

Die finanzielle Nachfolge

Das Ziel einer finanziellen Nachfolgeregelung besteht darin, eine für das Unternehmen, den Unternehmer, die Unternehmerfamilie sowie den oder die Nachfolger möglichst optimale Lösung zu finden. Dabei sind zahlreiche finanzielle, steuerliche und rechtliche Fragen genau abzuklären und richtig zu entscheiden.

Die Nachfolge in den Besitzverhältnissen der Firma sollte grundsätzlich parallel zur personellen Vorbereitung der Nachfolge im Management diskutiert und optimal gelöst werden. Die dazu erforderlichen Massnahmen brauchen – vor allem aus steuerrechtlichen Gründen – in der Regel eine Vorlaufzeit von mindestens fünf Jahren.

In einem Familienunternehmen müssen die Besitzer des Unternehmens – je nach Gesellschaftsform Teilhaber, Gesellschafter oder Aktionäre genannt – die zukünftigen Eigentumsverhältnisse unter sich regeln. Geschieht das nicht in einer von allen Beteiligten akzeptierten Art und Weise, sind oft gravierende und lang anhaltende familiäre Zwistigkeiten vorprogrammiert. Wenn ein Führungsvakuum entsteht und sachliche, zukunftsorientierte Entscheidung verunmöglicht werden, leidet darunter vor allem das Unternehmen.

Zielkonflikte sind oft unvermeidbar

Der Erhalt des Unternehmens im Familienbesitz, die Optimierung des Familienvermögens sowie die Gleichbehandlung der Nachkommen sind selten ohne irgendwelche Interessenskonflikte möglich. Daher müssen Prioritäten festgelegt und Kompromisse eingegangen werden. Bei einer familieninternen Unternehmensnachfolge oder bei einem Management-Buy-out (MBO) heisst das vielfach, einen unter dem eigentlichen Marktwert liegenden Übernahmepreis zu akzeptieren.

Finanzielle Nachfolgefragen ausdiskutieren

Die Nachfolge im Aktionariat muss rechtzeitig im Familienrat thematisiert und möglichst einvernehmlich geregelt werden. Für eine sachliche Diskussion ist es erforderlich, dass alle Beteiligten die finanzielle Situation der Firma und der Unternehmerfamilie mindestens in groben Zügen kennen. Konflikte entstehen öfters, weil Unklarheiten bestehen oder von unterschiedlichen Erwartungen ausgegangen wird. Kann nicht mit einer einvernehmlichen Lösung gerechnet werden, sollte von Anfang an ein von allen Betroffenen akzeptierter, völlig unabhängiger und mit den zu lösenden Fragen genügend vertrauter Mediator (Rechtsanwalt, Treuhänder) beigezogen werden.

Die Zukunft des Unternehmens finanziell absichern

Die weitere Entwicklung der Firma darf durch die Nachfolge nicht gefährdet werden. Bei der finanziellen Nachfolgeplanung geht es daher nicht nur um die Regelung der Besitzverhältnisse, sondern auch um die zukünftige Unternehmensfinanzierung. Besondere Beachtung ist der Liquidität, dem Eigenkapitalanteil sowie dem verbleibenden Fremdfinanzierungspotenzial zu schenken. Da eine längerfristige Finanzplanung recht komplex sein kann

und immer mit zahlreichen Annahmen und Schätzungen verbunden ist, sollte damit ein unabhängiger und entsprechend qualifizierter Berater beauftragt werden.

Die Bilanz entlasten

Ein niedriger Substanzwert des Unternehmens erleichtert die finanzielle Nachfolge. Vor der Übergabe sind überhöhte Warenbestände systematisch abzubauen und nicht betriebsnotwendige Aktiven gezielt zu veräussern. Finanzanlagen sowie dauerhaft nicht im Unternehmen benötigte liquide Mittel sollten auf ein Minimum reduziert werden. Oftmals geschieht dies am besten über mehrere Jahre, beispielsweise durch höhere Privatbezüge oder Dividendenzahlungen. Immobilien können entweder direkt in das Privatvermögen übernommen oder in eine separate Immobilienfirma überführt werden.

Geschäftliches und Privates finanziell trennen

Die Trennung von geschäftlichem und privatem Vermögen gehört zu den wichtigen finanziellen Massnahmen im Vorfeld einer geplanten Unternehmensnachfolge. Dies beinhaltet auch, dass nicht überwiegend betrieblich bedingte Ausgaben bereits einige Zeit vor der geplanten Übergabe nicht mehr in der Firmenbuchhaltung erscheinen.

