



**Thomas Burkard**

lic. oec. publ.,  
Partner TCO AG, Zug  
thomas.burkard@protinus.ch



**Marc Nufer**

RA, M.B.L.-HSG,  
Partner SCHMID  
Rechtsanwälte, Zürich  
marc.nufer@protinus.ch



**Bruno Tringaniello**

dipl. Wirtschaftsprüfer,  
Partner awr AG  
für Wirtschaft und Recht, Bern  
b.tringaniello@protinus.ch

# Nachfolgeplanung

Bei der Planung und Durchführung einer Unternehmensnachfolge wird der Unternehmer mit einer Reihe von Spezialfragen konfrontiert. Das Konzept der integrierten Nachfolgeplanung beruht auf einem ganzheitlichen und interdisziplinären Ansatz, indem die notwendigen Kompetenzen und Erfahrungen in den Disziplinen Finanzen, Recht und Steuern nach dem jeweiligen Bedarf und den bereits vorhandenen Kompetenzen gebündelt werden.

Früher oder später muss sich jeder Unternehmenseigentümer mit der Planung seiner Nachfolge auseinandersetzen. Nur eine frühzeitig und sauber geplante Übergabe sichert das langfristige Überleben der Unternehmung und optimiert das Ergebnis für den Eigentümer. Die Praxis zeigt, dass Unternehmer oft zu spät und zu wenig systematisch planen und dass zentrale Aspekte der Nachfolgeplanung vernachlässigt werden. Oft werden langfristig wirkende Entscheide ohne fundierte Analyse getroffen, was zu nicht optimalen Ergebnissen führt. Ziel dieses Artikels ist das Aufzeigen einer in der Praxis bewährten dreistufigen Nachfolgeplanung, welche die zentralen Disziplinen Finanzen, Recht und Steuern vollständig integriert.

Die nebenstehende Abbildung illustriert das dreistufige Vorgehen:

	Analyse	Vorbereitung	Transaktion
Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmensanalyse in relevanten Bereichen, inkl. Erbsituationen</li> <li>Erstellen eines Kurzreports auf Basis von Frageliste und Workshops / Interviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimierung von Strukturen und Abläufen der Unternehmung</li> <li>Elimination von Übergabehindernissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ganzheitliche Beratung im Übergabeprozess</li> <li>Strukturierte und sorgfältige Abwicklung der Transaktion</li> </ul>
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurzreport</li> <li>Vorschlag für vorbereitende Massnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Massnahmenplan</li> <li>Auf Wunsch: Unterstützung in der Umsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfolgreiche Übergabe</li> <li>Mittelzufluss für Eigentümer</li> </ul>
Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kostenoptimierte Expertensicht zur Übergabefähigkeit</li> <li>Identifikation von Hindernissen</li> <li>Volle Transparenz für Eigentümer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ermöglichen einer Übergabe, bzw. Verhindern von erfolglosen Übergabeanstrengungen</li> <li>Preisoptimierung durch gezielte Vorbereitungs-massnahmen</li> <li>Anspruchsgruppen-gerechte Lösung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzierter Zeitbedarf durch saubere Vorbereitung</li> <li>Erhöhte Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Transaktion</li> <li>Nachhaltige positive Wirkung innerhalb und ausserhalb der Unternehmung</li> </ul>

## Konzept der dreistufigen integrierten Nachfolgeplanung

Beim Konzept der integrierten Nachfolgeplanung begleiten Finanz- und Steuerexperten und Anwälte den Eigentümer im gesamten Nachfolgeprozess. Dieser verläuft über die drei Phasen 1. Analyse, 2. Vorbereitung und 3. Transaktion. Dabei werden operative, finanzielle, rechtliche und steuerliche Fragestellungen gezielt und systematisch adressiert und verknüpft. Bestehende Kompetenzen, Strukturen und auch langjährige Berater werden im Projekt eingebunden und nach Bedarf ergänzt und unterstützt. Das Konzept ist darauf ausgerichtet, dass je nach den Bedürfnissen modularartig diejenigen Kompetenzen beigezogen werden, die gewünscht und notwendig sind.

