

## Wenn ein KMU mit den Jahren unbezahlbar wird

**Bei der Nachfolgeregelung dürfen auch die Finanzen nicht ausser Acht gelassen werden. Viele Unternehmer tun aber zu wenig dafür, dass ihr Unternehmen für einen Nachfolger nicht zum finanziell schweren Brocken wird.**

Von Valeska Beck

«Viele KMU sind zu schwer», sagt Sascha Bonderer, Direktor bei der ConfidaTreuhand- und Revisions-AG. Damit spricht er ein weiteres Problem an, das bei der Nachfolgeplanung zum Fallstrick werden kann: Die Finanzierung. «Für ein ganz durchschnittliches KMU müssen schnell 1 bis 2 Mio. Franken in die Hand genommen werden», so Bonderer.

### «Zu viel Cash»

Der Konflikt, der sich bei einer Firmenübergabe ergibt, ist offensichtlich. Während der scheidende Inhaber einen möglichst hohen Preis für sein Lebenswerk erhalten will, sollte sich der potenzielle Nachfolger beim Kauf eines Unternehmens finanziell nicht übernehmen, um seine Existenzfähigkeit sowie die Existenzfähigkeit des Unternehmens auch weiterhin sichern zu können. Das Dilemma liegt einmal mehr bei den Steuern. Viele KMU-

Chefs belassen ihre Gewinne im Unternehmen und schütten sich aus steuerrechtlichen Gründen keine Dividenden aus – und so wird der Betrag am Ende der Bilanz immer grösser. Zudem steckt laut Bonderer in vielen Kleinunternehmen «zu viel Cash», Wertschriften und andere nichtbetriebsnotwendige Substanz wie zum Beispiel Liegenschaften, die nur schwer veräussert werden können.

### Gegensätzliche Interessen

«Alles in allem kann die Schwere von Unternehmen bei der Nachfolgeplanung zu einem Problem werden», sagt Bonderer. Problematisch kann dies für beide Parteien werden: Einerseits für den scheidenden Inhaber, der beim Verkauf seiner Firma auf einen Schlag hohe Steuern zu entrichten hat.

Der potenzielle Käufer andererseits hat kein Interesse daran, dem ehemaligen Inhaber nichtbetriebliche Aktiven abzukaufen, denn er ist meistens hauptsächlich am Betrieb interessiert und für diesen möchte er den Kaufpreis so tief wie möglich halten. Um das Unternehmen gar nicht so schwer werden zu lassen, könnten beispielsweise die Gewinne laufend ausgeschüttet werden. Ein Horten der Gewinne kann hingegen später zu ungeahnten Steuerfolgen führen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, von Zeit zu Zeit gestaffelt etwas Vermögen

aus dem Unternehmen zu nehmen, um es so «leichter» – und damit besser bezahlbar für den Nachfolger – zu machen.

### Die Rechnung kommt bestimmt

Viele Firmeninhaber machen sich während ihrer aktiven Geschäftsjahre wenig Gedanken darüber, welche Konsequenzen ihre «Steuersparmassnahmen» für einen Nachfolger und für sich selbst haben können. «Irgendwann kommt aber die Rechnung», so Bonderer. «Denn auch ein Nachfolger will die latente Steuerschuld seines Vorgängers nicht übernehmen respektive lässt sich diese an den Kaufpreis anrechnen». Die vermeintlich gesparten Steuern seien deshalb oft nur aufgeschoben, aber nicht aufgehoben. Deshalb wäre es laut Bonderer für jeden Unternehmer empfehlenswert, bei einer geplanten Übergabe frühzeitig an die Steuersituation zu denken.

### Gesellschaftlicher Wandel

Finanzielle Probleme und Steuerfragen sind aber nicht die einzigen Stolpersteine bei der Nachfolgeplanung. Wie viele andere Experten nennt auch Bonderer den richtigen Zeitpunkt als das Mass aller Dinge. «Es kann bereits sehr lange dauern, bis ein Firmeninhaber überhaupt einmal die Entscheidung trifft, dass es für ihn

Zeit ist, sein Unternehmen in jüngere Hände zu geben», sagt er. Wenn dieser Entscheid – meist nach langem Ringen und vielen emotionalen Hochs und Tiefs – einmal gefällt ist, gilt es, einen passenden Nachfolger zu finden. Und der spaziert weder einfach so in den Betrieb noch sind es heute ganz selbstverständlich die Söhne, die den väterlichen Betrieb übernehmen. «Die Gesellschaft hat sich gewandelt – ich weiss von einigen Fällen, wo sich die Söhne gegen eine Übernahme des väterlichen Betriebs entschieden haben», so Bonderer.

### Organisatorisch fit machen

Auch Erbstreitigkeiten können bei der Nachfolgeplanung zum Fallstrick werden. Verstirbt der Firmeninhaber unerwartet und es sind mehrere Nachkommen vorhanden, kann das zu einer langwierigen und mühseligen Aufteilung der Erbmasse führen. Im schlimmsten Fall geht daran ein florierendes Familienunternehmen zugrunde.

Zudem sollte das Unternehmen schon lange vor der eigentlichen Übergabe organisatorisch fit gemacht werden. Konkret heisst das laut Bonderer: «Das Unternehmen soll idealerweise bereits vor der Suche eines Nachfolgers so organisiert sein, dass es ohne Probleme ohne den alten Patron funktioniert.»



**Unterschätzte Gefahr:** Im Hinblick auf die Nachfolgeplanung sollten die Vermögenswerte eines KMU nicht in den Himmel wachsen. Bild Wodicka