

Nachfolgeplanung: Tipps für den erfolgreichen Firmenverkauf

Darum geht es

Die Nachfolgeplanung ist sehr anspruchsvoll. Viele Unternehmer schieben sie deshalb auf die lange Bank. Doch so gefährden sie nicht nur den Fortbestand ihrer Firma, sondern auch ihre Altersvorsorge. Eine sorgfältige Nachfolgeplanung ist entscheidend für die optimale Übergabe an einen geeigneten Nachfolger

und damit für das Weiterbestehen der Firma. Nicht zuletzt sichern Unternehmer Ihr Einkommen nach der Pensionierung, sparen Steuern und sichern das Vermögen fürs Alter. Dieses Merkblatt zeigt auf, wie Sie ihre Nachfolgeplanung am besten angehen und was Sie beim Verkauf der Firma beachten sollten.

Zeitpunkt: Gut geplant ist halb gewonnen

Wer sich zu spät darum kümmert, muss die Nachfolge oft unter Zeitdruck abwickeln. Dann ist es unmöglich, alle Finanz- und Steueroptimierungen umzusetzen. Die Altersvorsorge vieler Unternehmer hängt aber sehr stark vom Erlös aus dem Firmenverkauf ab. *Tipp:* Nehmen Sie die Planung mindestens 5 bis 10 Jahre vor der Übergabe in Angriff. Erfahrungsgemäss

eignet sich hierzu eine langfristige Einkommens- und Vermögensplanung. Sie zeigt auf, wie sich Einnahmen, Ausgaben und Vermögen im Ruhestand entwickeln. So wird auch ersichtlich, ob der Inhaber auf einen Verkaufserlös aus der Firma angewiesen ist, um im Alter finanziell abgesichert zu sein oder ab wann ein Verkauf finanziell tragbar erscheint.

Nachfolge: Die wichtigsten Aufgaben vor dem geplanten Austritt

Zeit	Aufgaben
10 bis 15 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> Private Finanzen planen und laufend aktualisieren Kapitalbedarf aus der Firma/dem Firmenverkauf berechnen Businessplan für die Zeit bis zur Übergabe ausarbeiten und aktuell halten
5 bis 10 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> Rechtsform des Unternehmens hinterfragen Steuern planen und Pensionskasse optimieren Nicht betriebsnotwendige Mittel ins Privatvermögen überführen Jahresabschlüsse optimieren (Unternehmenswert)
3 bis 5 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> Nachfolge-Optionen prüfen (familienintern, MBO, Verkauf an externe Interessenten) Gespräche mit möglichen Nachfolgern aus der Familie oder dem Unternehmen führen
3 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> Letzte Gelegenheit nutzen, um Firmenvermögen steuergünstig ins Privatvermögen zu überführen (freiwillige Einkäufe in die Pensionskasse) Bei einem externen Verkauf: Verkaufsprozess starten und Dokumente aufbereiten
6 Monate bis 1 Jahr	<ul style="list-style-type: none"> Nachfolgeregelung finalisieren (Finanzierung und Verträge) Alle Anspruchsgruppen informieren
0 bis 1 Jahr	<ul style="list-style-type: none"> Neuen Geschäftsführer einarbeiten Operative Verantwortung schrittweise übergeben

Das Unternehmen fit für den Verkauf machen

Inhaber sollten ihre Firma früh auf den Verkauf vorbereiten. Wichtig sind die optimale Rechtsform und der Bezug nicht betriebsnotwendiger Mittel:

► **Rechtsform ändern:** Inhaber von Einzelfirmen, Kollektiv- oder Kommanditgesellschaften sollten eine Änderung der Rechtsform in Betracht ziehen. Sonst können hohe Steuer- und Sozialversicherungsabga-

ben anfallen. Der Verkauf einer AG oder GmbH ist im Normalfall steuerfrei, da die Wertzunahme als Kapitalgewinn eingestuft wird.