Die Vorteile des dreistufigen und integrierten Vorgehens unter Beizug von externem Know-how liegen u.a. in folgenden Bereichen:

- Der Eigentümer erhält bereits in der Analysephase aus verschiedenen Blickwinkeln ein objektives Bild seiner Unternehmung und erste Ideen für eine optimale Gestaltung der Nachfolge.
- Zentrale Aspekte wie familiäre Rahmenbedingungen, Erbsituation und Traditionsaspekte werden auf eine diskrete Weise in die Überlegungen mit einbezogen.
- Der Beizug externer Fachspezialisten führt zu einer neutralen Beurteilung der Ausgangslage und legt den Grundstein für eine massgeschneiderte und kontrollierte Unternehmensübergabe.
- Es werden sämtliche relevanten Aspekte der möglichen Unternehmensübergabe berücksichtigt, wobei den fachlichen Schnittstellen (z.B. Unternehmenswert und Steuern, Verträge und Steuern, Struktur und Organisation usw.) besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird.
- Ein eingespieltes Beraterteam stellt die Verknüpfung der gewonnenen Erkenntnisse sicher und kann auf Basis der eigenen Transaktionserfahrung realisierbare Handlungsempfehlungen aussprechen.
- Im Rahmen des dreistufigen Vorgehens hat der Eigentümer eine hohe Flexibilität hinsichtlich der zeitlichen Steuerung als auch der inhaltlichen Gestaltung.

In den nachfolgenden Abschnitten werden die drei Phasen der integrierten Nachfolgeplanung aufgezeigt.

### Phase 1: Analyse der Unternehmung

Im Rahmen der Analysephase werden operative, finanzielle, steuerliche und rechtliche Aspekte der Unternehmung im Hinblick auf die

Analysebereich	Beispielhafte Kernfragen
Persönliche Situation des Eigentümers und dessen Familie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht das familiäre Umfeld des Eigentümers aus und wie sind die Besitzverhältnisse?</li> <li>• Wo liegen die familiären Rahmenbedingungen für eine Unternehmensübergabe (Wunsch nach familieninterner Lösung, Erbsituation usw.)?</li> <li>• Wie sind die steuerlichen Auswirkungen einer Unternehmensübergabe auf den Eigentümer und dessen Familie zu beurteilen?</li> </ul>
Strategie und Marktumfeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie lautet die Strategie der Unternehmung und welches sind deren Alleinstellungsmerkmale?</li> <li>• Wie sieht das Marktumfeld der Unternehmung aus (Wachstum, Konkurrenz, Margen usw.)?</li> </ul>
Wertschöpfungskette	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht die Wertschöpfungskette der Unternehmung aus, welche Schritte sind ausgelagert?</li> <li>• Gibt es Klumpenrisiken hinsichtlich Beschaffung und / oder Absatz?</li> <li>• Bestehen marktgerechte Verträge mit Kunden, Lieferanten, Partnern usw. und bestehen Change of Control-Klauseln?</li> <li>• Gelangen Verrechnungspreise zur Anwendung?</li> <li>• Welche Produktionsstätten werden in welchen Ländern genutzt?</li> <li>• Ist der Maschinenpark nachhaltig nutzbar?</li> </ul>
Organisation und Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist die Unternehmung rechtlich und steuerlich aufgestellt (z. B. Personen- vs. Kapitalgesellschaft)?</li> <li>• Wie ist die Eigentümerstruktur der Unternehmung, welche rechtlichen Einheiten bilden Bestandteil der Transaktion?</li> <li>• Wie sieht das Organigramm und die Führungsstruktur der Unternehmung aus und gibt es Schlüsselmitarbeiter («unverzichtbares Know-how»)?</li> <li>• Gibt es gewerkschaftliche Aktivitäten und wie ist die berufliche Vorsorge geregelt?</li> <li>• Gibt es Beteiligungs- und Optionspläne (wie ist deren steuerliche Beurteilung)?</li> </ul>
Finanzen und Steuern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestehen geprüfte Jahresabschlüsse, z. B. der letzten drei Jahre?</li> <li>• Gibt es einen Business Plan mit Planrechnungen, z. B. über die nächsten drei bis fünf Jahre?</li> <li>• Ist eine vorgängige Umstrukturierung notwendig? Muss nicht betriebsnotwendige Liquidität ausgeschüttet werden? Gibt es Bereiche, die abgespalten werden müssen?</li> <li>• Gibt es interne Finanzierungsverträge und Sicherheiten gegenüber Dritten?</li> <li>• Gibt es eine nachhaltige Steuerplanung in der Unternehmung (Ertrag, MWST usw.)?</li> </ul>
Weitere Bereiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es Immobilienbesitz (Bewertung, Verträge und Belastungen, steuerliche Implikationen)?</li> <li>• Bestehen alle notwendigen Bewilligungen und Schutzrechte (Patente, Marken, usw.) für den Geschäftsbetrieb?</li> <li>• Wie ist die Qualität der Verträge? Gibt es Risiken und Vereinfachungs- bzw. Standardisierungspotenzial?</li> <li>• Gibt es Altlasten und Umweltrisiken?</li> <li>• Besteht ein angemessener Versicherungsschutz?</li> <li>• Sind rechtliche Verfahren hängig und / oder angedroht?</li> </ul>

