

## FINANZRATGEBER Nachfolgeplanung bei kleinen und mittleren Unternehmen

# Die Nachfolge sollte frühzeitig überdacht und geregelt werden

**Einmal pro Monat beantwortet Beat Schmid-Lüscher Ihre Fragen zu Bankgeschäften, Wertpapieren, Lebensversicherungen, Vorsorge und Immobilien. Senden Sie Ihre Fragen an: Redaktion «Frutigländer», Lindenmattstrasse 7, Postfach 77, 3714 Frutigen, E-Mail-Adresse: redaktion@frutiglaender.ch.**

**Frage von D.R. aus Spiez: Sie arbeiten Pensionspläne bis zur Pensionierung und der Zeit danach aus. Was empfehlen Sie bei der Nachfolgeplanung von kleinen und mittleren Unternehmen?**

**Beat Schmid-Lüscher:** Irgendwann kommt für den Unternehmer der Zeitpunkt, sich über seine Nachfolge Gedanken zu machen. Die muss nicht unbedingt in einem Zusammenhang mit dem eigenen Alter stehen, obwohl das Alter sicher die grösste Rolle spielt.

Während sich solche Fragen bei grossen Unternehmen weniger stellen, ist die Frage der Nachfolgeregelung bei den meisten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die zentrale Frage und eine der wichtigsten Aufgaben des Unternehmers in seiner aktiven Zeit. Eine gescheiterte Nachfolgeregelung kann das Unternehmen und damit die Arbeitsplätze gefährden. Daher sollten Unter-

nehmer sich spätestens ab dem 55. Lebensjahr ihre Gedanken zur Nachfolge machen. Dadurch bleibt in der Regel genügend Zeit, eine optimale Lösung vorzubereiten und umzusetzen. Ich erwähne hier bewusst nur einige Gedanken zu diesem komplexen Thema. Solche Planungen machen wir auch nur in Zusammenarbeit mit versierten Treuhandfirmen, die sich in allen Spezialgebieten, vor allem aber in Steuerfragen, auskennen.

### Unterschiedliche Gründe

Obwohl sich viele Unternehmer erst spät, teilweise gar zu spät, mit dieser Fragestellung befassen, gibt es unterschiedliche Gründe, die zur Nachfolgeplanung führen:

- Pensionierungswunsch
- gesundheitliche Schwierigkeiten
- wirtschaftliche Schwierigkeiten
- interessante Kaufangebote
- ein Wunschkandidat ist vorhanden, drängt aber auf eine Lösung
- Suche nach neuen Herausforderungen
- familieninterne Ansprüche (Nachkommen/Ehegatten)

### Nachfolger

Im Zentrum der Überlegungen steht selbstverständlich die Frage, wer denn



Beat Schmid-Lüscher

BILD ZVG

der Nachfolger sein soll. Dabei bieten sich folgende drei Hauptthemen an:

- familieninterne Nachfolge
- Verkauf des Unternehmens an das Management (management buy-out)
- Verkauf des Unternehmens an Dritte (Konkurrenz/Partnerunternehmen)

Viele Unternehmer der ersten Generation wünschen sich eine familieninterne Nachfolge. Doch oftmals sind die Kinder an der Übernahme nicht interessiert oder verfügen nicht über die notwendige Fach- und/oder Sozialkompetenz. Ein familieninterner Nachfolger

muss auch vom bisherigen Management und von den anderen Schlüsselpersonen unbedingt akzeptiert werden. Andernfalls sind grosse Schwierigkeiten vorprogrammiert. Diese Überlegungen verdeutlichen, dass auch eine familieninterne Lösung von langer Hand vorbereitet werden muss.

### Vor- und Nachteile

Vor- und Nachteile der einzelnen Varianten grob dargestellt:

#### 1. Familieninterne Lösungen

- Vorteile:
  - schrittweise Nachfolge möglich
  - Kaufinteressent muss nicht gesucht werden
  - keine zeitaufwendigen Verhandlungen
  - Finanzierung einfacher
  - Motivation beim Unternehmer hoch
- Nachteile:
  - eventuell Zwang für Nachfolger
  - Streitpotenzial innerhalb der Familie
  - eventuell fehlende Akzeptanz durch Mitarbeiter

#### 2. Management buy-out

- Vorteile:
  - Geschäftsgeheimnisse können besser bewahrt werden
  - keine Akzeptanzprobleme

- Nachteile:
  - Kaufpreis eventuell tiefer sowie mögliche Finanzierungsschwierigkeiten
  - eventuell Darlehen durch Unternehmer nötig

#### 3. Verkauf an Dritte

- Vorteile:
    - häufig einfache Realisation
    - wenig erbrechtliche Fragen
    - Kapitalgewinn/Schaffung von Privatvermögen
    - wenig familieninternes Konfliktpotenzial
  - Nachteile:
    - Gefahr für bestehende Unternehmenskultur
    - möglicherweise negative Folgen für Mitarbeiter
    - eventuell fehlende Akzeptanz
- Prozess der Nachfolgeplanung: Dieser Schritt dauert in der Regel drei bis sieben Jahre und beinhaltet folgende Themen:

- Situationsanalyse
- Zielsetzungen
- Vorbereitungen
- Umsetzung
- Stabübergabe

BEAT SCHMID-LÜSCHER,  
BANKFACHMANN, FINANZPLANER UND  
IMMOBILIEN-TREUHÄNDER