

INFOBULLETIN

AUGUST 2013 · NUMMER 42



Fachbeitrag

Geschäftsnachfolge bei KMU

Infos aus der Treuhandpraxis

Besteuerung von wertvollem Hausrat

Unternehmensbewertung für KMU

Unternehmerische Tätigkeiten bei der MWST



Wegmann+Partner AG

Treuhandgesellschaft
www.wptreuhand.ch



Rekonta Revisions AG

Revisionsgesellschaft
www.rekonta.ch

EDITORIAL



Eine der grössten unternehmerischen Herausforderungen von KMU-Inhabern ist die eigene Geschäftsnachfolge. Gemäss diverser neuerer Studien steht bei rund 20 Prozent der circa 300 000 privatrechtlichen Schweizer Unternehmen in den nächsten Jahren die Geschäftsnachfolge an. Die Statistiken belegen, dass rund 70 Prozent

der Nachfolgeregelungen nicht oder zu spät angegangen werden und mehr als die Hälfte der Unternehmer keinen Ehe- und Erbvertrag haben. Die Hauptschwierigkeiten bei der Übergabe einer Unternehmung liegen im emotionalen Bereich, geht es doch darum, das eigene Lebenswerk in die Hände eines geeigneten Nachfolgers zu übergeben, um dann beruhigt in den verdienten Ruhestand treten zu können. Die rein technischen Fragen, wie zum Beispiel Käufersuche, Unternehmensbewertung, Finanzierungsfragen, Vertragsgestaltung und Steueroptimierung, sind zwar auch nicht einfach, aber lösbar. Weiterarbeiten als KMU-Inhaber (mit 1 bis 20 Mitarbeitenden) über das 65. Altersjahr hinaus, halte ich im abzuklärenden Einzelfall – im Gegensatz zu den meisten Literaturmeinungen – für eine gute Lösung (und nicht für eine gescheiterte Geschäftsnachfolge). Vorausgesetzt, der Unternehmer setzt sich intensiv mit dieser Zielsetzung auseinander und er hat bei Krankheit und Ableben gute und sinnvolle Regelungen vorgesehen. Unser Fachbeitrag soll Ihnen einen Überblick über dieses äusserst vielschichtige, aber auch interessante Thema vermitteln.

Dass Geschäftsübergaben bei Familienunternehmen in der Praxis auch erfolgreich durchgeführt werden können, zeigt unser Beitrag zur Geschäftsnachfolge bei Seiler Treuhand AG. Mit dieser Firma arbeiten wir seit vielen Jahren erfolgreich und konstruktiv zusammen.

Interessantes gibt es auch aus der Treuhandpraxis zu berichten. Das Thema Unternehmensbewertung bei KMU ist eine sinnvolle Ergänzung zum Fachbeitrag «Geschäftsnachfolge bei KMU». Dass wertvoller Hausrat neuerdings besteuert werden soll, zeigt ein Fall aus der Zürcher Steuerpraxis. Und die Mehrwertsteuerbehörden haben wieder einmal Begriffe (dieses Mal «unternehmerische Tätigkeiten») ergänzend definiert. Das Positive aus unserer Sicht ist, dass uns die Themen für zukünftige Infobulletins kaum ausgehen werden.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre und alles Gute.

Dr. iur. Peter Wegmann

INHALT

AUGUST 2013 · NUMMER 42

1	Aktuelles von Wegmann und Rekonta	S. 3
1.1	Geschäftsnachfolge bei Seiler Treuhand	
2	Infos aus der Treuhandpraxis	S. 4
2.1	Besteuerung von wertvollem Hausrat	S. 4
2.2	Unternehmensbewertung für KMU	S. 6
2.3	Unternehmerische Tätigkeiten bei der MWST	S. 9
3	Geschäftsnachfolge bei KMU	S. 12
3.1	Einleitung	S. 12
3.2	Ist-Analyse und Ausgangslage	S. 13
3.3	Regelungen in der Gesamtplanung	S. 14
3.4	Hinweise auf Praxis und Gesetze	S. 18
3.5	Planungsinstrumente im Privatbereich	S. 21
3.6	Planungsinstrumente im Geschäftsbereich	S. 22
3.7	Zielformulierung und Umsetzung	S. 24
3.8	Zusammenfassung Checkliste für das Leben ... und das Ableben	S. 25 S. 26

Begriffe, die eine weibliche und eine männliche Form aufweisen können, werden in diesem Infobulletin nicht unterschieden, sondern in der einen oder anderen Form verwendet. Diese sind als gleichwertig zu betrachten.