geplante Unternehmensübergabe einer ersten Prüfung unterzogen. Die Analyse basiert auf einer umfassenden Frageliste, die durch Interviews und / oder Workshops vertieft wird. Diese Analyse ermöglicht eine neutrale Diagnose hinsichtlich der Übergabefähigkeit der Unternehmung und ermöglicht das Erkennen der Ziele und der Strategie für eine Unternehmensnachfolge. Als Messlatte für die Beurteilung der Übergabefähigkeit werden aufgrund der Erfah-

rung die Erwartungen potenzieller Übernehmer einbezogen, d.h., die externen Fachspezialisten betrachten die Unternehmung bereits durch die «Käuferbrille». Ausgewählte Bereiche der Analyse sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

Als Ergebnis der Analysephase erhält der Eigentümer einen vertraulichen Kurzreport, der die Übergabefähigkeit der Unternehmung beurteilt und – sofern vorbereitende Massnahmen erfor-

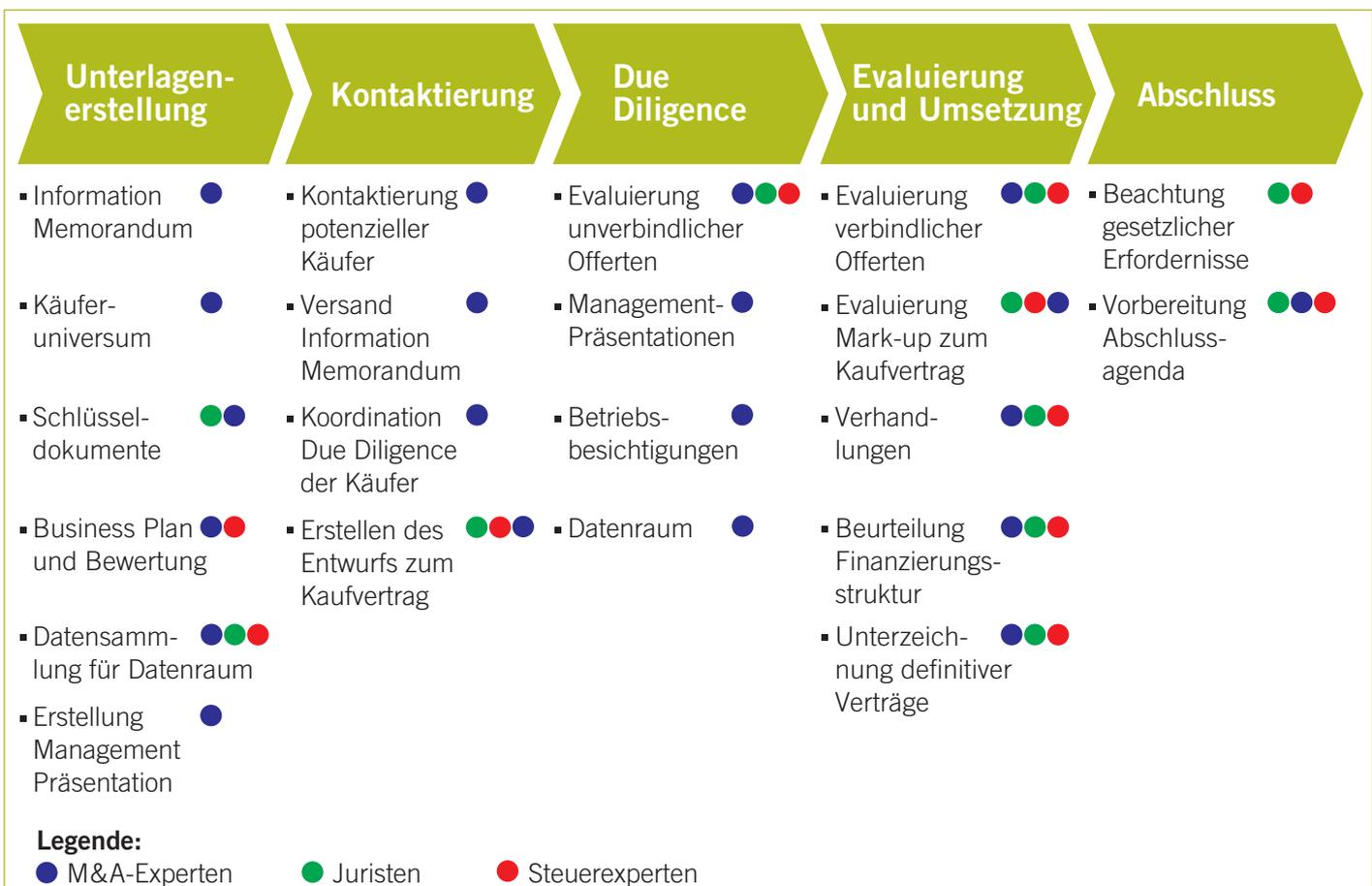
Fragestellung	Mögliche Ausprägungen		
Geplante Auswirkung der Übergabevorbereitung	Ermöglicht Transaktion (Elimination Hindernisse)	Erhöht den Erlös für den Eigentümer	Reduziert Gewährleistungen des Eigentümers
Zeithorizont der Vorbereitungsmaßnahme	Vor Kontaktierung der Kaufinteressenten	Während der Transaktion abzuschliessen	Lediglich Konzept und Initialisierung notwendig
In der Umsetzung involvierte Parteien	Eigentümer und allenfalls Management	Zusätzlich externe Berater	Zusätzlich externe Dritte (z.B. Kunden)
Themengebiet der Fragestellung	Operativ oder finanziell (M & A-Experte)	Rechtlich (Juristen)	Steuerlich (Steuerexperte)
