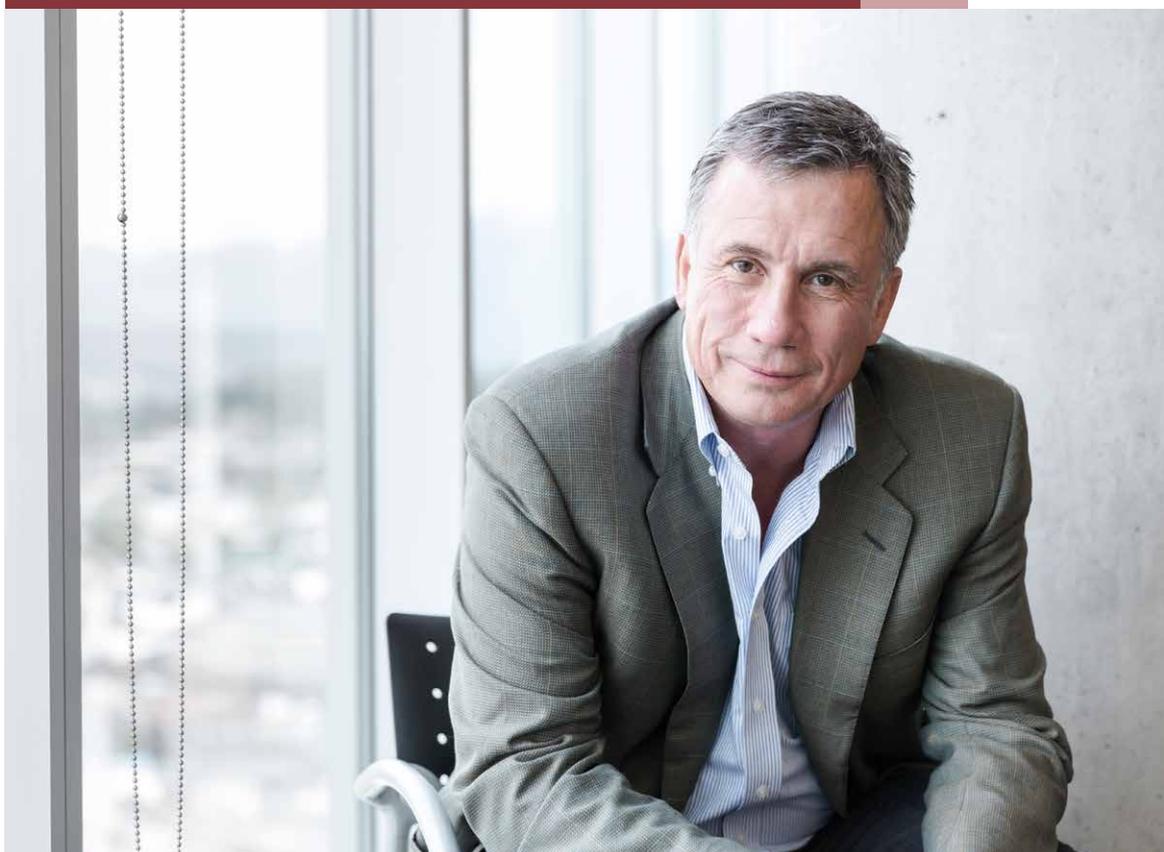


Nachfolgeplanung: Neues auf Bewährtes bauen.

Wie Sie Ihr Unternehmen erfolgreich
in die Zukunft führen.

*Eine Broschüre zu
Schlüsselfragen, Zielen
und Lösungen der
Nachfolgeplanung*



Inhalt.

Von heute bis übermorgen. 3

Ziele definieren. 4

Erste Schritte. 5

Familieninterne Nachfolgelösung. 8

Familienexterne Nachfolgelösung. 9

Eckpfeiler Steuern und Gesetze. 11

Finanzierung lösen. 13

An Ihrer Seite. 14

Wir freuen uns auf Sie. 15

PwC Schweiz (www.pwc.ch) bietet branchenspezifische Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- & Rechtsberatung sowie Wirtschaftsberatung an. So stärken wir das Vertrauen der Öffentlichkeit in unsere Kunden und schaffen Wert für unsere Kunden und deren Interessengruppen. Mit dem vernetzten Know-how und der Erfahrung unseres Netzwerkes von Mitgliedsfirmen mit 208'000 Mitarbeiter in 157 Ländern eröffnen wir neue Perspektiven und bieten praktischen Rat.

© 2015 PwC. All rights reserved. "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.

Herausgeber: PwC, Geschäftsbereich Corporate Finance, Birchstrasse 160, 8050 Zürich

Konzept und Gestaltung: PwC, Zürich

Redaktion: dietexterin.ch

Bestellung von Gratisexemplaren und Adressänderungen: sonja.steffenhagen@ch.pwc.com

Von heute bis übermorgen.

Sehr geehrte Unternehmerin, sehr geehrter Unternehmer

Wussten Sie, dass bei über 80'000 Schweizer KMU in den nächsten Jahren eine Nachfolge ansteht, weil die Hälfte aller Unternehmer über 55 Jahre alt sind? Dass damit in den kommenden fünf Jahren über 19'000 Firmen aufgelöst werden könnten und mehr als 100'000 Arbeitsplätze auf dem Spiel stehen, weil die Frage der Nachfolge ungeklärt bleibt? Vielleicht kennen Sie nicht die exakten Zahlen – wohl aber die Thematik.

Erfolgreiche Unternehmer sind oft kluge Strategen und geschickte Planer – ausser bei der wichtigsten Entscheidung überhaupt: ihrer Nachfolge. Der unternehmerische Generationenwechsel ist in den letzten Jahren immer komplexer geworden. Sie stehen also vor keiner leichten Aufgabe. Diese kann zusätzlich hoch emotional werden und birgt ein nicht zu unterschätzendes Konfliktpotenzial.