Tipp: Der Wechsel der Rechtsform kann sich für Selbstständige doppelt lohnen: In einer AG oder GmbH sind Sie freier in der Ausgestaltung Ihrer Pensionskassenlösung. Sie können so Ihr Potenzial für freiwillige Einzahlungen in die Pensionskasse (PK-

Einkäufe) deutlich erhöhen und viel Steuern sparen. Die Umwandlung ist wegen der gesetzlichen Sperrfrist spätestens 5 Jahre vor der Übergabe zu prüfen.

► **Nicht betriebsnotwendige Mittel beziehen:** Inhaber müssen prüfen, welche Mittel für den Betrieb notwendig sind und welche sie übergeben möchten. Dient zum Beispiel eine Immobilie zur Einkommenssicherstellung im Alter, muss sie entweder aus dem operativen Betrieb ins Privatvermögen überführt oder in eine separate Gesellschaft ausgegliedert werden. Mit beiden Varianten können hohe Steuer- oder Sozialversicherungsabgaben verbunden sein.

Tipp: Besonders Selbstständigerwerbende haben bei der Überführung von Liegenschaften zahlreiche Wahlmöglichkeiten bei der Besteuerung. Eine sorgfältige Analyse ist daher unumgänglich.

Zu viel Substanz schreckt Käufer ab, denn viele sind nicht bereit, überschüssige Liquidität abzukaufen. Zudem schränkt es wegen der höheren Kapitalanforderungen den Kreis der Käuferschaft ein. Beziehen Sie liquide Mittel am besten über mehrere Jahre gestaffelt und kombinieren Sie diese mit PK-Einkäufen. Wenn Sie Ihr Vorsorgeguthaben in Kapitalform beziehen möchten, können Sie diese Optimierungsmöglichkeit bis 3 Jahre vor der Übergabe ausschöpfen.

Bewertung: Das Unternehmen analysieren lassen

Inhaber müssen den Marktwert ihrer Firma möglichst genau kennen. Viele setzen den Wert zu hoch an. Das kann den Verkauf erschweren oder verunmöglichen. In der Schweizer KMU-Landschaft sind die folgenden Bewertungsmethoden verbreitet:

► **Substanzwert-Methode:** Bewertet werden die Vermögenswerte und Schulden der Firma. In Bezug auf die Steuern zeigt der externe Jahresabschluss dabei oft ein zu schlechtes Bild. Für einen Käufer ist es wichtig zu wissen, welche effektiven Vermögenswerte mit dem Kaufpreis erworben werden.

► **Ertragswert-Methode:** Der Wert wird durch die Diskontierung des nachhaltig erzielbaren Reingewinns errechnet. Die Gewinne der vergangenen Jahre müssen bereinigt und zu hohe Abschreibungen oder Inhabervorteile angepasst werden.

► **Praktiker-Methode:** Der Wert wird aus dem Durchschnitt der Substanzwert- und der Ertragswert-Methoden berechnet. Der Ertragswert wird meist doppelt und der Substanzwert einfach gewichtet.

► **Discounted Cashflow Methode (DCF):** Der Wert wird anhand der künftig erwarteten freien Cashflows (Free Cashflow) ermittelt und zeigt, mit welchen Geldzuflüssen ein neuer Eigentümer rechnen kann. Basis für die Berechnung des freien Cashflows bildet ein in die Zukunft gerichteter Finanzplan.

► **Multiplikatoren-Methoden:** Sie beziehen neben der Firma auch den Markt ein. Diese Methoden berechnen aussagekräftige Kennzahlen für Vergleichsunternehmen und wenden sie auf das Unternehmen an, das bewertet werden soll.

Tipp: Lassen Sie Ihr Unternehmen durch unabhängige Nachfolge-Spezialisten analysieren. Sie zeigen anhand einer umfassenden Bewertung auf, welches die wichtigsten Treiber des Geschäfts sind und wo allfällige Risiken liegen. So können Sie besser abschätzen, ob Eingriffe sinnvoll sind, um den Wert der Firma zu erhöhen. Eine unabhängige Bewertung hilft zudem, eine sinnvolle und nachvollziehbare Preisbandbreite zu definieren.

