

Merkblatt

Nachfolgeplanung: Tipps für den erfolgreichen Firmenverkauf

Darum geht es

Die Nachfolgeplanung ist anspruchsvoll. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer schieben sie darum auf die lange Bank. Doch so gefährden sie nicht nur den Fortbestand der Firma, sondern auch ihre Altersvorsorge. Eine sorgfältige Planung ist entscheidend für die optimale Übergabe an einen geeigneten

Nachfolger und damit für das Weiterbestehen der Firma. Nicht zuletzt sichern Unternehmer so auch ihr Einkommen und Vermögen nach der Pensionierung – und sparen Steuern. Dieses Merkblatt zeigt Ihnen auf, wie Sie ihre Nachfolge am besten angehen und was Sie beim Verkauf beachten sollten.

Zeitpunkt:

Gut geplant ist halb gewonnen

Wer sich zu spät um seine Nachfolge kümmert, muss viele wichtige Aufgaben oft unter grossem Zeitdruck abwickeln. Dann ist es unmöglich, alle Finanz- und Steueroptimierungen umzusetzen. Die Altersvorsorge vieler Unternehmer hängt aber sehr stark vom Erlös aus dem Firmenverkauf ab.

Tip: Nehmen Sie die Planung mindestens 5 bis 10 Jahre vor der Übergabe der Firma in Angriff. Er-

fahrungsgemäss eignet sich hierzu eine langfristige Einkommens- und Vermögensplanung. So eine Planung zeigt auf, wie sich Einnahmen, Ausgaben und Vermögen nach der Pensionierung entwickeln. So wird auch ersichtlich, ob der Unternehmer auf einen Verkaufserlös aus der Firma angewiesen ist, um im Alter finanziell abgesichert zu sein oder ab wann ein Verkauf finanziell tragbar erscheint.

Die wichtigsten Aufgaben für eine erfolgreiche Nachfolge-Regelung

Zeit	Aufgaben
10 bis 15 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> Private Finanzen planen und laufend aktualisieren Kapitalbedarf aus der Firma/dem Firmenverkauf berechnen Businessplan für die Zeit bis zur Übergabe ausarbeiten und aktuell halten
5 bis 10 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> Rechtsform des Unternehmens hinterfragen Steuern planen und Pensionskasse optimieren Nicht betriebsnotwendige Mittel ins Privatvermögen überführen Jahresabschlüsse optimieren (Unternehmenswert)
3 bis 5 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> Nachfolge-Optionen prüfen (familienintern, MBO, Verkauf an externe Interessenten) Gespräche mit möglichen Nachfolgern aus der Familie oder dem Unternehmen führen
3 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> Letzte Gelegenheit nutzen, um Firmenvermögen steuergünstig ins Privatvermögen zu überführen (freiwillige Einkäufe in die Pensionskasse) Bei einem externen Verkauf: Verkaufsprozess starten und Dokumente aufbereiten
6 Monate bis 1 Jahr	<ul style="list-style-type: none"> Nachfolgeregelung finalisieren (Finanzierung und Verträge) Käufer suchen und Verhandlungen führen
0 bis 1 Jahr	<ul style="list-style-type: none"> Neuen Geschäftsführer einarbeiten Operative Verantwortung schrittweise übergeben

Das Unternehmen fit für den Verkauf machen

Inhaber sollten ihre Firma früh auf den Verkauf vorbereiten. Wichtig sind die optimale Rechtsform und der Bezug nicht betriebsnotwendiger Mittel:

❶ **Rechtsform ändern:** Inhaber von Einzelfirmen, Kollektiv- oder Kommanditgesellschaften sollten eine

Änderung der Rechtsform in Betracht ziehen. Sonst können hohe Steuer- und Sozialversicherungsabgaben anfallen. Der Verkauf einer AG oder GmbH ist im Normalfall steuerfrei, da die Wertzunahme als Kapitalgewinn eingestuft wird.

Tipp: Der Wechsel der Rechtsform kann sich für Selbstständige doppelt lohnen: In einer AG oder GmbH sind Sie freier in der Ausgestaltung Ihrer Pensionskassenlösung. Sie können so Ihr Potenzial für freiwillige Einzahlungen in die Pensionskasse (PK-Einkäufe) deutlich erhöhen und Ihre Steuerlast deutlich reduzieren. Achtung: Eine Umwandlung sollte man wegen der gesetzlichen Sperrfrist spätestens 5 Jahre vor der Übergabe prüfen.

