

Vorsorgen und finanzieren I

Die Unternehmensnachfolge vorausschauend planen

Die Übergabe des Unternehmens in neue Hände ist oft ein emotionaler Schritt. Es steckt Herzblut im Lebenswerk, das es nun loszulassen gilt. Wichtig ist aber, dass die Nachfolge frühzeitig und sorgfältig geplant wird. Dabei sollen die Ziele des Unternehmens und jene der persönlichen Pensionsplanung in Einklang gebracht werden.

› Beat Welten

Der Prozess der Unternehmensübergabe ist sehr individuell. Soll die Nachfolge familien- oder unternehmensintern erfolgen? Oder wird ein externer Verkauf angestrebt? Neben diesen grundsätzlichen Entscheidungen stellt sich im Laufe des Übergabeprozesses eine Vielzahl detailreicher Fragen. Und dieser Prozess kann so manch unerwartete Wendung nehmen. Eine frühzeitige, proaktive Planung legt deshalb den Grundstein für ein möglichst gutes Gelingen der Nachfolge.

Intensive Detailplanung

Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema der Nachfolge ist nicht nur die Empfehlung des vorliegenden Beitrags, sondern ein viel geäußertes Ratschlag zahlreicher Autoren. Wann beginnt frühzeitig? Entscheidend ist jener Moment, in dem der Unternehmer grundsätzlich bereit ist, die Verantwortung abzutreten. Da die Unternehmensnachfolge in der Regel mehrere Jahre in Anspruch nehmen kann, fällt der Start mitten in die aktive Erwerbsphase des Unternehmers. Er markiert den Anfang des oftmals langwierigen Prozesses. Danach geht es an die konkrete Ausgestal-

tung der Übergabe. Möglicherweise hat der amtierende Unternehmer bereits potenzielle Nachfolger beziehungsweise Käufer im Blick. Häufig lohnt es sich, für die Klärung einzelner Fragen Fachspezialisten beizuziehen.

Nach der groben Planung mit den wichtigsten Eckdaten und Rahmenbedingungen startet die intensive Feinplanung, die durch etliche unbekannte «Variablen» gekennzeichnet ist. Wie sehen die Zukunftsperspektiven des Unternehmens aus? In welcher Form soll die Firma in neue Hände übergehen? Neben einem strukturierten Zeitplan kann es sich lohnen, verschiedene Szenarien zu simulieren. Dazu gehört auch die Berücksichtigung des Firmeninhabers. Denn dieser ist neben seiner Funktion als Lenker und Gestalter häufig auch vermögentechnisch mit dem Unternehmen eng verbunden.

Zwei Seiten einer Medaille

Eine offene, positive Einstellung gegenüber der Unternehmensnachfolge ist eine gute Basis für die Initiierung und Durchführung des gesamten Prozesses. Dazu gehört ein ehrlicher Dialog unter

den Beteiligten, bei dem die einzelnen Wertvorstellungen unmissverständlich zum Ausdruck kommen. Jede Seite soll ihre Haltung klar und transparent äußern können. Die prinzipielle Fähigkeit, «loslassen» zu können, ist eine wichtige Qualität des scheidenden Unternehmers. Ein einziges Nachfolgeszenario ist nicht ausreichend, es sind auch Alternativen zu prüfen. Und dies nach sachlichen, objektiven Kriterien.

Übergabereife prüfen

Bei der Nachfolge geht es stets darum, die Interessen des Übergebers und des Übernehmers in Einklang zu bringen. Beiden Blickwinkeln soll angemessen Rechnung getragen werden, was nicht selten anspruchsvoll ist. Denn während die eine Seite oft daran interessiert ist, das Unternehmen zum maximalen Preis zu verkaufen, möchte die andere Seite dieses zum attraktivsten Preis erwerben. Um die bestmögliche Lösung auszuhandeln und beide Parteien zufriedenzustellen, bedarf es in der Regel mehrerer Verhandlungsrunden. Der abtretende und der neu anretende Inhaber müssen sich dabei klare Ziele setzen und ihre Interessen conse-



quent verfolgen. Die Medaille der funktionierenden Unternehmensnachfolge besteht also aus zwei Seiten, die sich nur auf der Basis gegenseitiger Kompromissbereitschaft erfolgreich vereinen lassen. Bevor die Verkaufsverhandlungen stattfinden, empfiehlt es sich bei einem gesun-

den Unternehmen, dieses auf die Übergabebereife hin zu prüfen. Wie steht es um die unternehmerische Substanz? Welches Preisniveau ergibt sich daraus? Dabei ist es vorteilhaft, die Organisation zu straffen und zurückbehaltene Gewinne falls möglich auszuzahlen. Befinden sich zum

Beispiel private Liegenschaften innerhalb der Firma, sollten diese vorgängig ausgegliedert werden. Die Unternehmung wird «leichter» gemacht. Der Kaufpreis wird dadurch transparenter und nachvollziehbarer. Zudem erhöht die Ausgliederung von nichtbetriebsnotwendigen Mitteln

Anzeige



DER PARTNER FÜR
AUTONOME
PENSIONSKASSEN

GESCHÄFTSFÜHRUNG
VORSORGEVERWALTUNG
RECHNUNGSWESEN
BERATUNG UND SCHULUNG
STELLVERTRETUNG

STIFTUNGSGRÜNDUNGEN
STIFTUNGSFUSIONEN
STIFTUNGLIQUIDATIONEN

ecovor.ch

für den potenziellen Käufer die Chance, eine Finanzierung für den Unternehmenserwerb auf die Beine zu stellen.