Die gängigsten Bewertungsmodelle im Überblick		
Methode	Pluspunkte	Schwachpunkte
Substanzwert	Die Berechnung ist einfach	Rentabilität und Zukunftsaussichten sind nicht berücksichtigt
Ertragswert	Rentabilität und Zukunftsaussichten sind berücksichtigt	Schätzung des nachhaltig erzielbaren Gewinns und Bereinigung der Erfolgsrechnung sind schwierig; Herleitung des Kapitalisierungssatzes ist subjektiv
Praktiker	Substanz, Rentabilität und Zukunftsaussichten sind berücksichtigt	Sinnvolles Verhältnis zwischen Substanz und Ertrag ist schwer zu definieren
Cashflow	Dies ist die umfassendste Methode	Grosser Aufwand für die Berechnung und Schätzung der Cashflows; Komplexe Definition des Kapitalisierungssatzes
Multiplikatoren	Bezieht aktuelle Marktgegebenheiten mit ein, es sind kaum Annahmen nötig, und die Plausibilität lässt sich überprüfen	Akzeptanz nicht immer gegeben («es gibt kein vergleichbares Unternehmen»); Schwache Datenbasis in der Schweiz

Käufersuche: Bereiten Sie sich optimal vor

1 Optionen gut abwägen: Bleibt die Firma nicht in der Familie, muss der Inhaber definieren, welche externen Käufer in Frage kommen. Das können Mitarbeitende, Konkurrenten, Kunden, Lieferanten, Private-Equity-Unternehmen, Beteiligungsgesellschaften oder private Investoren sein.

Tipp: Wägen Sie gut ab, was die Vor- und Nachteile aller Optionen sind. Sie können auch nach dem Ausschlussverfahren vorgehen. Ausschlüsse sind zum Beispiel, wenn kein geeignetes Familienmitglied vorhanden ist, oder wenn Mitarbeiter die Firma nicht übernehmen können, weil der Preis für sie zu hoch ist.

2 Dokumentation erstellen: Kaufinteressenten können abspringen, wenn ihnen der Verkäufer nicht aufzeigen kann, wie viel Substanz und welches Gewinnpotenzial in der Firma stecken. Vor allem wenn der Betrieb an Aussenstehende verkauft werden soll, ist der Informationsbedarf sehr gross.

Tipp: Bereiten Sie sich auf alle Fragen von potenziellen Käufern vor und stellen Sie die Geschäftsentwicklung übersichtlich dar. Lassen Sie eine professionelle Dokumentation erstellen. So erkennen Interessenten schneller, welche Vermögenswerte sie übernehmen oder wie rasch sie den Kaufpreis durch Gewinne amortisieren können.

3 Strategische Vorbereitung: Wer seine Firma nicht deutlich unter Wert verkaufen will, sollte ungenutztes Potenzial ausschöpfen und kalkulierbare Risiken abbauen, bevor der Nachfolgeprozess beginnt.

Tipp: Beispiele für Potenzial reichen von kosmetischen Anpassungen wie etwa eine neue Homepage oder einer zeitgemässen Einrichtung, über eine Neuausrichtung in den bestehenden Märkten bis zur

Erschliessung neuer Märkte. Da Kaufinteressenten zukunftsgerichtet sind, haben solche Massnahmen einen grossen Einfluss auf den Wert.

4 Auf Fachleute setzen: Wer seine Firma erfolgreich verkaufen möchte, ist auf die besten Netzwerke und Plattformen angewiesen. Denn passende und solvente Käufer zu finden, ist eine grosse Herausforderung: Oft sucht man die «Nadel im Heuhaufen».

Tipp: Arbeiten Sie mit erfahrenen Fachleuten zusammen. Gut vernetzte Experten kennen den Markt am besten. Sie wissen, wie man Käufer und Verkäufer zusammenbringt und Verkaufsverhandlungen erfolgreich führt. Das sind dabei die wichtigsten Vorteile:

► **Diskretion ist garantiert:** Vor dem Verkauf ist Verschwiegenheit zentral. Dringen heikle Informationen an die Öffentlichkeit, kann das grossen Schaden anrichten. Es ist fatal, wenn wichtige Kunden abwandern, Geschäftspartner verunsichert sind oder Mitarbeitende in Schlüsselpositionen die Firma verlassen.