❷ **Nicht betriebsnotwendige Mittel beziehen:** Inhaber müssen prüfen, welche Mittel für den Betrieb notwendig sind und welche sie übergeben möchten. Dient zum Beispiel eine Immobilie zur Einkommenssicherung im Alter, muss sie entweder aus dem operativen Betrieb ins Privatvermögen überführt oder in eine separate Gesellschaft ausgegliedert wer-

den. Mit beiden Varianten können hohe Steuer- oder Sozialversicherungsabgaben verbunden sein.

Tipp: Besonders Selbstständigerwerbende haben bei der Überführung von Liegenschaften die Wahl zwischen mehreren Möglichkeiten, wenn es um Fragen der Besteuerung geht. Prüfen Sie darum alles frühzeitig und sehr sorgfältig. Zu viel Substanz schreckt Käufer ab, denn viele sind nicht bereit, überschüssige Liquidität abzukufen. Zudem schränkt es wegen der höheren Kapitalanforderungen den Kreis der Käuferchaft ein. Beziehen Sie liquide Mittel am besten über mehrere Jahre gestaffelt und kombinieren Sie diese mit freiwilligen PK-Einkäufen. Wenn Sie Ihre Vorsorgegelder in Kapitalform beziehen möchten, können Sie diese Optimierungsmöglichkeit bis drei Jahre vor der Übergabe ausschöpfen.

Bewertung:
Das Unternehmen analysieren lassen

Viele Inhaber setzen den Wert zu hoch an. Das kann den Verkauf erschweren oder verunmöglichen. In der Schweiz sind diese Bewertungsmethoden verbreitet:

Substanzwert-Methode: Bewertet werden die Vermögenswerte und Schulden der Firma. In Bezug auf die Steuern zeigt der externe Jahresabschluss dabei häufig ein zu «schlechtes» Bild. Für einen Käufer ist es wichtig zu wissen, welche effektiven Vermögenswerte mit dem Kaufpreis erworben werden.

Ertragswert-Methode: Der Wert wird durch die Diskontierung des nachhaltig erzielbaren Reingewinns errechnet. Die Gewinne der vergangenen Jahre müssen bereinigt und zu hohe Abschreibungen oder Inhabervorteile angepasst werden.

Praktiker-Methode: Hier wird der Wert aus dem Durchschnitt der Substanzwert- und der Ertragswert-Methoden berechnet. Der Ertragswert wird meist doppelt und der Substanzwert einfach gewichtet.

Discounted Cashflow Methode (DCF): Der Wert wird anhand der künftig erwarteten freien Cashflows (Free Cashflow) ermittelt und zeigt, mit welchen Geldzuflüssen ein neuer Eigentümer rechnen kann. Basis für die Berechnung des freien Cashflows bildet ein in die Zukunft gerichteter Finanzplan.

Multiplikatoren-Methoden: Sie beziehen neben der Firma auch den Markt ein. Diese Methoden berechnen aussagekräftige Kennzahlen für Vergleichsunternehmen und wenden sie auf das Unternehmen an, das bewertet werden soll.

Tipp: Lassen Sie Ihre Firma durch erfahrene Profis analysieren. Sie zeigen anhand einer umfassenden Bewertung auf, was die wichtigsten Treiber des Geschäfts sind und wo Risiken liegen. So können Sie besser abschätzen, ob Eingriffe sinnvoll sind, um den Wert zu erhöhen. Eine gute Bewertung hilft zudem, eine nachvollziehbare Preisbandbreite zu definieren.

Die gängigsten Bewertungsmodelle im Überblick

Methode	Pluspunkte	Schwachpunkte
Substanzwert	Die Berechnung ist einfach	Rentabilität und Zukunftsaussichten sind nicht berücksichtigt
Ertragswert	Rentabilität und Zukunftsaussichten sind berücksichtigt	Schätzung des nachhaltig erzielbaren Gewinns und Bereinigung der Erfolgsrechnung sind schwierig; Herleitung des Kapitalisierungssatzes ist subjektiv
Praktiker	Substanz, Rentabilität und Zukunftsaussichten sind berücksichtigt	Sinnvolles Verhältnis zwischen Substanz und Ertrag ist schwer zu definieren
Cashflow	Dies ist die umfassendste Methode	Grosser Aufwand für die Berechnung und Schätzung der Cashflows; Komplexe Definition des Kapitalisierungssatzes
Multiplikatoren	Bezieht aktuelle Marktgegebenheiten mit ein, es sind kaum Annahmen nötig, und die Plausibilität lässt sich überprüfen	Akzeptanz nicht immer gegeben («es gibt kein vergleichbares Unternehmen»); Schwache Datenbasis in der Schweiz

Käufersuche:
Bereiten Sie sich
optimal vor

❶ **Optionen gut abwägen:** Bleibt die Firma nicht in der Familie, muss der Inhaber definieren, welche externen Käufer in Frage kommen. Das können zum Beispiel Mitarbeitende, Konkurrenten, Kunden, Lieferanten, Private-Equity-Unternehmen, Beteiligungsgesellschaften oder private Investoren sein.