Zielgruppe der Massnahme	Lokale Käufer (familienintern oder -extern)	Globales Käuferuniversum	Finanzinvestoren

derlich sind – bereits Ansatzpunkte für eine Optimierung enthält. Diese «Hausaufgaben», die vor einer Übergabe erledigt werden sollten, können einerseits überhaupt erst die Übergabefähigkeit herstellen und / oder das Ergebnis für den Eigentümer deutlich optimieren. Die Ergebnisse der Analysephase erlauben dem Eigentümer (allenfalls gemeinsam mit der Fa-

milie und anderen externen Vertrauensberatern), die grundlegende Entscheidung für eine Übergabart (familienintern vs. extern vs. Finanzinvestor) zu treffen. Den folgenden Ausführungen liegt die Annahme eines externen Unternehmensverkaufs zu Grunde, wobei die Inhalte in leicht modifizierter Form auch für die Übergabe innerhalb der Familie gelten.

### Phase 2: Vorbereitung

Als Resultat der Analysephase sind die Bereiche mit Handlungsbedarf identifiziert. Handlungsbedarf besteht in jenen Fällen, in denen der Istzustand der Unternehmung deutlich von einem Sollzustand abweicht, wie er von den potenziellen Kaufinteressenten erwartet wird



bzw. wie dies aus anderen Gründen (bspw. steuerlichen oder rechtlichen) notwendig und sinnvoll erscheint. Die Abweichung kann im Extremfall eine Transaktion verunmöglichen (z. B. unwägbar rechtliche Risiken oder prohibitive Steuerfolgen für den Eigentümer). In den meisten Fällen führt sie zu einer Minderung des Verkaufserlöses.

