



Heinz Schmidhauser
Dr.iur., Rechtsanwalt



Stefan Müller-Furrer
lic.iur.HSG, Rechtsanwalt

St.Gallen
Lerchentalstrasse 27
CH-9016 St.Gallen
Tel. +41 71 230 30 30
Fax. +41 71 230 30 31

Wil
Zürcherstrasse 17
CH-9500 Wil
Tel. +41 71 925 30 30
Fax. +41 71 925 30 31

Zürich
Bellerivestrasse 53
CH-8008 Zürich
Tel. +41 71 230 30 30
Fax. +41 71 230 30 31

IX. NACHFOLGE? – KEIN PROBLEM!

10 TIPPS ZUR SICHERUNG IHRES ERFOLGES

1. MACHEN SIE SICH ENTBEHRLICH

Schaffen Sie eine interne Organisation und führen Sie Entscheidungsabläufe ein, die ohne Ihr Zutun funktionieren. Verwenden Sie Ihre Zeit «für» Ihr Unternehmen und nicht nur «in» Ihrem Unternehmen. Halten Sie Ihre Agenda frei, um sich Gedanken über Ihr Unternehmen zu machen, Ihre Kundenkontakte sowie Netzwerke zu pflegen und für Ihre Mitarbeitenden spürbar zu sein. Delegieren Sie, was delegierbar ist.

2. VERKAUFSFITNESS FÜR IHR UNTERNEHMEN

Small is beautiful. Machen Sie Ihr Unternehmen so leicht wie möglich, damit es jederzeit verkauft werden könnte. Lassen Sie weg, was Sie bei einem Neustart weglassen würden. Sonst wird Ihr Unternehmen aufgrund des zu hohen Substanzwerts und der nicht betriebsnotwendigen Aktiven zu schwer und damit auch schwer verkäuflich (Steuerfolgen, Kaufpreisfinanzierung, Käuferrisiko, Standortflexibilität). Nur mit einem schlanken Unternehmen erzielen Sie einen Verkaufspreis, der Ihren Vorstellungen entspricht und es lassen sich überstürzte Notverkäufe oder Liquidationen proaktiv vermeiden.

3. BEFREIEN SIE SICH VON LIEGENSCHAFTEN

Oft befinden sich in Unternehmen betriebsfremde Liegenschaften, die zur «Steuroptimierung» erworben oder erbaut wurden. Nicht betriebsnotwendige Liegenschaften machen ein Unternehmen im Sinne des Substanzwerts viel zu schwer – und damit schlecht verkäuflich oder nur zu einem verhältnismässig tiefen Preis.

4. STEUERFOLGEN LANGFRISTIG PLANEN

Diese Trennung der Liegenschaften vom Betrieb (etwa durch Abspaltung/Ausgliederung) kann allerdings zu nicht unerheblichen Steuerfolgen führen. Steuerfreundliche Lösungen sind regelmässig mit Sperrfristen verbunden. So sind etwa Liegenschaften fünf Jahre vor dem Verkauf des Unternehmens auszugliedern, sofern gewisse Voraussetzungen erfüllt sind, um eine steuerneutrale Übertragung zu ermöglichen.

5. LOSLASSEN WILL GELERNT SEIN

Sie müssen bereit sein, loszulassen, nicht mehr in die Geschäftsführung einzugreifen und andere Vorgehensweisen, Kommunikationsformen sowie Lösungsansätze zu akzeptieren. Ihr Nachfolger macht es mit aller Wahrscheinlichkeit nicht schlechter, sondern einfach anders. Informieren Sie alle betroffenen Personen und fällen Sie Ihre Entscheidungen nicht im Alleingang. Mitarbeitende und Kunden wollen in ihrem



Vertrauen in ihren Betrieb bestärkt und nicht mit vollendeten Tatsachen konfrontiert werden.

6. KLARE ZEITPLANUNG

Der Unternehmer fürchtet sich davor, plötzlich nicht mehr gefragt zu sein. Machen Sie sich deshalb ein klares Bild davon, welche Rolle Sie künftig noch im Unternehmen spielen wollen und limitieren Sie Ihr Engagement zeitlich klar und im Voraus. Sind die Rollen nicht klar verteilt, ist die neue, noch leicht instabile Crew allenfalls nicht im Stande, Brandherde zu löschen. Dies kann das ganze Unternehmen gefährden.