Tipp: Wägen Sie sorgfältig ab, was die Vor- und Nachteile aller Optionen sind. Sie können dabei auch nach dem Ausschlussverfahren vorgehen. Ausschlüsse sind zum Beispiel, wenn kein geeignetes Familienmitglied vorhanden ist, oder wenn Mitarbeiter die Firma nicht übernehmen können, weil der Preis für sie zu hoch ist.

❷ **Dokumentation erstellen:** Kaufinteressenten können abspringen, wenn ihnen der Verkäufer nicht aufzeigen kann, wie viel Substanz und welches Gewinnpotenzial in der Firma stecken. Vor allem wenn der Betrieb an Aussenstehende verkauft werden soll, ist der Informationsbedarf sehr gross.

Tipp: Bereiten Sie sich auf alle Fragen von potenziellen Käufern gut vor und stellen Sie die Geschäftsentwicklung Ihres Unternehmens übersichtlich dar. Und: Lassen Sie eine professionelle Dokumentation erstellen. So erkennen Interessenten schneller, welche Vermögenswerte sie übernehmen oder wie rasch sie den Kaufpreis durch Gewinne amortisieren können.

❸ **Strategische Vorbereitung:** Wer seine Firma nicht deutlich unter Wert verkaufen will, sollte ungenutztes Potenzial ausschöpfen und kalkulierbare Risiken abbauen, bevor der Nachfolgeprozess beginnt.

Tipp: Beispiele für Potenzial reichen von kosmetischen Anpassungen wie etwa eine neue Homepage

oder einer zeitgemässen Einrichtung, über eine Neuausrichtung in den bestehenden Märkten bis zur Erschliessung neuer Märkte. Da Kaufinteressenten zukunftsgerichtet sind, haben solche Massnahmen einen grossen Einfluss auf den Wert.

❹ **Auf Fachleute setzen:** Wer seine Firma erfolgreich verkaufen möchte, ist auf die besten Netzwerke und Plattformen angewiesen. Denn passende und solvente Käufer zu finden, ist eine grosse Herausforderung: Oft sucht man die «Nadel im Heuhaufen».

Tipp: Arbeiten Sie mit erfahrenen Fachleuten zusammen. Gut vernetzte Experten kennen den Markt am besten. Sie wissen, wie man Käufer und Verkäufer zusammenbringt und Verkaufsverhandlungen erfolgreich führt. Das sind dabei die wichtigsten Vorteile:

Diskretion ist garantiert: Vor dem Verkauf ist Verschwiegenheit zentral. Dringen heikle Informationen an die Öffentlichkeit, kann das grossen Schaden anrichten. Es ist fatal, wenn wichtige Kunden abwandern, Geschäftspartner verunsichert sind oder Mitarbeitende in Schlüsselpositionen die Firma verlassen.

Konzentration aufs Geschäft: Die Suche nach Käufern ist anspruchsvoll und zeitintensiv. Als Inhaber müssen Sie sich auf das operative Geschäft konzentrieren können, denn der Umsatz und der Gewinn dürfen auf keinen Fall einbrechen.

Die richtigen Netzwerke: Fachleute können ihr Netzwerk aktivieren und ausgewählte Interessenten und Investoren direkt ansprechen. Bei Bedarf schreiben sie die Firma auf den geeigneten Plattformen aus. Und sie sind auch an der Quelle, wenn neue Käufergruppen gesucht werden müssen.

Verhandlungen
und Verträge

❶ **Geheimhaltungsvereinbarung:** Es lohnt sich, genau zu prüfen, ob interessierte Käufer die fachlichen und finanziellen Anforderungen erfüllen. In der Regel schaffen es zwei bis vier Kandidaten in die engere Auswahl. Mit ihnen steigen die Inhaber dann in Verhandlungen ein.

Tipp: Vertraulichkeit und Diskretion haben oberste Priorität. Bevor der Inhaber seine Identität offenlegt, sollten die Interessenten zwingend eine Geheimhaltungsvereinbarung unterzeichnen. Darin muss explizit ausgeschlossen sein, dass ein Interessent ohne Rücksprache Kontakt zu Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitenden aufnimmt. Erst wenn die Vertraulichkeit gewährleistet ist, werden detaillierte Informationen offengelegt und potenzielle Käufer zu einer Besichtigung eingeladen.