Die private Situation

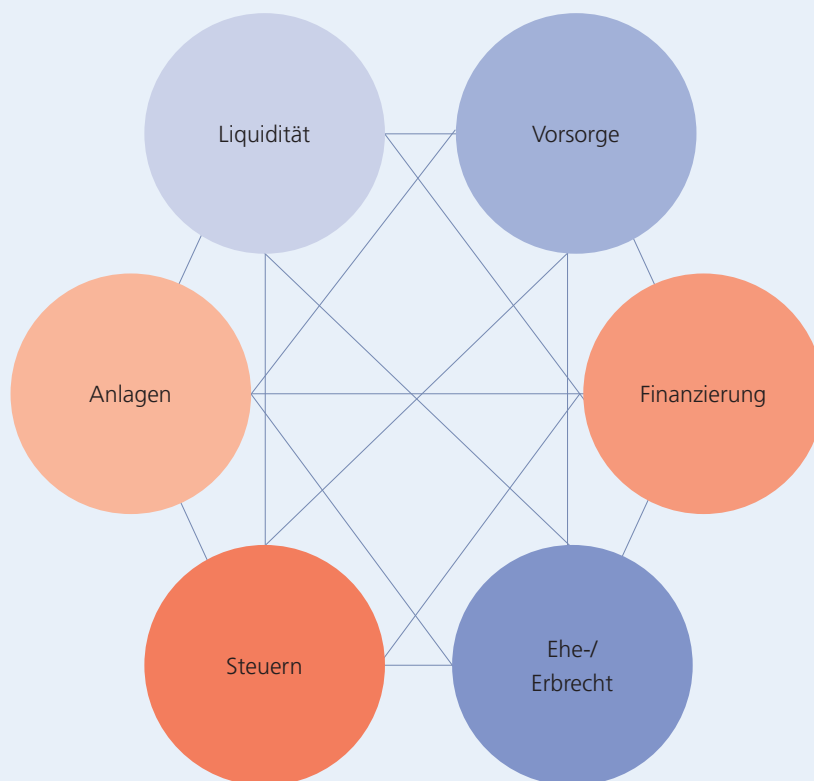
Bei der Nachfolgeregelung darf die private Situation des Unternehmers nicht vergessen werden. Die persönlichen und familiären Verhältnisse haben einen entscheidenden Einfluss auf die Unternehmensübergabe. Vorsorge-, steuer- sowie ehe- und erbrechtliche Aspekte sind bei Kapitalflüssen und weiteren Belangen der Nachfolge auf eine Reihe zu bringen. Die voraussichtlichen Leistungen im Alter und deren Bezugsform müssen durchdacht und detailliert geplant werden.

Eine fundierte Pensionsplanung bringt Klarheit über die finanzielle Situation im dritten Lebensabschnitt. So kann sich beispielsweise das Zusammenspiel von ausserordentlichen Dividendenbezügen und Einkäufen in die Pensionskasse lohnen. Die Analyse der persönlichen Steuer- und Vorsorgesituation ist also in wesentlichem Masse entscheidend für eine erfolgreiche Nachfolge. Es empfiehlt sich daher, sowohl für die privaten als auch die firmeneigenen Aspekte eine unabhängige Strategie zu entwickeln und die beiden Bereiche aufeinander abzustimmen.

Erfolg ist kein Zufall

Die frühzeitige Planung ist essenziell und bewahrt vor unerwünschten «Bränden» im Unternehmen, die sich im operativen Geschäft negativ auf die Belegschaft und den Erfolg auswirken könnten. Einmal gestartet, ist der Prozess der Nachfolge – so intensiv er sich gestaltet – gegen alle Widerstände durchzuziehen. Ein Alleingang in der Nachfolgeplanung kann zwar funktionieren, es empfiehlt sich jedoch dringend, Expertenwissen miteinzubeziehen – zumindest punktuell. Somit werden wichtige Aspekte der Nachfolgeregelung nicht ausser Acht gelassen. Diese offene Haltung, unter Einbezug der privaten Situation, ist in jeder Phase des Prozesses von Vorteil.

Zusammenspiel von Themen der privaten Pensionsplanung



Nicht nur das situative Heranziehen von Experten ist ratsam. In vielen Fällen lohnt es sich auch, den gesamten Prozess von einem Spezialisten begleiten zu lassen. Eine Bank beantwortet dabei wichtige Fragen zu Finanzierungs-, zu Vorsorge-

sowie zu Anlagethemen und bringt die verschiedenen finanziellen Faktoren in Einklang. Daneben bringen auch Treuhänder, Steuerexperten oder Juristen ihr wertvolles Know-how zu relevanten Fragen ein. «



Porträt



Beat Welten

Senior-Finanzplaner, Schwyzer Kantonalbank

Als Spezialist für Vorsorgefragen ist Beat Welten im Vorsorgezentrum der Schwyzer Kantonalbank für die Pensionsplanung von natürlichen Personen zuständig.



Kontakt

beat.welten@szkb.ch, www.szkb.ch/vorsorge