► **Konzentration aufs Geschäft:** Die Suche nach Käufern ist anstrengend und zeitintensiv. Als Inhaber müssen Sie sich auf das operative Geschäft konzentrieren können, denn der Umsatz und der Gewinn dürfen auf keinen Fall einbrechen.

► **Die richtigen Netzwerke:** Fachleute können ihr Netzwerk aktivieren und ausgewählte Interessenten und Investoren direkt ansprechen. Bei Bedarf schreiben sie die Firma auf den geeigneten Plattformen aus. Und sie sind auch an der Quelle, wenn neue Käufergruppen gesucht werden müssen.

Verhandlungen und Verträge

1 Geheimhaltungsvereinbarung: Es lohnt sich, genau zu prüfen, ob interessierte Käufer die fachlichen und finanziellen Anforderungen erfüllen. Oft schaffen es zwei bis vier Kandidaten in die engere Auswahl. Mit ihnen steigen die Inhaber dann in Verhandlungen ein.

Tipp: Vertraulichkeit und Diskretion haben oberste Priorität. Bevor der Inhaber seine Identität offenlegt, sollten die Interessenten zwingend eine Geheimhaltungsvereinbarung unterzeichnen. Darin muss explizit ausgeschlossen sein, dass ein Interessent ohne Rücksprache Kontakt zu Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitenden aufnimmt. Erst wenn die Vertraulichkeit gewährleistet ist, werden detaillierte Informationen offengelegt und potenzielle Käufer zu einer Besichtigung eingeladen.

2 Due Diligence: Im nächsten Schritt werden erste Angebote eingeholt. Eine Absichtserklärung mit der Vision des Käufers für die nächsten Jahre kann aufzeigen, wohin die Reise gehen soll. Sind diese Schritte erfolgreich, geht es an die sorgfältige Prüfung des Kaufobjekts: die sogenannte Due Diligence. Sie beinhaltet vor allem die Prüfung betriebswirtschaftlicher, steuerlicher und rechtlicher Risiken und sollte unbedingt zusammen mit Experten erfolgen. Die Due Diligence schliesst gleichzeitig den Kaufentscheid ab.

Tipp: Als Alternative bieten sich auch Garantien an. Bei einem Management-Buy-out zum Beispiel kennen die Käufer das Unternehmen so gut, dass eine Due Diligence überflüssig scheint. Dennoch: Empfehlenswert ist sie auf jeden Fall.

③ Der Prozess ist erst mit der Unterzeichnung eines rechtsgültigen Vertrages und der Überweisung des Kaufpreises abgeschlossen. Überlassen Sie die Ausgestaltung der Vertragsunterlagen den Spezialisten.

Tipp: Starten Sie nicht mit einem Vertragsentwurf. Besprechen Sie zuerst alle Einzelheiten zur Geschäftsübergabe. Erst auf dieser Basis lassen Sie einen Entwurf erstellen. Das erspart Ihnen Ärger und Kosten.

Finanzierung: Alle Optionen prüfen

In vielen Fällen kann der Nachfolger den Kaufpreis nicht vollständig aus eigenen Mitteln finanzieren. Häufig ist er auf einen Bankkredit angewiesen. Banken finanzieren in der Regel 40 bis 60 Prozent des Kaufpreises. Die Höhe des Kredits und der Zinssatz hängen vor allem von vier Faktoren ab: Firma, Branche, Planbarkeit künftiger Gewinne und notwendige Investitionen. Wichtig sind auch Ausbildung, Erfahrung, Bonität und Sicherheiten des Käufers.