Finanzierungsmöglichkeiten für Nachfolger abklären

Die Übernahmefinanzierung kann dem gewünschten Nachfolger Schwierigkeiten bereiten. Das ist vor allem bei einem beträchtlichen Substanzwert sowie bei einer überdurchschnittlich guten Ertragslage und einem entsprechend hohen Ertragswert der Fall. Der Unternehmer bzw. die verkaufenden Familienaktionäre müssen sich daher überlegen, ob und wie sie gegebenenfalls dem

Fragen zur finanziellen Nachfolgebereitschaft

Sind das Ertragspotenzial (Wertschöpfung) und der Cashflow des Unternehmens nachhaltig gesichert?

Sind Privat- und Geschäftsvermögen strikte getrennt?
Wurden im Unternehmen nicht benötigte Vermögenswerte in das Privatvermögen überführt?

Wurden Bilanz und Erfolgsrechnung des Unternehmens nach betriebswirtschaftlichen Kriterien bereinigt?

Wurden Richtlinien für die Unternehmensbewertung sowie realistische Preisvorstellungen entwickelt?

Ist der Nachlass geregelt? (Ehevertrag? Testament? Erbvertrag?)

Ist die Altersvorsorge geregelt und die Vermögensverwaltung in guten Händen?

Quelle: UBS Outlook, nach Helbling CFT International

Nachfolger (Junior, Management) die Finanzierung erleichtern könnten. Denkbare Lösungsansätze sind u.a. fest verzinsliche, gewinnabhängig verzinsliche oder zinslose Darlehen. Für direkte Nachkommen kann eine Schenkung oder ein Erbvorbezug in Frage kommen.

Nachfolger müssen das Unternehmen prüfen

Der Nachfolger sollte das Unternehmen vor einem Vertragsabschluss sehr sorgfältig prüfen. Besonders die vorgelegten Erfolgsrechnungen und Bilanzen bzw. die Bewertung von Aktiven sind kritisch zu durchleuchten. Gegebenenfalls müssen vom Verkäufer schriftliche Garantien eingefordert werden. Bei grösseren Firmen oder komplexeren Situationen sind unbedingt erfahrene Experten für eine solche Prüfung (Due Diligence) beizuziehen.

Vertraulichkeit wahren

Die Nachfolge im Unternehmen sollte einerseits vertraulich abgewickelt werden, andererseits ist mit potenziel-

len Nachfolgern offen zu kommunizieren. Das verlangt Vertrauen in die Gesprächspartner sowie ein in jeder Beziehung einwandfreies, professionelles Verhalten aller Beteiligten. Vor der Offenlegung von Geschäftsgeheimnissen und anderen wettbewerbsrelevanten Firmeninformationen sollte eine Vertraulichkeitserklärung in schriftlicher Form vorliegen.

Das Unternehmen formell richtig übertragen

Das für eine Firmentransaktion notwendige Vertragswerk kann sehr komplex und umfangreich sein und sollte grundsätzlich zusammen mit einem praxiserfahrenen Rechtsanwalt ausgearbeitet werden. Diesbezügliche Vereinbarungen und damit zusammenhängende Dokumente sind von den Parteien vor der Unterzeichnung sehr genau zu studieren. Finanzielle, personelle und organisatorische Änderungen sind vorschriftsgemäss dem Handelsregisteramt anzumelden.

Unternehmensbewertung veranlassen und Preisvorstellungen entwickeln

Eine professionell durchgeführte Unternehmensbewertung sowie die Entwicklung von realistischen Preisvorstellungen durch den Unternehmer bzw. die Familienaktionäre gehören an den Anfang einer jeden Nachfolgeplanung. Nur so können verschiedene strategische Optionen objektiv beurteilt und später Verhandlungen sachlich fundiert geführt werden. Sind mehrere Partner an einem Unternehmen beteiligt, kann es sinnvoll sein, jährlich aufgrund des Jahresabschlusses eine Unternehmensbewertung vornehmen zu lassen. Damit kann vermieden werden, dass unrealistische Erwartungen entstehen. Periodische Unternehmensbewertungen machen zudem die tatsächliche Wertschöpfung (oder Wertvernichtung) für die Aktionäre transparent.

Mit einem Businessplan die Zukunftserwartungen präsentieren

Grundlage für die Unternehmensbewertung bildet die Unternehmensplanung bzw. ein Businessplan. Darin sind für die nächsten drei bis fünf Jahre die Planerfolgsrechnungen, Planbilanzen und Mittelflussrechnungen (Cashflows) aufzuzeigen.