COVERFOTO: FOTOLIA.COM

FOTO: ZVG



René Seiler, Paul Seiler und Peter Wegmann (von links nach rechts) anlässlich eines Firmen-events.

1 AKTUELLES VON WEGMANN UND REKONTA

1.1 Geschäftsnachfolge bei Seiler Treuhand
 Seiler Treuhand AG ist zugelassene Revisionsexpertin und verfügt über eine 25-jährige Erfahrung in den Bereichen Buchhaltung, Revision, Steuern, Nachfolgeregelung etc. In Seiler Treuhand, welche ihren Sitz in unmittelbarer Nähe von der Wegmann + Partner AG hat, sehen wir eine Bereicherung und einen zuverlässigen Geschäftspartner. Peter Wegmann ist Mitglied im Verwaltungsrat bei der Seiler Treuhand AG und

Paul Seiler ist Mitglied des Verwaltungsrats bei der Rekonta Revisions AG. Nach 25 Jahren Seiler Treuhand AG übergibt Paul Seiler die Geschäftsleitung per 1. Juli 2013 an seinen Sohn René Seiler, bleibt aber weiterhin Verwaltungsrats-Präsident und wirkt auch als Fachmann mit reduzierten Arbeitszeiten weiterhin mit. Wir wünschen René Seiler und der Seiler Treuhand AG viel Erfolg und freuen uns auf eine weiterhin gute Zusammenarbeit.



René Seiler (links) übernimmt die Geschäftsleitung von seinem Vater Paul Seiler (rechts).

2 INFOS AUS DER TREUHANDPRAXIS

- 2.1 Besteuerung von wertvollem Hausrat
- 2.2 Unternehmensbewertung für KMU
- 2.3 Unternehmerische Tätigkeiten bei der MWST

2.1 BESTEUERUNG VON WERTVOLLEM HAUSRAT

2.1.1 Die Praxis

Sind Kunstgegenstände, Schmuck, antike Möbel etc. dem Hausrat oder dem steuerpflichtigen Vermögen zuzuordnen? Wo liegt die Grenze zwischen steuerfreiem Hausrat und steuerbarer Kapitalanlage? Eine Frage, die nicht ganz einfach zu beantworten ist. Nach § 38 StG (Zürcher Steuergesetz) unterliegt das gesamte Reinvermögen der Vermögenssteuer. Hausrat und persönliche Gebrauchsgegenstände werden nicht besteuert (Abs. 4). Unter Hausrat versteht man alle Gegenstände, die dem Wohnzweck dienen, also Gebrauchsgegenstände wie Möbel, Teppiche, Bilder, Kücheneinrichtung etc.

Zum Hausrat rechnet man auch die persönlichen Effekten des Steuerpflichtigen wie zum Beispiel Kleider, Uhren und Schmuck. Nicht zum Hausrat oder zu den persönlichen Gebrauchsgegenständen zählen Motorfahrzeuge, Boote, Reitpferde und Kunstsammlungen. Gewisse Gegenstände, zum Beispiel Bilder oder Schmuck, können sowohl als steuerfreier Hausrat wie auch als steuerbare Kapitalanlage angesehen werden. Entscheidend ist, ob diese Gegenstände in erster Linie dem Wohnzweck bzw. dem persönlichen Gebrauch dienen oder ob Kapitalanlagecharakter vorherrscht. Überschreitet der Verkehrswert des Alternativgutes indessen eine gewisse Höhe, muss es – ungeachtet der konkreten Nutzung – als Vermögen deklariert werden. Bisher wurden in einem Privathaushalt aufgehängte Bilder in der Regel von der Deklarationspflicht ausgenommen, sofern es sich nicht um eine Kunstsammlung handelte.

Mit dem Entscheid vom 9. Mai 2012 zu einem einer Privatperson gehörenden Gemälde von Giovanni Giacometti hat das Verwaltungsgericht des Kantons Zürich seine bisherige Praxis geändert und löste damit eine rege Diskussion über diese Thematik aus. Es ging dabei um folgenden Sachverhalt:

Eine Steuerpflichtige erbte im Jahr 1984 aus dem Nachlass ihres Vaters ein Ölgemälde des Malers Giovanni Giacometti. Der Vater hatte das Bild des damals noch unbekanntem Malers in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts gekauft. In der vor dreissig Jahren erhobenen Erbschaftssteuer wurde das Bild auf ungefähr CHF 45 000.00 geschätzt und besteuert. Da ihr das Bild gefiel, hing sie es in ihrer Mietwohnung in der Küche auf. Beim Ausfüllen ihrer Steuererklärung entnahm sie der Wegleitung, dass nur Kunstsammlungen als übriges Vermögen steuerbar seien, Hausrat dagegen steuerfrei sei. Da sie nur dieses eine Bild besass, ging sie davon aus, dass es ein Teil ihrer steuerfreien Wohnungseinrichtung sein müsse. Das Bild hing viele Jahre an der Küchenwand und geriet beim Steueramt in Vergessenheit.