Umso wichtiger ist es, dass Sie das Thema frühzeitig und mit den richtigen Beratungspartnern angehen. Die vorliegende Broschüre soll Ihnen helfen, eine weitsichtige Perspektive einzunehmen und gezielt vorzugehen. Hier erfahren Sie, welche Schlüsselfragen anstehen, wie Sie Ihre Ziele konkretisieren, welche Nachfolgelösungen möglich sind und welche steuerlichen, rechtlichen und finanziellen Aspekte es zu berücksichtigen gilt.

Wir unterstützen Sie dabei, Ihre Nachfolgeregelung als Reifeprozess und damit als Chance zu nutzen. Schliesslich soll Ihr Lebenswerk auch in Zukunft auf der sicheren Seite stehen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns, Sie und Ihr Unternehmen kennenzulernen.



Sascha Beer



Marco Tremonte

Quellennachweis

Die im vorliegenden Dokument publizierten Grafiken, Grössenordnungen und Zahlen stammen – wo nicht anders vermerkt – aus den beiden PwC-Studien «Nachfolger gesucht!» und «Fels in der Brandung? Studie über Familienunternehmen».

Ziele definieren.

Gute Gründe:

Warum Unternehmer eine Nachfolge suchen.



Sie führen ein Familienunternehmen, das über die Jahre gewachsen und komplexer geworden ist. Nun fragen Sie sich, ob die Übergabe an ein Familienmitglied sinnvoll ist. Für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung ist diese Frage absolut zentral. Und weitere ebenso: Wie soll die Zukunft Ihres Unternehmens aussehen? Was will die Unternehmerfamilie und was ein zukünftiger Eigentümer? Wir helfen Ihnen, passende Antworten zu finden.

Ziele des Unternehmens

Ob in Familienhand oder nicht, ein Unternehmen will in erster Linie langfristig überleben. Heisst: Kontinuität wahren, Arbeitsplätze sichern und Kundenbeziehungen erhalten. Um nachhaltig bestehen zu können, muss Ihre Firma ihre strategische Positionierung, Grösse und Innovationskraft immer wieder hinterfragen. Schliesslich soll sie den Herausforderungen des Wettbewerbs auch morgen noch gewachsen sein.

Ziele des Unternehmers und der Unternehmerfamilie

Als Firmeninhaber möchten Sie den Fortbestand Ihres Lebenswerks sichern und Ihren Ruhestand finanzieren. Das gebundene Familienvermögen soll

gelöst und die Liquidität der Unternehmerfamilie gewährleistet werden. Weiter kann es Ihnen wichtig sein, dass Sie Ihren Verkaufserlös optimieren, Marktrisiken minimieren, den Standort oder die Weiterführung Ihres Firmennamens bewahren.

Ziele der Nachfolger

Als neuer Eigentümer kommt eine Drittperson oder -firma ebenso infrage wie ein direkter Nachkomme. Letzterer steht bei einer Übernahme vor einer enormen Aufgabe, sowohl inhaltlich als auch finanziell. Er muss sich im Klaren sein, ob er sich seinem neuen Auftrag als Unternehmer gewachsen fühlt und ob die finanzielle wie steuerliche Belastung tragbar ist. Ausserdem wünscht er sich klare Besitzverhältnisse – schliesslich will er seinen eigenen Weg gehen.

Ziele der Mitarbeiter

Ihre Angestellten und die Führungscrew sind ebenfalls von der Nachfolgefrage betroffen. Sie möchten wissen, wie es langfristig weitergeht und ob sich in Ihrem Unternehmen attraktive Zukunftsperspektiven auf-tun. Ein ambitioniertes Management will mehr Verantwortung übernehmen oder mehr Mitspracherecht erhalten. Vielleicht bietet sich ein Management Buy-out an.

Erste Schritte.

Die Regelung der Nachfolge ist für Sie eine erst- und einmalige Aufgabe. Umso wichtiger ist es, dass Sie sie so früh wie möglich an die Hand nehmen und einen erfahrenen Berater beiziehen. Mit einer systematischen Vorbereitung, einem klaren Strategieentscheid und durchdachten ersten Schritten haben Sie bereits ein gutes Stück Ihres Wegs hinter sich gebracht.

Weitsicht lohnt sich

Auf eine unvorhergesehene Veränderung der Gesellschaftsverhältnisse ist nur die Hälfte der Familienunternehmen wirklich vorbereitet; meistens liegt weder eine Nachfolgeregelung noch eine finanzielle Lösung für einen Ausgleich zwischen den Familienmitgliedern im Erbfall vor.

Ihre Herausforderung besteht also darin, den Eigentümerwechsel rechtzeitig zu planen und weitsichtig umzusetzen. Es gilt, innerhalb oder ausserhalb Ihrer Familie qualifizierte

Partner zu gewinnen und diese an Ihr Unternehmen zu binden.

Der Nachfolgeprozess ist aufwendig und intensiv; eine familieninterne Übergabe dauert in der Regel länger, da der Zeitdruck hier geringer scheint als bei familienexternen Lösungen.