Tipp: Nicht immer genügt ein Bankkredit. Käufer benötigen oft zusätzliche Mittel für die Übernahme. Der Verkäufer kann sich auf unterschiedliche Weise an der Transaktion beteiligen und so die Chancen einer Nachfolgeregelung verbessern:

► **Verkäuferdarlehen:** Bei einer Finanzierung mit einem Darlehen übernimmt der Käufer das ganze Unternehmen zum definierten Zeitpunkt. Einen Teil

des Kaufpreises bezahlt er sofort aus den verfügbaren Eigenmitteln. Der Rest bleibt als Darlehen stehen. Das Darlehen wird in der Regel verzinst und aus den laufenden Gewinnen und den Ersparnissen des Käufers schrittweise zurückbezahlt. Banken schätzen eine Mithilfe des Verkäufers bei der Finanzierung. Eine Kombination aus Bankkredit und Verkäuferdarlehen kann daher helfen, die Transaktion zu verwirklichen.

► **Earn-Outs:** Neben Darlehen werden Earn-Outs immer gebräuchlicher. Hier wird der Kaufpreis in mehreren Tranchen bezahlt, bestehend aus einer fixen und weiteren variablen Zahlungen. Die Höhe der variablen Tranchen hängt vom Erfolg ab. Wenn die Firma die von beiden Parteien als realistisch erachteten Ziele nicht erreicht (z.B. Umsatz, EBITDA, EBIT, Gewinn), dann reduzieren sich die fälligen Tranchen. Werden die Ziele übertroffen, erhöht sich die Zahlung.

Nachfolgeplanung mit dem VZ

Eine Nachfolgeregelung ist komplex. Wie finde ich den oder die Richtige? Wie viel ist meine Firma wert? Und wie spare ich Steuern?

Mit diesen Fragen sind Sie beim VZ an der richtigen Adresse: Sie profitieren von einem breiten Käufernetzwerk, von einer langjährigen Expertise aus zahlreichen Bewertungen sowie von einem erprobten

Verhandlungsgeschick. So haben Sie die Gewissheit, dass Ihr Lebenswerk auch nach Ihrem Rücktritt in guten Händen ist.

Interessiert? Dann vereinbaren Sie einen Termin für ein unverbindliches Gespräch im VZ in Ihrer Nähe. Die Telefonnummer finden Sie unten.

Buch-Tipp zum Thema



In den kommenden Jahren werden sich über 50'000 Firmen in der Schweiz mit der Nachfolge-Regelung befassen müssen. Dieser Ratgeber beantwortet alle wichtigen Fragen und trägt dazu bei, dass die Übergabe

reibungslos gelingt. Viele Beispielrechnungen helfen, den Sachverhalt besser zu verstehen.

142 Seiten, Paperback, Preis: 39.– Franken.
Dieser Ratgeber ist erhältlich in der VZ-Niederlassung in Ihrer Nähe (Telefonnummer siehe unten) oder im Internet unter www.vermoegenszentrum.ch.

Hier sind Sie gut beraten

Das VZ VermögensZentrum ist der führende unabhängige Finanzdienstleister der Schweiz. Immer mehr Kunden profitieren von unserer Expertise: Sie gehen gut vorbereitet in Pension, legen ihr Geld intelligent an, finanzieren Häuser günstig, sind optimal versichert, regeln ihren Nachlass nach ihren Wünschen und zahlen nicht mehr Steuern als nötig.

Auch Unternehmen und Pensionskassen sind beim VZ VermögensZentrum an der richtigen Adresse. Sie verbessern die Leistungen von Versicherungen und Vorsorge, erwirtschaften höhere Erträge mit ihren Anlagen und sparen gleichzeitig Prämien, Gebühren und Steuern.

Wenn es um Geld geht, sind Sie beim VZ gut beraten.

VZ VermögensZentrum AG (Hauptsitz)

Beethovenstrasse 24

8002 Zürich

Telefon: 044 207 27 27

E-Mail: vzzuerich@vermoegenszentrum.ch

Aarau | Basel | Bern | Chur | Fribourg | Genève | Lausanne | Luzern
Neuchâtel | Schaffhausen | Solothurn | St. Gallen | Zug | Zürich

www.vermoegenszentrum.ch