generieren?

Wie können die Kinder ein eigenes unternehmerisches (Selbst-)Vertrauen aufbauen?

**Beim Management-Buy-out**

Wie entwickelt sich ein Mitarbeitender/Manager als Angestellter zum Unternehmer weiter?

Verfügt der Mitarbeitende über entsprechendes Potenzial als unternehmerische Persönlichkeit?

Hat der Verkäufer Vertrauen in den Käufer, um bei der Finanzierung der Nachfolgelösung z.B. ein Verkäuferdarlehen zu gewähren?

**Beim externen Verkauf**

Wie finden sich Käufer und Verkäufer in einem intransparenten Markt?

Welche Rolle hat ein Mittler im MBI/M&A-Markt (Management-Buy-In / Mergers & Acquisitions)?

**Vorsorge und Sicherheit**

Haben Sie Ihre Vermögenssituation (Unternehmen und privat) einmal aufgestellt?

Haben Sie Privatvermögen und Geschäftsvermögen konsequent getrennt?

Sind genügend finanzielle Mittel im Privatbereich aufgebaut worden, um die Nicht-Nachfolger finanziell zu kompensieren?

Haben Sie die verschiedenen Vorsorgemöglichkeiten ausgeschöpft?

**Stabilität, Abhängigkeit und Fitness des Unternehmens**

Hat das Unternehmen in den nächsten zehn Jahren genügend Potenzial für seine Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit?

Gibt es im Unternehmen Vermögensbestandteile (z.B. hoher Bestand an flüssigen Mittel aufgrund Gewinnthesaurierung, Immobilien etc.), die für das Kerngeschäft nicht notwendig sind?

Ist die Finanzierungsstruktur von Einzelpersonen bzw. vom Geschäftsinhaber abhängig?

Besteht eine hauptsächliche Abhängigkeit vom Geschäftsinhaber in Bezug auf die Führung des Unternehmens?

Ist die Handlungsfähigkeit bei Ausfall des Inhabers oder des Geschäftsführers intakt?

Gibt es noch Strukturen oder Altlasten, an denen ein externer Käufer kein Interesse hat?

**Transaktionskosten**

Gibt es im Unternehmen hohe stille Reserven, die bei ihrer Auflösung im Rahmen eines Verkaufs zu einer hohen steuerlichen Belastung führen?

Kennen Sie die steuerlichen Auswirkungen der von Ihnen gewählten Übertragungsform?

Was ist das Unternehmen wert?

Kennen Sie den Unterschied zwischen Unternehmenswert und Transaktionspreis?

Welche Elemente stellen für Sie einen emotionalen Wert dar?

Wie kann die Transaktion finanziert werden (Eigen- und Drittmittel)?

Sind Sie bereit, dem Nachfolger in Form von Vererbung / Schenkung / tieferer Bewertung beim Finanzierungsbedarf entgegenzukommen?