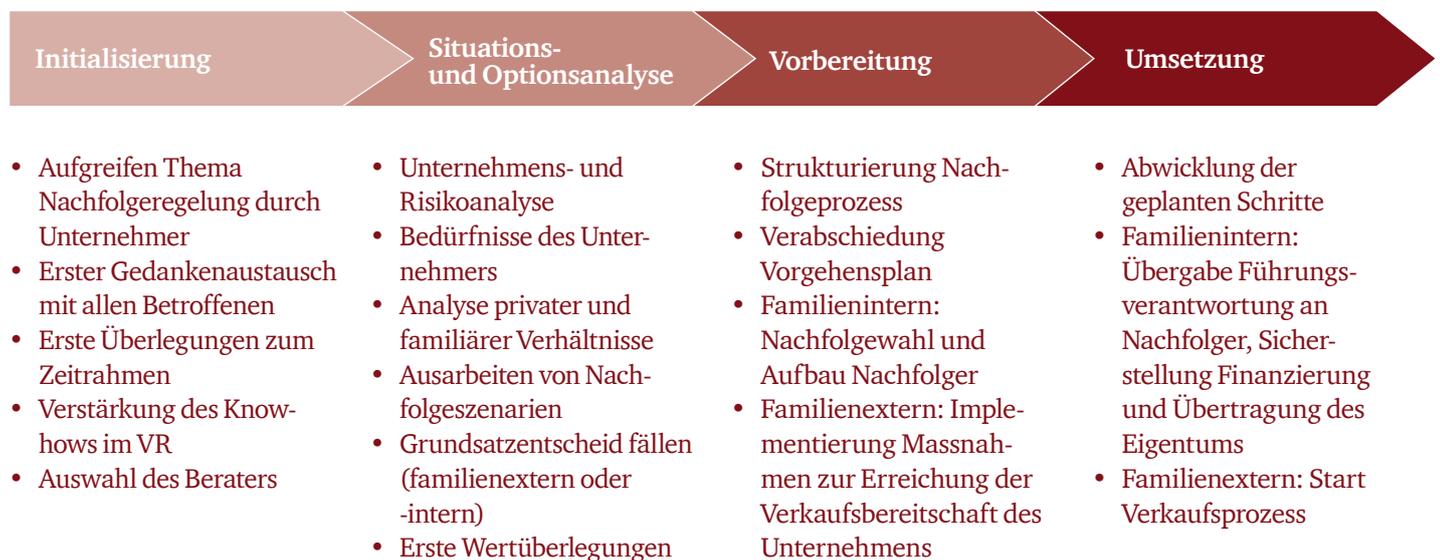
Keine leichte Aufgabe

Die Liste der Schwierigkeiten, die Sie bei der Nachfolgeregelung antreffen können, ist lang. Aber: Wer sie kennt, kann sie leichter überwinden. Und: Der familienexterne Verkauf ist oft eine sinnvolle, für alle Beteiligten lohnende Option.

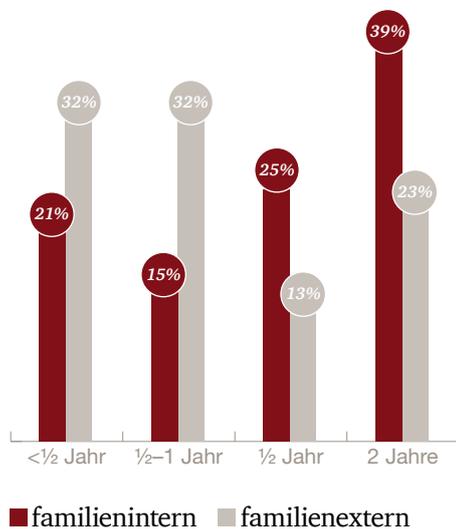
Die meisten Probleme liegen bei der Finanzierung und bei unterschiedlichen Vorstellungen von Kaufpreis und Unternehmenszukunft. Häufig ist der favorisierte Thronfolger fachlich nicht ausreichend qualifiziert, persönlich nicht stark genug oder wird von den Mitarbeitern nicht akzeptiert.

Die Zukunft zum Ziel:

Der Nachfolgeprozess ist intensiv – und wegweisend zugleich.



Die Umsetzung einer Nachfolgeregelung ist aufwendig.



Weitere Gründe für einen erschweren Erfolg der Nachfolge können darin liegen, dass Sie sie zu spät einleiten, als Patron nicht loslassen können oder die unternehmerischen Fähigkeiten und Beweggründe der Nachfolger falsch einschätzen. Oder aber das wirtschaftliche Umfeld und die Perspektiven Ihres Industriesektors trüben sich.

Erste Schritte

Bei Ihrer Planung beginnen Sie am besten mit einer detaillierten Analyse Ihrer Situation und derjenigen der Unternehmerfamilie. Überlegen Sie sich, wer welche Ziele hat und welche Zugeständnisse Sie machen würden. Und stellen Sie sicher, dass Ihr Berater eine ausgewiesene Erfahrung mit Nachfolgeprojekten hat. Zu den folgenden Themen sollten Sie sich Gedanken machen:

Alter und Gesundheit

- Zeithorizont für Abgabe Ihrer Führungsverantwortung
- Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Persönliche Wünsche

- sofortiger oder schrittweiser Rückzug
- emotionale Einbindung
- Perspektiven für Ihr zukünftiges Privatleben

Unternehmerfamilie

- Bereitschaft und Fähigkeiten der Nachkommen für Führungsverantwortung
- Ansprüche und Beteiligung der übrigen Familienmitglieder
- finanzielle Ansprüche
- Einverständnis für Verkauf

Finanzen

- Struktur des Geschäfts- und Privatvermögens
- Einkünfte nach der Pensionierung
- persönliche Vermögensvorsorge

Steuern

- Steuerdomizil
- Einkommens-, Vermögens- und Gewinnsteuern

Rechte und Pflichten

- güterrechtliche Verhältnisse
- Ehe- und Erbverträge, Testamente
- Erbvorbezug, Schenkung

Danach sollten Sie sich mit dem Heute Ihres Unternehmens auseinandersetzen. Für einen erfolgreichen Eigentümerwechsel muss die Struktur Ihres Unternehmens vor allem in Bezug auf die Organisation der operativen Nachfolge sowie auf Recht/Compliance, Steuern und Buchhaltung bereit sein – wir sprechen von «Operational Readiness». Nehmen Sie die folgenden Bereiche unter die Lupe:

Betriebswirtschaftliche Situation

- Unternehmens- und Marktstrategie
- Business- und Investitionsplan
- Positionierung im Markt
- Verkaufs- und Vertriebsstrukturen

Personal

- Führungsstruktur
- Know-how

Finanzen

- Konsistenz von Reporting und Abschluss
- Beteiligungsverhältnisse
- Anteil Privatvermögen
- nicht betriebsnotwendige Mittel
- stille Reserven

Recht/Compliance, Immobilien, Umwelt

- Gesellschaftsform
- Verträge, u.a. Lizenz- und Patentfragen
- Immobilienbestand, betriebliche/nicht betriebliche Strukturen
- Umweltrisiken

Steuern

- Veranlagungssituation
- Steuerfalle indirekte Teilliquidation und mögliche Transaktionssteuern

Die richtige Strategie

Viele Wege führen nach Rom – oder zu einer erfolgreichen Nachfolge. Ihre Aufgabe ist es, denjenigen zu finden, der optimal zu Ihrem Unternehmen passt. Die nachfolgende Grafik zeigt eine Übersicht Ihrer Nachfolgeoptionen. Sie unterscheidet nach Eigentümerverhältnis und Führungssituation.