❷ **Due Diligence:** Im nächsten Schritt werden erste Angebote eingeholt. Eine Absichtserklärung mit der Vision des Käufers für die nächsten Jahre kann aufzeigen, wohin die Reise gehen soll. Sind diese Schritte

erfolgreich, geht es an die sorgfältige Prüfung des Kaufobjekts: die sogenannte Due Diligence. Sie beinhaltet vor allem die Prüfung betriebswirtschaftlicher, steuerlicher und rechtlicher Risiken und sollte unbedingt zusammen mit Experten erfolgen. Die Due Diligence schliesst gleichzeitig den Kaufentscheid ab.

Tipp: Als Alternative bieten sich auch Garantien an. Bei einem Management-Buy-out zum Beispiel kennen die Käufer das Unternehmen so gut, dass eine Due Diligence überflüssig scheint. Dennoch: Empfehlenswert ist sie auf jeden Fall.

❸ Der Prozess ist erst mit der Unterzeichnung eines rechtsgültigen Vertrages und der Überweisung des Kaufpreises abgeschlossen. Überlassen Sie die Ausgestaltung der Vertragsunterlagen den Spezialisten.

Tipp: Starten Sie nicht mit einem Vertragsentwurf. Besprechen Sie zuerst alle Einzelheiten zur Geschäftsübergabe. Erst auf dieser Basis lassen Sie einen Entwurf erstellen. Das erspart Ihnen Ärger und Kosten.

Finanzierung:
Alle Optionen prüfen

In vielen Fällen kann der Nachfolger den Kaufpreis nicht vollständig aus eigenen Mitteln finanzieren. Häufig ist er auf einen Bankkredit angewiesen. Banken finanzieren in der Regel 40 bis 60 Prozent des Kaufpreises. Die Höhe des Kredits und der Zinssatz hängen vor allem von vier Faktoren ab: Firma, Branche, Planbarkeit künftiger Gewinne und notwendige Investitionen. Wichtig sind auch Ausbildung, Erfahrung, Bonität und Sicherheiten des Käufers.

Tipp: Nicht immer genügt ein Bankkredit. Käufer benötigen oft zusätzliche Mittel für die Übernahme. Der Verkäufer kann sich auf unterschiedliche Weise an der Transaktion beteiligen und so die Chancen einer Nachfolgeregelung verbessern:

Verkäuferdarlehen: Bei einer Finanzierung mit einem Darlehen übernimmt der Käufer das ganze Unternehmen zum definierten Zeitpunkt. Einen Teil des Kaufpreises bezahlt er sofort aus den verfügbaren

Mitteln (Eigenkapital und Bankdarlehen). Der Rest bleibt als Darlehen stehen. Das Darlehen wird in der Regel verzinst und aus den laufenden Gewinnen und den Ersparnissen des Käufers schrittweise zurückbezahlt. Banken schätzen eine Mithilfe des Verkäufers bei der Finanzierung. Eine Kombination aus Bankkredit und Verkäuferdarlehen kann daher helfen, die Transaktion zu verwirklichen.

Earn-Out: Neben Darlehen werden Earn-Outs immer gebräuchlicher. Hier wird der Kaufpreis in mehreren Tranchen bezahlt, bestehend aus einer fixen und weiteren variablen Zahlungen. Die Höhe der variablen Tranchen hängt vom Erfolg ab. Wenn das Unternehmen die von beiden Parteien als realistisch erachteten Ziele nicht erreicht (z. B. Umsatz, EBITDA, EBIT, Gewinn), dann reduzieren sich die fälligen Tranchen. Werden die Ziele übertroffen, erhöht sich die Zahlung.

Nachfolgeplanung mit
Früh & Partner

Eine Nachfolgeregelung ist komplex. Wie finde ich den oder die Richtige? Wie viel ist meine Firma wert? Und wie spare ich Steuern?

Mit diesen Fragen sind Sie beim Früh & Partner an der richtigen Adresse: Sie profitieren von einem brei-

ten Käufernetzwerk, von einer langjährigen Expertise aus zahlreichen Bewertungen sowie von einem erprobten Verhandlungsgeschick. So haben Sie die Gewissheit, dass Ihr Lebenswerk auch nach Ihrem Rücktritt in guten Händen ist.

Hier sind Sie
gut beraten

Früh & Partner Vermögensberatung AG

Gotthardstrasse 6

8002 Zürich

Telefon 058 958 97 97

info@fruehundpartner.ch