Die Beurteilung vorhandener Risiken sowie deren mutmasslicher Einfluss auf die zukünftigen Erträge und Cashflows spielen bei der Unternehmensbewertung eine ganz entscheidende Rolle. Die Planungsunsicherheit ist in der Regel umso geringer, je konstanter sich ein Unternehmen in der Vergangenheit entwickelt hat. Wettbewerbsstarke Produkte und Dienstleistungen, gesicherte Absatzmärkte

sowie ein strategisch, operativ und finanziell erfahrenes Führungsteam vermindern das unternehmerische Risiko. Unterschiedliche Einschätzungen von Chancen und Gefahren bezüglich Märkte, Technologien, Produkte, Kunden und Margen sind der Grund dafür, dass Unternehmensbewertungen und Preisvorstellungen vielfach weit auseinander liegen.

Betriebswirtschaftlich objektive Bewertungsgrundlagen erstellen

Erfolgsrechnungen und Bilanzen werden vielfach primär nach steueroptimalen Kriterien erstellt. Damit die tatsächliche Situation des Unternehmens möglichst objektiv (true and fair) ersichtlich wird, müssen für eine fundierte Unternehmensbewertung die Jahresabschlüsse der vergangenen drei bis fünf Jahre nach rein betriebswirtschaftlichen Kriterien vorliegen. Dabei sind allgemein anerkannte Bewertungs- und Rechnungslegungsrichtlinien anzuwenden.

Die tatsächliche Situation der Firma aufzeigen

Vielfach zeigt sich erst im Zusammenhang mit einer Unternehmensbewertung, dass Ertragslage und Substanzwert in Wirklichkeit wesentlich anders sind, als dies aus den vorliegenden offiziellen Jahresabschlüssen hervorgeht. Vor allem aus kurzfristigen steuerlichen Überlegungen wird vielfach die Ertragssituation der Firma durch eine Unterbewertung von Aktiven und andere Massnahmen mehr oder weniger massiv verdeckt. Dadurch entstehen

stille Reserven, welche bei einem geplanten Verkauf des Unternehmens aufgezeigt werden müssen und zu erheblichen Problemen führen können.

Nicht selten kommt es auch vor, dass ein Unternehmen in Tat und Wahrheit schlechter dasteht als in den Jahresabschlüssen dargestellt. Das kann der Fall sein, wenn in der Vergangenheit Wertverluste durch die Auflösung von Reserven verschleiert oder aber negative Entwicklungen durch unrealistische Bewertungen und «kreative» Buchführung während längerer Zeit mehr oder weniger bewusst verdeckt wurden.

Das Ertragspotenzial bestimmt den Unternehmenswert

Beim Verkauf eines Unternehmens bzw. von Unternehmensanteilen (Aktien) ist grundsätzlich eine zukunftsorientierte Beurteilung vorzunehmen. Nicht primär der vorhandene Substanzwert, sondern die zukünftig erzielbaren Erträge bestimmen den Wert des Unternehmens. Für die Preisvorstellungen des Käufers ist vor allem der nachhaltig anfallende, frei verfügbare Cashflow (FCF) der Firma massgebend. Die in den Jahren vor der Übergabe erzielten Ergebnisse liefern wichtige Anhaltspunkte zur Ertragskraft des Unternehmens, sind aber nicht unbedingt auch für die Zukunft massgebend. Der Substanzwert ist im Prinzip nur für Kapitalanlagen, nicht betrieblich notwendige Aktiven (Wohnliegenschaften) sowie bei einer geplanten Liquidation oder Teilliquidation des Unternehmens relevant.

Den theoretischen Unternehmenswert berechnen

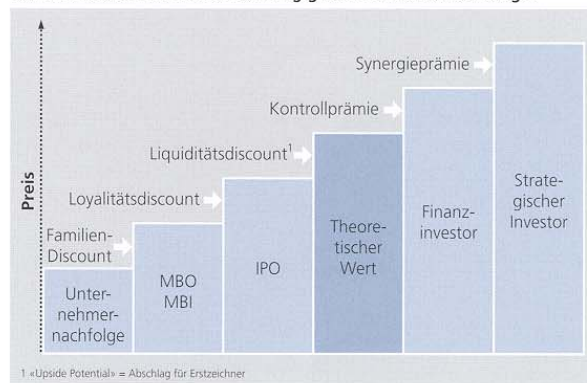
Aus betriebswirtschaftlicher Sicht entspricht der Unternehmenswert im Prinzip dem diskontierten Wert des zukünftigen freien Mittelrückflusses, welcher nicht für werterhaltende Investitionen im Unternehmen benötigt wird. Dieser «Free Cash-flow» (FCF) steht den Aktionären als Entgelt für ihre Kapitalanlage zur freien Verfügung. Er wird mit jenen Kapitalkosten diskontiert, welche aufgrund einer realistischen Einschätzung der vorhandenen unternehmerischen Risiken (Chancen und Gefahren) sowie der aktuellen Situation auf dem langfristigen Kapitalmarkt angemessen erscheinen. Der daraus resultierende «Discounted free Cash-flow» (DCF) entspricht theoretisch dem von einem Käufer in Zukunft erzielbaren Mehrwert und stellt den heutigen Unternehmenswert dar.