Mehr als eine Chance:

Ihre Nachfolgeoptionen sind vielfältig – und vielförmig.

Eigentum und Führung der Gesellschaft:	Familieninterne Nachfolge	Familienexterne Nachfolge
i) bilden eine Einheit	<ul style="list-style-type: none">• Familiennachfolge (bspw. Geschwister oder Nachkommen)	<ul style="list-style-type: none">• Management Buy-out (MBO)• Management Buy-in (MBI)
ii) werden getrennt	<ul style="list-style-type: none">• Holding• Stiftung• Mitarbeiterbeteiligung• Betriebsaufspaltung• Initial Public Offering	<ul style="list-style-type: none">• Fremdmanagement (Aktien verbleiben im Eigentum)• Beteiligung durch Dritte
iii) werden aufgegeben	<ul style="list-style-type: none">• Liquidation	<ul style="list-style-type: none">• Verkauf an strategische und industrielle Käufer• Verkauf an Finanzinvestoren

Familieninterne Nachfolgelösung.

Welches sind die grössten Herausforderungen bei der familieninternen Nachfolge?



Eine familieninterne Nachfolge bietet Vorteile – und wirft Fragen auf.

- ✓ Ich wahre eine wertvolle Familientradition.
- ✓ Ich stelle Kontinuität sicher.
- ✓ Ich mache mein Unternehmen unabhängig.
- ✓ Ich übergebe die Firma in vertraute Hände.
- ? Wie schätze ich die Zukunftsaussichten für mein Geschäft ein?
- ? Reichen Qualifikation und Erfahrung meines Juniors aus?
- ? Kann ich loslassen?
- ? Wie gelte ich Geschwister und Angehörige ab?
- ? Ist der Kaufpreis realistisch?

Die meisten Unternehmer wünschen sich eine Geschäftsübergabe an ein Familienmitglied, also eine klassische familieninterne Nachfolge. Hier stehen qualitative und emotionale Interessen im Vordergrund. Sie stellen sich vielleicht die Frage, ob Sie Ihren Nachfolgern die Last der wirtschaftlichen Realität aufbürden wollen. Strukturiertes Vorgehen, Objektivität und erfahrene Experten sind Ihre besten Ratgeber.

Die Qual der Wahl

Damit Ihre Firma familienintern weitergeführt werden kann, braucht es einen (oder mehrere) Nachfolger, die nachfolgewillig und -fähig sind. Er oder sie müssen also bereit sein, einen wesentlichen Teil des eigenen Vermögens in das Unternehmen zu investieren, das unternehmerische Risiko zu tragen und die strategische Führungsverantwortung zu übernehmen. Dazu braucht es nicht nur den Willen, sondern auch entsprechende Qualifikationen und Erfahrungen.

Die hohe Kunst ist es, die Eignung eines Juniors oder einer Juniorin objektiv zu beurteilen und Ihre Einschätzung ehrlich zu kommunizieren. Berücksichtigen Sie dabei konsequent Ihre vorab formulierten Ziele.

Vom Junior zum Senior

Die Einführung und der nachhaltige Aufbau des designierten Nachfolgers sind Schlüsselaufgaben einer familieninternen Nachfolge. Arbeiten Sie ihn wenn möglich schrittweise ein und übertragen Sie ihm nach und nach die entsprechenden Aufgaben und Kompetenzen. Ausserdem soll er sich gezielt dort weiterbilden, wo ihm Wissen oder Können fehlen.

Kluge Finanzierung

Die Finanzierung einer familieninternen Nachfolge ist vielschichtig: Zum einen gilt es, den richtigen Wert und gerechtfertigten Preis des Unternehmens festzulegen. Denken Sie dabei auch an die Finanzierung des Wachstums. Weiter müssen Sie prüfen, ob der Nachfolger die finanzielle Last tragen kann. Und schliesslich ist auch das Einverständnis der übrigen Familienmitglieder zentral. Sind mehrere Nachfolger involviert, müssen Sie diese wie gesetzlich vorgesehen abgelden. Das setzt entsprechende Mittel oder Vermögensgegenstände voraus – und kann zu familieninternen Spannungen führen. Mehr zum Thema Finanzierung lesen Sie auf Seite 13.

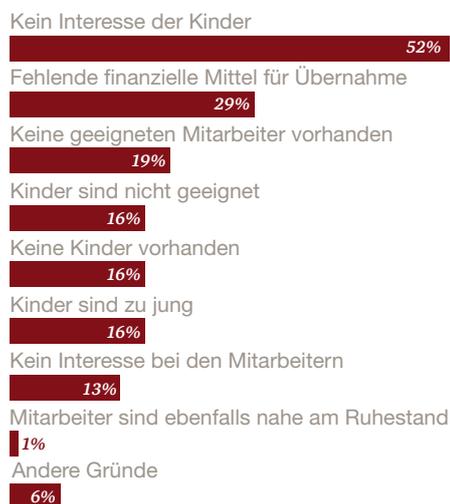
Mit rechten Dingen

Prüfen Sie zuerst, ob die aktuelle Gesellschaftsform Ihres Unternehmens zweckmässig ist. Danach gilt es, die Verträge auf den Nachfolger zu übertragen. Die Vermögensnachfolge können Sie in einem Ehe- und Erbvertrag regeln und Ihr Testament entsprechend anpassen. Dabei sollten Sie Steuerfolgen wie Erbschafts- oder Schenkungssteuern im Auge behalten. Details zu den steuerlichen und rechtlichen Aspekten erfahren Sie ab Seite 11.