7. UNTERNEHMER-GENE SIND UNVERERBLICH

Erkrankt eine Star-Sopranistin, schickt sie nicht ihre Kinder auf die Bühne. Gleiches gilt beim Unternehmer. Überfordern Sie Ihre Kinder nicht und fragen Sie sich, wer was am besten kann. Seien Sie nicht überrascht, wenn Ihre Nachkommen den Betrieb nicht übernehmen wollen. Der Verkauf an einen Dritten mit Weiterbeschäftigung der Nachkommen kann durchaus der bessere Weg sein. Nehmen Sie sich Zeit beim Erstellen eines Anforderungs- bzw. Eignungsprofils an Ihren Nachfolger. Bauen Sie diesen frühzeitig auf und richten Sie auch Ihr Unternehmen danach aus.

8. ERBRECHTLICHE FRAGEN KLÄREN

Ohne Regelung geht Ihr Unternehmen auf Ihre Erben über, welche dieses gemeinsam weiterführen müssen. Kommt es zu Meinungsverschiedenheiten, kann die Geschäftstätigkeit blockiert und die Existenz des Unternehmens gefährdet sein. Dies lässt sich mit sorgfältiger Planung vermeiden. Gewährleisten Sie zunächst die Handlungsfähigkeit Ihres Unternehmens für den Fall Ihres Ablebens oder Ihrer Urteilsunfähigkeit. Dies kann durch Einräumung von Zeichnungsberechtigungen wie auch über den Vorsorgeauftrag erreicht werden. Möchte ein Familienmitglied Ihr Unternehmen übernehmen, lässt sich dieses bereits zu Lebzeiten an Ihren Nachfolger veräussern oder Sie ordnen die Unternehmensnachfolge mittels Testament oder Erbvertrag an. Als flankierende Massnahme hat sich der Einsatz von Aktionärsbindungsverträgen bestens bewährt. Wir empfehlen Ihnen für die erbrechtliche Planung fachliche Beratung einzuholen, insbesondere wenn Ihr Unternehmen einen wesentlichen Teil des Nachlasses darstellt. Unter diesen Umständen ist eine Abfindung der übrigen Erben aus den restlichen Aktiven des Nachlasses kaum zu bewältigen

(Stichwort: Pflichtteile), weshalb massgeschneiderte Lösungen gesucht sind. Mit der Einsetzung eines Willensvollstreckers (vgl. Milestone Nr. 8) können Sie so dann sicherstellen, dass Ihr letzter Wille gemäss Ihren Wünschen umgesetzt und Ihr Unternehmen bis zur Erbteilung nicht blockiert wird.

9. ENTFLECHTEN SIE SICH FINANZIELL

Mit einer hohen bis vollständigen Fremdfinanzierung des Kaufpreises lässt sich vielleicht eine höhere Summe oder überhaupt ein Verkauf erzielen, doch vermag dies die Übertragung oft nur vorübergehend zu erleichtern. Wer mit dem eigenen Vermögen investiert, hält länger am Unternehmen fest und ist auch emotional viel stärker an das Unternehmen gebunden. Lassen Sie als Verkäufer nicht zu viel Vermögen im Betrieb. Auch eine Altersvorsorge sollte stets ausserhalb des Betriebs geschaffen werden. Lösen Sie privat gewährte Unternehmensfinanzierungen innert kurzer Frist nach dem Verkauf ab.

10. WERDEN SIE MARKENBOTSCHAFTER

Nachdem Sie obige neun Punkte umgesetzt haben, sind Sie optimal für eine Nachfolge vorbereitet. Sie haben Ihre Pflichten erfüllt und können sich der Kür widmen. Dieser letzte Schliff ist vollbracht, wenn Sie nach dem Verkauf stolz zurückblicken und zum Markenbotschafter werden. Berichten Sie Ihren Freunden, früheren Geschäftspartnern und Ihrem Netzwerk mit erhobenem Haupt vom Fortgang «Ihres» Unternehmens. So kann es noch lange ein bisschen «Ihr» Unternehmen bleiben.

FAZIT

Es ist selten so einfach wie es klingt, dennoch helfen Ihnen diese Tipps dabei, eines Tages zu sagen: «Nachfolge? – kein Problem!». Damit dies ganz sicher der Fall sein wird, unterstützen wir Sie umfassend und auf dem gesamten Weg zum Ziel. Denn Nachfolge ist ein Prozess, kein Entscheid. Wir begleiten Sie gerne vor, während und nach Ihrem Unternehmensverkauf auf diesem Weg.

Herzlichen Dank für Ihr Vertrauen.

Ihr Sartorial-Team
St.Gallen, Wil, Zürich