Unterschiedliche Bewertungsmethoden anwenden

Im Rahmen einer professionellen Unternehmensbewertung werden meistens verschiedene, vergangenheits- und zukunftsbezogene Methoden angewandt. Eine bestimmte Bewertungsmethode soll für eine bestimmte Situation einen möglichst realistischen und marktkonformen Unternehmenswert ergeben bzw. eine vertretbare Preisvorstellung begründen. In der Praxis ist es äusserst wichtig zu wissen, inwieweit eine Bewertung die Sicht und die Interessen des Verkäufers oder des Käufers widerspiegelt (Parteien-Bewertungen).

Vielfach kommt in der Schweiz noch die sogenannte «Praktikermethode» zur Anwendung. Der Unternehmenswert errechnet sich dabei zu zwei Dritteln aufgrund des Ertragswertes und zu einem Drittel aufgrund des Substanzwertes. In bestimmten Fällen, beispielsweise vor einer Börsenzulassung, wird der Unternehmenswert auch mit Hilfe von sogenannten Multiplikatoren ermittelt. Dabei wird u.a. der erzielte Umsatz, der ausgewiesene Reingewinn, der Ertrag vor Zinsen und Steuern (EBIT) oder die Anzahl der beschäftigten Fachmitarbeiter (Spezialisten) mit einem Faktor multipliziert, der aufgrund von Vergleichswerten ähnlich gelagerter Unternehmen angemessen erscheint (Comparable Company Method).

Der erzielbare Preis ist auch abhängig von der Verkaufsstrategie



Quelle: UBS Warburg

Die Bewertung als Grundlage für die Preisfindung betrachten

Der effektive Wert eines Unternehmens entspricht dem Preis, den ein Käufer dafür zu bezahlen bereit ist. Der erzielbare Verkaufspreis ist vor allem abhängig von der Verhandlungsposition des Verkäufers, der Verkaufsstrategie, dem aktuellen Branchenumfeld, den längerfristigen Ertragsaussichten sowie der Attraktivität des Unternehmens für einen bestimmten Käufer. Grossen Einfluss hat auch der Verkaufsprozess.

In der Regel kann ein besserer Preis erzielt werden, wenn gleichzeitig mehrere ernsthafte Interessenten vorhanden sind oder ein strategisch denkender Investor das Wertschöpfungspotenzial aufgrund von Synergieerwartungen wesentlich höher einschätzt als andere Übernahmeinteressenten. Bei Nachfolgelösungen innerhalb der Unternehmerfamilie oder bei einem Verkauf an das Management (MBO, MBI) stehen meistens andere Überlegungen im Vordergrund. In der Regel ist dabei mit einem wesentlich unter dem potenziellen Marktwert liegenden Übergabepreis zu rechnen.

Preisverhandlungen führen

Unterschiedliche Bewertungsmethoden und andere Zukunftserwartungen führen vielfach zu sehr unter-

schiedlichen Preisvorstellungen. Diese können nur durch geschickte Verhandlungen und mehr oder weniger schmerzhaft Kompromisse überbrückt werden. Liegt der effektiv bezahlte Preis über dem bilanzierten Nettosubstanzwert, wird die Differenz als «Goodwill» bezeichnet und muss beim Kauf durch eine andere Firma

entsprechend bilanziert werden. Liegt der bezahlte Preis deutlich unter dem Substanzwert, sind der Grund dafür in der Regel entweder eine ungenügende Ertragslage, ein ausserordentlich hoher Investitionsbedarf oder hohe Zukunftsrisiken.

Gesellschaftsrechtliche Massnahmen prüfen

Eine Kapitalgesellschaft erleichtert in der Regel Nachfolgelösungen, vor allem hinsichtlich Steuerbelastung und Aufteilung der Besitzverhältnisse. Es sollte daher rechtzeitig abgeklärt werden, ob allenfalls eine Umwandlung in eine andere Rechtsform zweckmässig oder vielleicht aus steuerlichen oder anderen Gründen sogar praktisch zwingend sein könnte. Wenn eine Einzelfirma besteht, ist meistens eine frühzeitige Umwandlung in eine Aktiengesellschaft (AG) oder eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) zu empfehlen.

