

## ***DIE NACHFOLGE IM KMU-Bereich***

### **1. Einige Fakten zu den KMU (Kleine und Mittlere Unternehmungen)**

- Zu den KMU zählen Unternehmen mit 1 - 249 Mitarbeitern.
- In der Schweiz arbeiten zwei Drittel aller Beschäftigten in KMU-Betrieben.
- 88 % aller Schweizer Unternehmen sind Kleinstunternehmen (1 - 9 Mitarbeiter). Ebenfalls gut 88 % gelten als Familienunternehmen, was im internationalen Vergleich als hoher Anteil zu bezeichnen ist.
- In den nächsten fünf Jahren haben rund 57'000 Familienunternehmen mit rund 452'000 Arbeitsplätzen die Nachfolge zu regeln.
- 35 % der Familienunternehmen schaffen die Übergabe an die zweite Generation nicht (bei der dritten Generation sind es bereits 68 %).
- In Europa sind rund 10 % der Konkurse auf eine missglückte Nachfolgeplanung zurückzuführen.

### **2. Die Schwierigkeiten bei der Nachfolge**

Laut Umfragen und Auswertungen stehen die finanziellen / steuerlichen Hindernisse ganz und gar nicht an erster Stelle. In den emotionalen Befindlichkeiten des Uebergebers sind mit Abstand die grössten Probleme angesiedelt.

#### **2.1 Der emotionale Prozess**

##### 2.1.1 Die Freiheit der Entscheidung

Der Patron ist in seiner Nachfolgeplanung nicht so frei wie er denkt. Die Firma wurde oft unter Mithilfe der ganzen Familie oder zumindest der Ehefrau aufgebaut. Daraus entstehen auch Verantwortungen. Er stellt sich Fragen wie:

- Soll die Firma einem Kind übergeben werden, wenn ja welchem?
- Wie sind die anderen Kinder dafür zu entschädigen (eventuell auch problematisch im Hinblick auf das Erbrecht)?
- Wie sehen meine finanziellen Möglichkeiten aus?



- Ist innerhalb der Familie überhaupt jemand geeignet oder handelt es sich um Wunschdenken des Patrons?
- Inwieweit soll ein Familienmitglied als Nachfolger aufgebaut werden (folgt der Nachfolger wirklich aus freien Stücken oder aus Pflichtgefühl dem Senior gegenüber)?
- Inwieweit soll / darf des Nachfolgers Berufswahl bzw. eigene Lebensform beeinflusst werden?
- Habe ich überhaupt einen anderen Lebensinhalt als meine Unternehmung bzw. was tue ich nach der Übergabe der Firma?

### 2.1.2 Die Macht

Hier ein Auszug aus einem Referat eines Unternehmers, der seine Firma an seinen Sohn weiter gegeben hat:

„Nichts beeinflusst das bisherige Gleichgewicht innerhalb der Familie stärker, als der Generationenwechsel. Das Aufsteigen der Jungen führt zu Machtkonflikten. Väter erleben ihre Söhne als konkurrenzierend und herausfordernd. Sie fordern und belasten sie deshalb oft enorm und klassieren sie ab. Die Jungen befinden sich in dauernder Verteidigungshaltung. Der tiefste Grund für eine verweigerte Nachfolge ist oft die „ewige“ Abhängigkeit. Die heutigen Jungen reagieren sensibel auf Manipulationen. Auch unflexible Autorität und die damit oft Hand in Hand auftretende Misstrauenskultur sind abschreckende Gespanne.

Geld eignet sich für Machtspiele, mit oft verheerendem Ausgang für Firma und Familie. Die vorzeitige Auszahlung der Erbschaft, gibt Freiheit und Kreditwürdigkeit. Mit der vollen Übernahme der Verantwortung übernehmen die Nachfolger auch die moralisch ethische Verpflichtung für das von den Vorfahren und deren Mitarbeitern erarbeitete Kapital. Werden sie nur als Manager eingesetzt, bleibt die Verantwortung beim Senior. Daher wird dieser oft korrigierend eingreifen, um dieser Verpflichtung, die er nie abgegeben hat, nachzukommen. Auch er wird nicht frei.“

### 2.1.3 Die Kultur

Die Firmenkultur entspricht den Werten der Familie. Diese sollen unverändert und meist unreflektiert über Generationen weitergegeben werden. Die Gefahr, dabei viel Unnötiges weiter zu schleppen und die eigentlichen Erfolgsfaktoren, welche die Firma speziell machen, nicht zu erkennen ist gross. Zu wissen, was die effektiven Erfolgsfaktoren sind und auch die Nachfolger die Firmenethik mitprägen zu lassen, ist eine der grossen Aufgaben.