Familienexterne Nachfolgelösung.

Externe Nachfolgelösung:

Ein Desinteresse der Kinder ist der häufigste Grund dafür.



Eine familienexterne Lösung hat verschiedene Ursachen: Die Kinder haben kein Interesse, im Familien- oder Mitarbeiterkreis fehlen die richtigen Kandidaten oder Sie sehen die Zukunft negativer, als dass Sie sie Ihren Nachkommen zumuten möchten. So oder so sollten Sie den Verkaufsprozess gezielt und methodisch ausgestalten. Wir zeigen Ihnen wie.

Ja, ich will

Damit Sie eine familienexterne Nachfolgeregelung anstreben können, müssen sowohl Sie als Unternehmer als auch Ihr Unternehmen verkaufsbereit sein. Das heisst, dass Sie einerseits in der Lage sein müssen, sich von Ihrem Lebenswerk zu trennen. Das heisst aber auch, dass Sie Ihren Betrieb von sich selber «entpersönlichen», in sich entflechten und für den Verkauf vorbereiten müssen.

Für eine familienexterne Übertragung sind die nachfolgenden Käufergruppen denkbar:

a) Strategische Käufer

Hier liegt Ihr grösstes Käuferpotenzial. Diese Käufer finden Sie nicht nur bei Ihren Kunden, Lieferanten oder Konkurrenten. Auch Unternehmen, die in Ihren Markt eintreten oder an Ihren Technologien interessiert sind, kommen infrage.

Mit einem Verkauf an einen strategischen Käufer realisieren Sie in der Regel den höchsten Verkaufspreis und optimieren die strategische Positionierung Ihres Unternehmens. Allerdings wird von Ihnen eine hohe Informationstransparenz verlangt. Und die Firmen- und Managementkultur wird sich deutlich verändern.

b) Finanzinvestoren (Private Equity)

Private-Equity-Gesellschaften sind Investoren auf Zeit, die das Geld für Dritte verwalten und wertoptimiert anlegen. Für KMU sind vor allem Finanzinvestoren interessant, die eine Buy-and-Build-Strategie verfolgen. Dabei kaufen sie zuerst ein gut positioniertes Plattformunternehmen und bauen dieses mit eher kleineren Adon-Akquisitionen aus.

Diese Lösung kann Ihnen einen attraktiven Verkaufspreis einspielen, wenn nur wenige Käufer vorhanden sind. Sie erschliesst neue Quellen für Investitionen, sichert die Wachstumsfinanzierung und den Fortbestand der Managementstruktur. Ausserdem bietet sie die Möglichkeit der Beteiligung.

c) Aktuelles Management (Management Buy-out, MBO)

Diese Lösung ist naheliegend, da sie die Kontinuität der Unternehmensführung gewährleistet. Für das Management ist die Finanzierung die grösste Herausforderung; meistens zieht es eine Private-Equity-Gesellschaft bei.

Mit einem MBO bleiben die Know-how-Träger in Ihrer Firma und der Verkaufsprozess gestaltet sich diskret, das Tagesgeschäft wird minimal belastet. Tendenziell lässt sich mit einem MBO nicht der maximale Verkaufspreis realisieren.

d) Neues Management (Management Buy-in, MBI)

Im Unterschied zum MBO kennen die neuen Eigentümer bei einem MBI das Unternehmen noch nicht. Dafür profitiert Ihre Firma von einem hochmotivierten Management. Auch beim MBI erreichen Sie selten den maximalen Verkaufspreis.

Gezielt umsetzen, erfolgreich verkaufen

Gehen Sie den Verkaufsprozess strukturiert an. Er beginnt gleich nach Ihrer Entscheidung, sich von Ihrem Unternehmen zu trennen. Als transactionserfahrene Spezialisten für Nachfolgelösungen wissen wir, dass die Due Diligence und Verhandlungen mit einer gründlichen Vorbereitung kürzer dauern und der angepeilte Verkaufspreis höher liegt.

Von bilateral bis öffentlich

Den Verkauf Ihres Unternehmens können Sie unterschiedlich ausgestalten. Beim **bilateralen Verkauf** gehen Sie direkt einen Kandidaten an, der in Ihrer Branche tätig oder mit Ihrem Unternehmen verbunden ist. Hier ist die Vertraulichkeit maximal, und das Tagesgeschäft wird minimal belastet. Allerdings besteht ein hohes Risiko, dass der Verkauf nicht gelingt oder kein marktgerechter Preis bezahlt wird.