Eine Familienholding erleichtert die Unternehmensführung

Im Zusammenhang mit komplexeren und finanziell gewichtigen Nachfolgelösungen sollte abgeklärt werden, ob eine Familienholding vorteilhaft wäre. Das kann besonders dann der Fall sein, wenn mehrere Familienmitglieder als Minderheitsaktionäre am Unternehmen beteiligt sind. Eine solche Lösung erleichtert die Unternehmensführung, vor allem wenn Aktionäre nicht selber aktiv in der Firma engagiert oder neben der Familie auch noch andere Partner, Finanzinvestoren oder Publikumsaktionäre beteiligt sind. In solchen Fällen sollte das Verhältnis der Familienaktionäre untereinander unbedingt mit einem Aktionärsbindungsvertrag sowie gegebenenfalls in den Statuten und im Organisationsreglement geregelt werden.

Familienstiftungen kommen einem Vermögensverzicht gleich

Die Schweiz kennt neben gemeinnützigen auch Familien- und Unternehmensstiftungen. Sie sind jedoch im Zusammenhang mit Nachfolgelösungen eher selten ein Thema, weil sowohl der Kreis der Destinatäre als auch der Stiftungszweck beschränkt sind. Letzterer ist im Übrigen nur äusserst schwierig abzuändern. Das Stiftungskapital lässt sich daher später nicht mehr an die Familie zurückführen. Familienmitglieder können zwar im Stiftungsrat Einsitz nehmen, aber mit Ausnahme von Ausbildungskosten nicht direkt am Stiftungsertrag beteiligt werden. Eine Unternehmensstiftung kann entweder ein Unternehmen führen (Unternehmensträgerstiftung) oder sich

an einem Unternehmen beteiligen (Holding-Stiftung). Da der Zweck jedoch demjenigen einer gemeinnützigen oder einer Familienstiftung entsprechen muss, gelten im Hinblick auf die Nachfolge im Unternehmen schwer wiegende Einschränkungen. In ganz bestimmten Fällen kann es daher sinnvoll sein, die Errichtung einer Stiftung im Ausland zu prüfen. Insbesondere in angelsächsischen Ländern hat das Rechtsinstitut des Trusts eine grosse Bedeutung.

Aufspaltung in verschiedene Gesellschaften erwägen

Eine Aufspaltung in zwei oder sogar mehrere Gesellschaften ist zu prüfen, wenn bei einer Nachfolge bestimmte betriebliche Aktiven separat übergeben oder einzelne Geschäftsbereiche getrennt weitergeführt werden sollen. Die Aufspaltung in eine Betriebsgesellschaft und eine Immobiliengesellschaft ist zu prüfen, wenn ein Unternehmensnachfolger nur den Betrieb alleine übernehmen kann. In einem solchen Fall erhalten die andere Erben Anteile an der Immobiliengesellschaft und können dadurch mit einem relativ sicheren Vermögensertrag rechnen.

Statutenanpassungen vornehmen

Die Firmenstatuten sind ein wichtiges Instrument, um Nachfolgefragen im gewünschten Sinne zu regeln. Mit vinkulierten Namenaktien ist zu erreichen, dass Aktien nur an bestimmte Aktionäre übertragen werden können. Mit Stimmrechtsaktien, welche einen geringeren Nominalwert als die anderen Aktien besitzen, kann ein Unternehmen auch mit einer Minderheitsbeteiligung kontrolliert werden.

Auch die Interessen von Minderheitsaktionären sind durch die Statuten schützbar. Das geschieht beispielsweise dadurch, dass an der Generalversammlung für die Zustimmung zu bestimmten Traktanden eine Zweidrittelmehrheit verlangt wird. Dividendenzahlungen können in den Statuten so geregelt werden, dass bestimmte Minderheitsaktionäre Vorzugsaktien bzw. Vorzugsdividen den erhalten. Diese können im Gegenzug in ihrer Höhe limitiert sein.

Einen Aktionärsbindungsvertrag ausarbeiten

Ein Aktionärsbindungsvertrag bzw. ein Poolvertrag dient dazu, das Verhältnis von Aktionären untereinander zu regeln. Er ergänzt die Statuten der Firma und kann verschiedene Zwecke erfüllen. Meistens geht es darum, gemeinsame Zielvorstellungen wirkungsvoll zu vertreten, Interessenkonflikte zu vermeiden oder die Ansprüche von Minderheitsaktionären zu schützen. Er ist auch ein geeignetes Instrument, um Nachfolgefragen unter Familienaktionären zu regeln. Bei der Nachfolgeplanung sind selbstverständlich bereits bestehende Aktionärsbindungsverträge zu berücksichtigen.

Die Führung des Unternehmens erleichtern

Lähmende Patt-Situationen und Zufallsentscheide können durch einen guten Aktionärsbindungsvertrag verhindert werden. Dadurch wird eine zielorientierte und effiziente Führung des Unternehmens sehr erleichtert. Dies geschieht, wenn an der Generalversammlung (GV) bei bestimmten Traktanden grundsätzlich den Anträgen des Verwaltungsrates zugestimmt werden muss und gegebenenfalls Vollmachten zugunsten des Verwaltungsrates vorhanden sind.