### 2.1.4 Zusammenfassung

Vielfach sind erfolgreiche Unternehmer geradezu bemerkenswert erfolglos bei der Regelung ihrer Nachfolge. Der Grund dafür liegt im emotionalen Bereich. Der Macht- und Statusverlust, das Loslassen und das Vertrauen in die Nachfolger sind grosse Probleme. Oft werden Scheinlösungen getroffen (Nachfolger sind nur Manager, Besitzer bleibt der Patron). Dieses „back-seat-driving“ (Steuern des Autos vom Rücksitz aus) führt immer zu Schwierigkeiten, im schlechtesten Fall auch zum Scheitern der Nachfolge und dem Konkurs der Unternehmung. Bis der Senior diese Punkte von innen heraus (und nicht nur weil es halt so ist) akzeptieren



kann, ist ein psychologischer Prozess nötig, welcher nicht innerhalb einer Woche von statten geht. Dies ist einer der Hauptgründe, weshalb eine gute Nachfolgeregelung Zeit (sprich Jahre) beansprucht.

## **2.2 Finanzielle und rechtliche Probleme**

Wir beschränken uns auf das Andeuten möglicher Probleme:

### 2.2.1 Gesetze

Es dürften bei der Übergabe der Unternehmung innerhalb der Familie keine erbrechtlichen Vorschriften (z.B. Pflichtteile) verletzt werden. Eventuell muss die Unternehmung vor der Übergabe umstrukturiert, von bestimmten Aktiven und Passiven entleert werden. Ein Ehe- und Erbvertrag kann ebenfalls helfen.

### 2.2.2 Kaufpreis

Meist ist es so, dass der Wert der Unternehmung vom Verkäufer überschätzt wird, weil er von einem emotionalen Wert ausgeht, welcher jedoch nicht dem Marktwert entspricht. Oft hört man „die Unternehmung ist mein Lebenswerk und meine AHV, weshalb ich einen entsprechenden Preis erzielen muss“. Diese Überlegung ist grundsätzlich falsch. Wenn der Verkäufer aus der Unternehmung seinen dritten Lebensabschnitt in all den Jahren nicht ansparen konnte, hat die Firma schlicht zu wenig erwirtschaftet, was wiederum bedeutet, dass die Firma einen niedrigen Ertragswert (und damit Marktwert) aufweist. Mit anderen Worten, der Käufer soll zuviel bezahlen, weil man das ganze Leben dafür gearbeitet hat. Auch dies ist ein Thema, das der Verkäufer zuerst verinnerlichen muss. Schliesslich ist er meist daran interessiert, dass die Unternehmung auch zwei Jahren nach der Übergabe immer noch existiert.

### 2.2.3 Finanzierung

Der Käufer muss die Finanzierung bereitstellen können. Eine mehrheitliche Fremdfinanzierung durch eine Bank ist oft schwierig. Es stellt sich deshalb die Frage, inwieweit der Verkäufer einen Teilkaufpreis als Darlehen stehen lassen soll (und damit weiterhin im Risiko bleibt). Die Frage der Finanzierung ist selbstverständlich auch im Zusammenhang mit dem Kaufpreis zu sehen. Ist z.B. die Bank der Meinung, dass der Kaufpreis übersetzt ist, wird sie entsprechend wenig oder gar nichts finanzieren.



#### 2.2.4 Steuern

Ein sehr komplexes Thema. Seit einer unseligen Bundesgerichtsentscheidung aus dem Jahr 2004 kann die Übergabe eines KMU-Betriebes eine kostspielige Sache werden (für den Käufer und den Verkäufer). Zwar sind Bestrebungen im Gange, die Praxis wieder zu ändern, aber die Mühlen mahlen langsam.

Es ist heute praktisch unmöglich, eine KMU zu übergeben ohne schriftliche Abklärungen und einer Vereinbarung mit der kantonalen und der eidgenössischen Steuerverwaltung.

### **3. Weiterführende Informationen**

Wie empfehlen Ihnen die folgenden Internet-Seiten:

[www.fbc.unisg.ch](http://www.fbc.unisg.ch)

[www.kmu-next.ch](http://www.kmu-next.ch)

### **4. Schlussbemerkung**

Bewusst sind wir nicht genauer auf die Zahlenproblematik eingetreten, denn darüber wurden schon ganze Bibliotheken von Büchern geschrieben. Wer nicht ständig mit dieser Problematik zu tun hat, für den lohnt sich das intensive Einlesen nicht. Die Finanzen, Gesetze und Steuern sind unser Tätigkeitsgebiet, nutzen Sie unser Wissen.

Wie anfangs dargestellt, liegen die grössten Schwierigkeiten im emotionalen Bereich. Auch wenn dieser Bereich weit über das übliche Aufgabengebiet eines Treuhänders hinausgeht, können wir Sie auch hier unterstützen. Einerseits haben wir Erfahrung im Bereich der Nachfolgeregelungen und können Ihnen deshalb entsprechende Anregungen geben, andererseits braucht es manchmal eine Vertrauensperson ausserhalb der Familie oder des Freundeskreises um eine Entwicklung zu begünstigen.

Wichtig ist, dass Sie das Thema Nachfolge immer beschäftigt. Die Planungsphase, gerade wenn die Übergabe innerhalb der Familie stattfinden soll, kann über ein Jahrzehnt dauern. Machen Sie sich Gedanken, sprechen Sie mit uns!

LB Treuhand AG  
Markus Burato