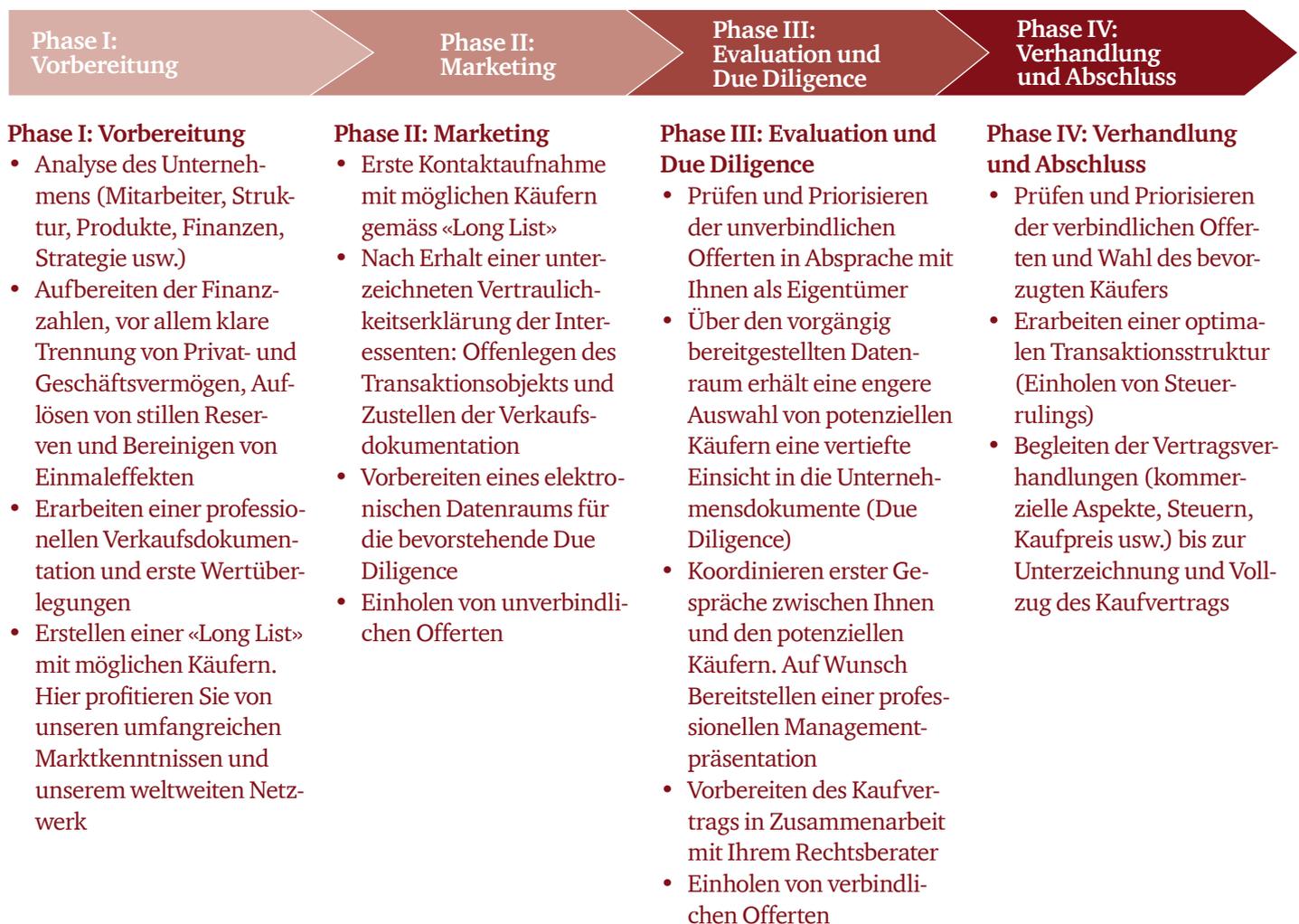
Beim **diskret geführten, kompetitiven Prozess** handelt es sich um das übliche und damit häufigste Vorgehen.

Hier nimmt Ihr Unternehmensberater mit einer beschränkten Anzahl möglicher Käufer Kontakt auf. So können Sie verschiedene Alternativen miteinander vergleichen und sich für die beste entscheiden.

Bei einer **öffentlichen Ausschreibung** kontaktieren Sie eine breite Käuferschicht. Sie holen Interessensbekundungen und verbindliche Offerten ein und verhandeln mit dem Höchstbietenden. Dieses Vorgehen eignet sich nur, wenn sich viele Käufer für Ihr Unternehmen interessieren und Vertraulichkeit für Sie nicht zentral ist.

Wir führen Sie sicher durch alle Phasen des Verkaufsprozesses.

Ein Unternehmensverkauf ist heute hoch komplex und daher ohne professionelle Hilfe kaum möglich. Lassen Sie sich für sämtliche Schritte der Umsetzung von einem erfahrenen Transaktionsberater unterstützen.



Eckpfeiler Steuern und Gesetze.

Die rechtlichen Strukturen sowie die Steuersituation sind bei einer Nachfolge mit Verkauf zentral – Überraschungen können Sie um einen Teil Ihrer wohlverdienten Ernte bringen. Prüfen Sie frühzeitig die steuerlichen und juristischen Aspekte. So können Sie Verkaufschancen und -preis optimieren und Steuerrisiken ausräumen.

Verkaufsobjekt Personenunternehmen

Verkaufen Sie ein Personenunternehmen, gelten die stillen Reserven als realisiert und werden mit den Einkommenssteuern und Sozialversicherungsabgaben erfasst. Diese Belastung lässt sich vermeiden, wenn Sie Ihre Firma frühzeitig in eine Kapitalgesellschaft umwandeln. Nur: Sie dürfen Ihre Anteile danach während fünf Jahren nicht veräußern. Diese Sperrfrist kann den Nachfolgeprozess ab- oder sogar ausbremsen.

Ist eine Umwandlung nicht möglich, gibt es weitere Möglichkeiten, die Steuern zu optimieren:

- Bei einer Überführung ins Privatvermögen bleiben Wertzuwachsgewinne auf Liegenschaften auf Antrag unversteuert – mit Ausnahme der getätigten Abschreibungen. Allerdings handelt es sich bloss um einen Steueraufschub bis zum definitiven Verkauf. Diese Lösung lohnt sich also nicht in jedem Fall.
- Wenn Sie als Inhaber über 55 Jahre alt sind und Ihre Selbstständigkeit definitiv aufgeben, werden die Liquidationsgewinne der letzten zwei Geschäftsjahre günstiger besteuert.
- Für die getätigten und fiktiven Einkäufe in die berufliche Vorsorge gelten ebenfalls günstigere Tarife.

Verkaufsobjekt Kapitalgesellschaft

Anteile verkaufen oder Aktiven herauslösen

Meistens ist der Verkauf von Aktienanteilen die interessanteste Variante. Verfügt Ihre Gesellschaft jedoch über steuerliche Verlustvorträge, die kurzfristig verfallen, kann sich der Verkauf der Aktiven und Passiven an eine Käufergesellschaft lohnen.