Die Besetzung des Verwaltungsrates regeln

In einem Aktionärsbindungsvertrag wird meistens festgelegt, wer Anrecht auf einen Sitz im Verwaltungsrat und auf dessen Präsidium hat. Darüber hinaus kann es zweckmässig sein, generelle Regeln für die Wahl in den

Verwaltungsrat, Alterslimiten und die Entschädigung dieser Mandate zu vereinbaren.

Die Interessen der Minderheitsaktionäre schützen

Die finanziellen Interessen von Minderheitsaktionären können durch Vereinbarungen zum Rückkauf von Aktien geschützt werden. Es ist festzulegen, wer wann und zu welchen Bedingungen Aktien der Firma verkaufen (Put-Option) oder kaufen kann (Call-Option). Sollten Mehrheitsaktionäre ihre Aktien verkaufen, müssen Minderheitsaktionäre ihre Aktien zu den gleichen Bedingungen mitverkaufen können (Drag-alone). Wenn während längerer Zeit keine oder zu geringe Dividenden ausbezahlt werden, sollten die Minderheitsaktionäre berechtigt sein, ihre Aktien dem Mehrheitsaktionär zu vorbestimmten Bedingungen anzudienen.

Mit einem Aktionärsbindungsvertrag...

- ... gemeinsame Interessen vertreten (Poolvertrag, Aktionärsyndikat)
- ... die Führung des Unternehmens erleichtern (Stimmbindung, Entscheidungsfindung bei Patt-Situationen)
- ... die Besetzung des Verwaltungsrates (Organbestellung) und/oder der Geschäftsleitung bestimmen
- ... Bestimmungen zur Aktienübertragung festlegen (Vorkaufsrecht, Put-Optionen, Call-Optionen, Preisfestlegung)
- ... die Interessen der Minderheitsaktionäre schützen (Mitverkaufsrecht, Put-Optionen, Dividendenzahlungen)

Quelle: UBS Outlook

Steuerplanung veranlassen

Die Steueroptimierung ist bei der Nachfolgeplanung ein wichtiges Anliegen. Steuerprobleme können manchmal bestimmte Lösungen sehr erschweren oder praktisch verunmöglichen. Längerfristig betrachtet, ist es jedoch meistens falsch, wenn diesem Aspekt überproportionale Bedeutung beigemessen wird.

In der Regel ist es viel sinnvoller, unternehmerisch relevante Erfolgsfaktoren sowie persönliche Werte als Entscheidungskriterien in den Vordergrund zu stellen. Steuerrechtliche Probleme sind bei einer Nachfolge zudem meistens eng mit gesellschafts-, ehedüter- und erbrechtlichen Fragen verknüpft.

Die Steuerplanung langfristig für alle Beteiligten durchführen

Steueroptimierung ist nur mit einer längerfristigen Steuerplanung möglich. In der Regel wird dafür ein Zeitraum

von mehr als fünf Jahren benötigt. Alle über einen längeren Zeitraum von den einzelnen Steuerpflichtigen zahlbaren Steuern müssen vollumfänglich berücksichtigt und summiert werden.

Bei der Nachfolgeplanung muss daher eine detaillierte Situationsanalyse aller betroffenen natürlichen Personen (Unternehmer, Aktionäre, Erben) und Firmen (juristische Personen) gleichzeitig erfolgen. Dabei ist eine gesamtgesellschaftliche Betrachtungsweise aller anfallenden Steuern anzuwenden.

Alle Steuern und Abgaben berücksichtigen

Bei der Steuerplanung sind sämtliche auf der Ebene von Bund, Kantonen und Gemeinden zahlbaren Steuern und Abgaben sowie alle gesetzlichen Sozialversicherungsbeiträge zu berücksichtigen. Am wichtigsten sind in der Regel die Einkommens- und Vermögenssteuern natür-

licher Personen, die Ertrags- und Kapitalsteuern von Firmen sowie die obligatorischen Sozialversicherungsbeiträge (AHV). Gegebenenfalls zahlbaren Erbschafts-, Schenkungs- und Nachlasssteuern kommen bei Nachfolgelösungen naturgemäss besondere Bedeutung zu.