Bei KMUs sind typische Felder für Handlungsbedarf oft in folgenden Bereichen anzutreffen:

- Neben der starken Persönlichkeit des Eigentümers (oft verbunden mit einer Konzentration von Know-how und / oder alleinige Kundenbeziehungen) besteht oft eine ausbaufähige zweite Führungsebene. Eine kurz- bis mittelfristige Personalentwicklung bzw. eine Planung der Übergabe des kritischen Know-how kann deshalb notwendig sein.
- Die Finanzzahlen der Vergangenheit sind geprägt durch erklärungsbedürftige Sachverhalte wie Privatbezüge des Eigentümers oder Steueroptimierungsmassnahmen. Eine kalkulatorische Bereinigung dieser Aspekte ist zur Beurteilung der wahren Ertragskraft der Unternehmung zwingend.
- Suboptimale rechtliche Rahmenbedingungen wie z. B. vertragliche Verflechtungen mit Schwestergesellschaften, fehlende oder ungenaue Kundenverträge, komplexe und historisch gewachsene Strukturen, die einer vorgängigen Bereinigung bedürfen, mangelnde vertragliche Risikoabsicherung usw.

- Steuerlichen Risiken ist höchste Aufmerksamkeit beizumessen, da diese auf potenzielle Käufer oft abschreckend wirken und / oder für den Eigentümer fatale Spätfolgen haben können.

In allen Bereichen der Vorbereitung ist ein zielgerichtetes und pragmatisches Vorgehen empfohlen. Um L'art pour l'art zu vermeiden, sind bei Abweichungen von Soll- und Istzustand die Fragen gemäss der nebenstehenden Abbildung («Fragestellung») zu beantworten.

### Phase 3: Transaktion

Als abschliessende Phase der Nachfolgeplanung kann die eigentliche Transaktion eingeleitet werden. Gemäss dem klugen Satz, dass wer zehn Tage Zeit hat, einen Baum zu fällen, zuerst neun Tage die Axt schärfen soll, verkürzt eine gute Vorbereitung die Transaktionsphase substanziell und steigert die Erfolgsaussichten erheblich. Auch in dieser letzten, aber entscheidenden Phase der Nachfolgeplanung ist das Zusammenspiel der beteiligten Personen von zentraler Bedeutung.

Die nebenstehende Abbildung («Unterlagenerstellung») zeigt die wichtigsten Schritte der Transaktionsphase mit den jeweiligen Arbeitsgebieten.

Die Komplexität erfordert eine bereichsübergreifende und integrale Betrachtung und Bera-

tung. Verhandlungs- und bewertungstechnische Aspekte sowie steuerliche und rechtliche Themen hängen in der Regel eng zusammen und können nicht isoliert betrachtet werden.

### Fazit

Eine oft überraschende Tatsache für einen Unternehmer ist der Zeithorizont einer Nachfolgeplanung. Bei sauberer Planung, Vorbereitung und einer diskreten, aber gut abgestützten Transaktionsphase ist eine Nachfolgeplanung rasch ein sechs- bis zwölfmonatiges Unterfangen. Sind vorgängig steuerliche Bereinigungen notwendig, kann dies einen Verkauf de facto um mehrere Jahre verzögern. Umso wichtiger ist für den Unternehmer die frühzeitige Beschäftigung mit der eigenen Nachfolge, damit im optimalen Zeitpunkt die Nachfolge vollzogen werden kann. Eine saubere und umfassende Analyse der Ausgangslage und der Ziele und Wünsche der beteiligten Akteure durch eine neutrale Brille erlaubt erst eine massgeschneiderte Nachfolgeregelung. Das Zusammenspiel von finanzieller, operativer, juristischer und steuerlicher Kompetenz erhöht dabei die Erfolgswahrscheinlichkeit stark. ■