Sie können vor dem Verkauf sämtliche Aktiven, die Ihr Käufer nicht erwerben will, steueroptimiert herauslösen. Dies geschieht mit einer Umstrukturierung, einem steueroptimierten Verkauf oder mit einer privilegiert besteuerten Dividendenausschüttung.

Vorsorgelücken schliessen

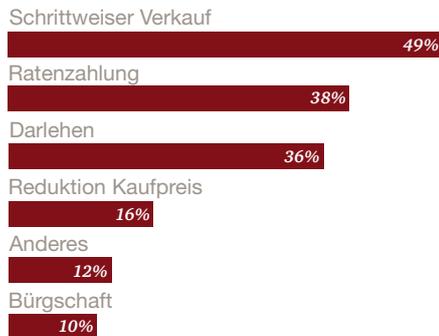
Ist Ihre berufliche Vorsorge ausreichend? Wenn Sie Deckungslücken ausmachen, sollten Sie diese einige Jahre vor dem Verkauf mit einem Einkauf schliessen. Diesen können Sie über Ihren Lohn oder über Dividenden finanzieren. Schwere Gesellschaften lassen sich so leichter machen. Und Sie bauen Ihre Vorsorge aus.

Steuerfreien Kapitalgewinn anstreben

Ihr Hauptziel als Verkäufer muss es sein, sich einen steuerfreien Kapitalgewinn auf den zu veräußernden Anteilen zu sichern. Ist der Käufer eine Privatperson, liegt ein steuerfreier Kapitalgewinn vor. Achtung: Der Käufer wird die latente Einkommenssteuer vom Kaufpreis abziehen.

Der Senior hilft mit:

Weit über zwei Drittel der Unternehmer kommen dem neuen Eigentümer finanziell entgegen.



Vorsicht indirekte Teilliquidation!

Häufig ist der Käufer eine Gesellschaft oder er gründet zu diesem Zweck eine, weil für ihn so die Schuldenamortisation steuergünstiger ist. Waren zum Zeitpunkt des Verkaufs ausschüttbare, nicht betriebsnotwendige Mittel vorhanden und bezieht der Käufer diese innerhalb von fünf Jahren, sprechen wir von einer indirekten Teilliquidation. Diese löst bei Ihnen als Verkäufer Einkommenssteuern aus.

Vor diesem Steuerrisiko können Sie sich schützen: Als Ihr Steuerberater besprechen wir den Fall mit dem Steueramt und lassen feststellen, wann eine indirekte Teilliquidation vorliegt. Ganz gleich, ob dies der Fall ist oder nicht, sollten Sie solche Steuerfolgen im Kaufvertrag mit einer Steuerklausel auf den Käufer überwälzen.

Spezialrisiken beachten

Transaktionen mit besonderen Steuerrisiken und -folgen sind Verkäufe von (Mehrheits-)Anteilen an Immobiliengesellschaften. Hier ist die Grundstückgewinnsteuer zu berücksichtigen. Wenn Sie als Inhaber gewerbmässig mit Wertschriften handeln, laufen Sie zudem Gefahr, dass der Gewinn aus dem Verkauf der Anteile besteuert wird.

Alles, was Recht ist

Due Diligence vorbereiten

Bevor ein Käufer Ihre Gesellschaft erwirbt, führt er eine Due-Diligence-Prüfung durch. Das heisst, er verlangt detaillierte finanzielle, betriebliche, steuerliche und rechtliche Unterlagen über Ihr Unternehmen. Planen Sie für das Zusammensuchen der notwendigen Dokumente genügend Vorlauf ein. Als Nachfolgeprofis erarbeiten wir für Sie eine vollständige, zielführende Verkaufsdokumentation, die viele Fragen bereits beantwortet.

Risiken kennen und bewerten

Natürlich möchten Sie sich optimal auf die Verhandlungen vorbereiten. Dazu können Sie gewisse rechtliche Risiken prüfen, etwa Rechtsstreitigkeiten oder besondere Risiken aus Kredit-, Beschaffungs-, Kunden- oder Vertriebsverträgen. Wenn Sie diese Risiken identifizieren und bewerten, stärken Sie Ihre Verhandlungsposition gegenüber dem potenziellen Käufer. Dieser verlangt nämlich in den meisten Fällen detaillierte Gewährleistungskataloge. Einer solchen Forderung können Sie besser nachkommen, wenn Sie Ihr Unternehmen und Ihre Risiken genau kennen.

Kaufvertrag ausgestalten

Der Kaufvertrag ist absolut zentral. Er beschreibt den Kaufgegenstand und den Kaufpreis, regelt aber auch die Risiken, zum Beispiel mit einer Gewährleistungsklausel oder mit individuellen Schadloshaltungsbestimmungen. Ausserdem sind im Kaufvertrag Punkte festgehalten, die für beide Parteien wichtig sind: etwa die Vollzugsbedingungen, Kaufpreisabwicklungen und -anpassungen, Konkurrenzverbote und andere. Manchmal sind neben dem Kaufvertrag weitere Verträge nötig. Dazu gehören Aktionärsbindungs-, Hinterlegungs- oder Übergangsdienstleistungsverträge.

Schenkungen

Möchten Sie Ihr Unternehmen als Schenkung weitergeben, müssen Sie die oben beschriebenen Aspekte ebenfalls beachten. Das Gesetz besagt, dass Sie im Vergleich zu einem Verkauf bei einer Schenkung geringere Gewährleistungspflichten haben – es sei denn, Sie haben etwas anderes vertraglich vereinbart. Gibt es pflichtteilsgeschützte Erben, müssen Sie zusätzlich die Vorschriften des Erbrechts berücksichtigen.

Finanzierung lösen.

Stolpersteine bei der Finanzierung.