Steuerliche Massnahmen

Steuerplanung und -optimierung frühzeitig beginnen
Geschäfts- und Privatvermögen trennen, Bilanz entlasten, stille Reserven schrittweise auflösen, nicht benötigte liquide Mittel abbauen
Unternehmenssteuern, Einkommens- und Vermögenssteuern gesamtlich betrachten und langfristig verstetigen (Progression vermeiden)
Einmalsteuern (Erbschaftssteuer, Grundstückgewinnsteuer, Liquidationsgewinnsteuer usw.) vermeiden oder minimieren
Zwischentaxation prüfen

Quelle: UBS Outlook und Spezialisten der UBS AG

Steuerplanung ist eine komplexe Aufgabe

Um alle steuerlich relevanten Zusammenhänge zu verstehen und optimale Lösungen zu entwickeln, braucht es

umfassende Kenntnisse und praktische Erfahrungen mit Nachfolgesituationen in Familienunternehmen. Alle bei einer geplanten Nachfolgelösung eintretenden Steuerlastbestände und Steuerfolgen müssen richtig erkannt werden. Sie sind immer wieder neu zu überprüfen, wenn sich Steuergesetze, die Rechtsprechung oder die Situation von Betroffenen verändern. Steuerlich besonders heikel sind in der Regel sehr substanzstarke Firmen, nicht betriebsnotwendige Aktiven und Zwischentaxationen.

Experten mit der Steuerplanung beauftragen

Steuerplanung ist eine Aufgabe für erfahrene Steuerexperten. Diese müssen die lokal gültigen Steuergesetze, die betreffenden Verordnungen und Richtlinien der Steuerverwaltungen, die aktuelle Steuerpraxis sowie die neueste Rechtsprechung sehr genau kennen. Bevor neuartige, umstrittene, aussergewöhnlich komplexe oder besonders aufwendige Massnahmenpakete umgesetzt werden, sollten diese unbedingt den zuständigen Steuerverwaltungen zur Stellungnahme vorgelegt werden.

Ehegüter- und erbrechtliche Massnahmen treffen

Ehegüter- sowie erbrechtliche Faktoren können die gewünschte Nachfolgelösung im Unternehmen erleichtern oder überhaupt erst ermöglichen. Wichtigstes Ziel ist dabei in der Regel die Erhaltung des Unternehmens als wirtschaftliche Einheit. Meistens soll damit dem Firmennachfolger die finanzielle Kontrolle des Unternehmens gesichert und die Gleichstellung aller Nachkommen gewahrt werden. Die Wahl des Güterstandes mittels Ehevertrag sowie die erbrechtliche Zuordnung des Vermögens ist vor allem bei der Auflösung einer Ehe infolge Scheidung oder Tod von zentraler Bedeutung.

Testament oder Erbvertrag vorsehen

Die vom Gesetz festgelegte Erbfolge sowie die Erbquoten können entweder mit einem Testament oder einem Erbvertrag abgeändert werden. Dabei müssen

jedoch die gesetzlichen Pflichtteile (Mindestanteile) in jedem Fall berücksichtigt bleiben. Mit einem Testament können auch Teilungsvorschriften für das Nachlassvermögen bestimmt sowie der Willensvollstrecker gewählt werden. Ebenfalls möglich ist die Anordnung oder die Befreiung von Ausgleichspflichten bezüglich bereits lebzeitig vorgenommener Vermögensabtretungen (Erbvorbezug, Schenkungen). Alle zwingenden Vorschriften sind strikte zu beachten.

Die Nachfolge mit einem Erbvertrag regeln

Mit einem Erbvertrag ist es möglich, erbvertraglich einen Firmennachfolger zu bestimmen sowie den Übernahmepreis bzw. die dafür anzuwendenden Bewertungsrichtlinien festzuschreiben. Im Erbvertrag kann nicht nur die Erbfolge, sondern auch die Zuteilung bestimmter Objekte (Wohnhaus) bzw. Vermögensteile (Aktien des Unternehmens) zu vorbestimmten Bedingungen (Preis) vereinbart werden. Auch Höhe und Tilgungsfristen für erbrechtlich ausgleichende Beträge sind so zu regeln.

Nachfolger durch eine Meistbegünstigungsklausel bestimmen

Ein Erbvertrag bedarf der öffentlichen Beurkundung und benötigt grundsätzlich die Zustimmung sämtlicher pflichtteilgeschützter Erben. Damit ist es möglich, während der Ehe erspartes Vermögen ganz dem überlebenden Ehepartner zuzuweisen. Durch eine entsprechende

Ehegüterrechtliche und erbrechtliche Massnahmen

Güterstand (neu) festlegen mittels Ehevertrag
Eigengut zuweisen (Firma in Eigengut eines Ehegatten oder Nachfolgers)
Wert oder Bewertungsvorschriften für das Unternehmen festlegen
Erbauszahlung regeln (Fristen)
Erbvertrag abschliessen
Testament verfassen, Willensvollstrecker festlegen und beauftragen

Quelle: UBS Outlook und Spezialisten der UBS AG

Meistbegünstigung kann dieser alleine bestimmen, wie er die Pflichtteilsansprüche der anderen Miterben abgelenken will. Er erhält einen grösseren Entscheidungsspielraum

und kann wahlweise ihm passende Objekte aus dem Nachlass zu Eigentum übernehmen. So kann auch das Unternehmen einem bestimmten Erben zugeteilt werden.