- Die Struktur Ihres Privat- und Geschäftsvermögens lässt keine finanzierbare Mehrheit für den zukünftigen Eigner zu.
- Das Unternehmen benötigt sehr viel (gebundenes) Kapital, etwa für Anlagen und Maschinen, grosse Lager, Vorfinanzierung von Projekten, lange Zahlungsfristen usw.
- Das Geschäft ist so verschachtelt, dass es sich kaum aufteilen lässt.
- Die Eigenkapitaldecke Ihres Unternehmens ist zu dünn.
- Geschäftsgang und -risiken sind schwer abschätzbar.
- Die Bewertung lässt einen grossen Ermessensspielraum zu.
- Ihre finanziellen Bedürfnisse kreuzen sich mit denjenigen der Nachfolgeregelung.

Wie lässt sich das bloss finanzieren?

Das fragen sich viele Unternehmer, die ihrer Nachfolge entgegensehen. Bei der Unternehmensfinanzierung gilt es, die verschiedenen Möglichkeiten der Eigen- und Fremdfinanzierung zu prüfen. Dabei sollten Sie sich in erster Linie an finanzwirtschaftlichen Grundsätzen orientieren: Rentabilität, Liquidität, Risikogerechtigkeit und Flexibilität.

Die familieninterne Übergabe

Bei der familieninternen Lösung stehen zwei Finanzierungsmöglichkeiten im Vordergrund:

Das Darlehen

Den Kauf Ihres Unternehmens zu finanzieren, kann sich für Ihre Nachkommen als problematisch erweisen: Häufig fehlen die Mittel. So wird die Übernahme oft durch ein Darlehen des Seniors finanziert. Hier müssen Sie sich überlegen, wie Sie die Konditionen festlegen. Einerseits soll die Finanzierung dem Nachfolger ermöglichen, die entsprechenden Mittel zu erarbeiten, ohne dass sich die übrigen Erben benachteiligt fühlen. Andererseits muss das Darlehen für den Nachfolger finanzierbar bleiben und zulassen, möglichst viel Liquidies für den Zeitpunkt der definitiven Verteilung bereitzustellen.

Die Erbenholding

Bei der Erben- oder Familienholding verkaufen Sie die Beteiligung an Ihrem Unternehmen nicht direkt Ihren Nachkommen, sondern an eine von diesen gehaltene Holdinggesellschaft. Der Kaufpreis bleibt ganz oder teilweise als Darlehen bestehen und wird über Jahre zurückbezahlt.

Der familienexterne Verkauf

Auch wenn Sie Ihr Unternehmen an Dritte verkaufen, kann es sich aufdrängen, einen Teil des Kaufpreises als Darlehen stehen zu lassen. Bei einer solchen Finanzierung sind Sie gut beraten, die Bonität Ihres Käufers genau zu prüfen. Sie sollten wissen, wie die gewährten Darlehen sichergestellt werden und wie stark Ihr potenzieller Käufer auf die Mittelentnahme aus dem Unternehmen angewiesen sein wird. Rechnen Sie hier verschiedene Szenarien der Zinsentwicklung und des Ertragsverlaufs durch. Nur so können Sie Ihre eigenen Risiken abschätzen.

Der MBO

Der Management Buy-out wird in den meisten Fällen über eine Private-Equity-Gesellschaft oder ein Darlehen finanziert. Der oder die Käufer stellen ihre Bewertungs- und Finanzierungsüberlegungen aufgrund Ihres Businessplans an, den Ihr Transaktionsberater als Teil der Verkaufsdokumentation erstellt hat. Dieser erhöht die Chance für eine Finanzierungszusage. Gerade Private-Equity-Investoren unterstützen in der Regel die Möglichkeit, dass sich das Management finanziell beteiligt.

An Ihrer Seite.

Es gibt viele gute Gründe, warum Sie sich bei Ihrer Nachfolgeplanung auf uns verlassen können.

- ✓ **Erfahrung.** Wir verfügen über eine breit abgestützte, langjährige Erfahrung mit Nachfolgelösungen. Unsere Berater weisen eine lange Liste erfolgreicher Nachfolgeprojekte vor und unterstützen Sie in allen Phasen des Nachfolgeprozesses.
- ✓ **Analysetiefe.** Wir prüfen Ihr Unternehmen auf Herz und Nieren und erstellen eine professionelle Verkaufsdokumentation. Wir planen den Ablauf des Verkaufs von A bis Z und kümmern uns auch um die technischen Details.
- ✓ **Vertraulichkeit.** Potenzielle Interessenten wählen wir gemeinsam mit Ihnen sorgfältig aus. So behalten wir den Informationsfluss jederzeit unter Kontrolle. Verkaufsunterlagen stellen wir nur gegen eine unterzeichnete Vertraulichkeitserklärung zur Verfügung.
- ✓ **Preisoptimierung.** Zusammen mit Ihnen wählen wir die attraktivsten Interessenten aus und eröffnen ein kontrolliertes, diskret geführtes Verkaufsverfahren. Wir tun alles, damit Sie Ihr Unternehmen zu einem angemessenen Preis veräußern können.
- ✓ **Verhandlungssicherheit.** Wir organisieren den gesamten Verkaufsprozess straff und zielorientiert und führen Verkaufsverhandlungen mit mehreren Kaufinteressenten.
- ✓ **Managemententlastung.** Der Verkaufsprozess soll Ihre operative Tätigkeit so wenig wie möglich beeinträchtigen. Wir entlasten Ihre Führungsequipe und sind Ihnen eine wertvolle Stütze.
- ✓ **Paketlösung.** Der Verkauf eines Unternehmens wirft immer auch steuerliche und rechtliche Fragen auf. Als Experten für ganzheitliche Finanzdienstleistungen stehen wir Ihnen bei allen Themen tatkräftig zur Seite.

Wir freuen uns auf Sie.

**Sprechen Sie mit uns über die
Zukunft Ihres Unternehmens.**

Sascha Beer
+41 58 792 15 39
sascha.beer@ch.pwc.com

Marco Tremonte
+41 58 792 15 32
marco.tremonte@ch.pwc.com

Andreas Plattner
+41 58 792 15 61
andreas.plattner@ch.pwc.com

Hier erfahren Sie mehr
www.pwc.ch/nachfolge

www.pwc.ch/nachfolge