Vorsorge planen und Vermögensstruktur optimieren

Vermögensoptimierung und Vorsorgeplanung sollen ermöglichen, den gewohnten Lebensstandard aufrechtzuerhalten und einen sorgenfreien Lebensabend zu geniessen. Wegfallendes Erwerbseinkommen muss durch Renten aus Pensionskassen oder Lebensversicherungen, durch die AHV sowie mit Erträgen aus Vermögensanlagen ersetzt werden. Für die Nachkommen ist vor allem die Vermögenserhaltung sowie eine optimale Übertragung der ihnen zustehenden Vermögenswerte (Erbschaft) wichtig. Um alle diese Ziele bestmöglich zu erreichen, sollte mit der persönlichen Vorsorgeplanung und der Vermögensoptimierung frühzeitig begonnen werden.

Den gewohnten Lebensstandard absichern

Die nach dem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu erwartenden Ausgaben und Einkünfte sind realistisch zu budgetieren. Die für den Erhalt des gewohnten Lebensstandards notwendigen finanziellen Mittel sind geplant sicherzustellen. Dabei sind auch im Notfall für den Ehepartner oder andere Nachkommen sofort verfügbare Reserven vorzusehen. Reichen die aus den Vorsorgeeinrichtungen und als Anlageerträge zufließenden Mittel nicht aus, muss mit einem entsprechenden Vermögensverzehr gerechnet werden. Allerdings ist es dem Senior vielfach möglich, auch nach dem Ausscheiden aus der Geschäftsleitung weiterhin Einkommen aus der Firma zu beziehen.

Privatvermögen schaffen

Nur mit einem ausreichenden, ertrags- und risikobewusst angelegten Privatvermögen sind die Altersvorsorge des Unternehmers, die Nachfolge im Unternehmen sowie die Erbsprüche der Nachkommen optimal zu befriedigen. Im Unternehmen nicht benötigte finanzielle Mittel sollten geplant in das Privatvermögen der Aktionäre übergeführt werden, selbst wenn damit kurzfristig steuerliche Nachteile verbunden sind. Erhöhte Privatbezüge oder Dividendenzahlungen können dafür in Frage kommen.

Steuerbegünstigte Selbstvorsorge nutzen

Unternehmer sollten die für Arbeitnehmer und Selbstständigerwerbende ohne BVG-Pensionskasse vorgesehenen Möglichkeiten zur steuerbegünstigten Selbstvorsorge (Säule 3a) konsequent mit den jährlichen Maximalbeiträgen nutzen. Auch rückwirkende Einzahlungen in gesetzlich geregelte oder freiwillige Vorsorgeeinrichtungen sind vorzunehmen, soweit sie zweckdienlich sind.

Versicherungslösungen und Vorsorgepläne prüfen

Versicherungsprämien sowie die Auszahlung von Kapitalerträgen werden vielfach steuerlich bevorzugt. Daher können Lebensversicherungsgesellschaften oder Banken in Zusammenarbeit mit Versicherungen oft für Unternehmer interessante Lösungspakete mit Risikoabdeckung und Kapitalbildung anbieten. Auch Einmaleinlagen sind grundsätzlich möglich. Eine individuell zu prüfende Frage ist, ob das aufgelaufene Versicherungskapital im Erlebensfall bar oder als Rente bezogen werden soll.

Vermögensanlagen längerfristig planen

Die Vermögensanlagen eines Unternehmers sind entsprechend seiner Risikofähigkeit und seiner Risikobereitschaft individuell zu planen. Neben den im Unternehmen gebundenen Anlagen (Eigenkapital, Darlehen) spielen meistens Immobilien eine grosse Rolle. Zur Diversifikation sollten Aktienanlagen, Anlagefonds und andere Investitionen ein deutlich anderes Risikoprofil aufweisen. Ein bestimmter Teil des Vermögens ist in kurzfristig realisierbare Anlageinstrumente zu investieren. Die Zusammenstellung sowie die laufende Überwachung eines grösseren Anlageportfolios erfolgt am besten in enger Zusammenarbeit mit einer Bank bzw. einem professionellen Vermögensverwalter.

Vorsorgeplanung und Vermögensoptimierung für Unternehmer



Quelle: UBS Outlook