Im Laufe der Jahre, nach mehreren Retrospektiven über den Maler und einer allgemein gewachsenen Marktnachfrage legte das Bild an Wert zu. Aktenkundig ist, dass die Steuerpflichtige das Bild in den Jahren 1993 bis 1996 für CHF 150 000.00 versichern liess. Im Jahr 2007 liess die Steuerpflichtige das Gemälde schätzen und gab es anschliessend in eine Kunstauktion. Zu ihrer Überraschung wurde das Gemälde von

einem Kunstliebhaber für stolze zwei Millionen Franken ersteigert.

Noch grösser war aber die Überraschung, dass das Kantonale Steueramt ein Nachsteuer- und Bussenverfahren für Staats- und Gemeindesteuern 2002 bis 2007 (samt Zins) wegen Steuerhinterziehung eröffnete, weil sie das Gemälde nicht als Vermögenswert deklariert hatte. Das Steueramt vertrat den Standpunkt, dass aufgrund des Versicherungswertes von CHF 150 000.00 und des erzielten Verkaufserlöses von CHF 2 Mio. das Bild nicht zur steuerfreien Wohnungseinrichtung gehört habe, sondern in der Steuererklärung als übrige Vermögenswerte hätte deklariert werden müssen. Die Steuerpflichtige habe die Deklaration pflichtwidrig unterlassen, und damit eine Unterbesteuerung bewirkt. Die erhobene Einsprache wies das Steueramt im August 2011 ab.

Mit Rekurs vom 26. September 2011 beantragte die Pflichtige beim Verwaltungsgericht, die Nachsteuerbefreiung aufzuheben und das Verfahren einzustellen. Sie bestritt, dass eine Unterbesteuerung vorliege, weil das Bild als steuerfreier Hausrat zu qualifizieren sei. Das Verwal-

tungsgericht schloss sich der Auffassung des Kantonalen Steueramtes an, wonach es sich beim Gemälde um einen vermögenssteuerpflichtigen Gegenstand gehandelt hat und dass das Nachsteuerverfahren richtig sei. Es erliess am 9. Mai 2012 folgendes rechtskräftiges Urteil:

Ein Bild, welches einen bestimmten Wert übersteigt (im konkreten Fall CHF 150 000.00), gehört ungeachtet der konkreten Umstände zum steuerbaren Vermögen und nicht zum steuerfreien Hausrat. Tatsachen, die sich aus der Steuererklärung nicht ergeben, welche die Steuerbehörden aber bei Konsultationen alter Steuerakten in Erfahrung hätten bringen können, gelten als neu und berechtigen zur Nachbesteuerung. Bei der Berechnung der Nachsteuer ist der Vermögenssteuerwert für jede einzelne Steuerperiode zu schätzen (notfalls mittels eines Sachverständigengutachtens); von einer linearen Wertzunahme auszugehen, ist unstatthaft (aus Zürcher Steuerpraxis ZStP 2013, Heft 2, Seite 143 ff).

Das Vorgehen der Steuerverwaltung und das Urteil des Verwaltungsgerichtes haben nicht zur Rechtssicherheit beigetragen und dem Vorge-



FOTO: FOTOLIA.COM



§ 38 Abs. 4 StG (Zürcher Steuergesetz): «Hausrat und persönliche Gebrauchsgegenstände werden nicht besteuert.»

hen fehlt aus unserer Sicht jedes Gespür für Verhältnismässigkeit und Praktikabilität. Nachdem jahrelang eine andere Praxis herrschte, wirken die richterlichen Argumente sehr formalistisch und erwecken den Eindruck, dass eine gewisse Behördenwillkür herrscht. Entgegen den bisherigen Wegleitungen zur Steuererklärung können nun neu nicht nur Sammlungen, sondern auch Einzelobjekte der Wohnungseinrichtung – sofern sie einen «gewissen» Wert übersteigen –, ungeachtet ihrer Verwendungsart, steuerbar sein. Den «gewissen» Wert (ausser, dass er unter CHF 150 000.00 liegt) kennen wir nicht. Dennoch kann ein Steuerpflichtiger bestraft werden, wenn ein Gegenstand des Hausrates – der diesen Wert übersteigt – nicht deklariert wurde. Wir halten ein Nachsteuer- und Bussenverfahren im oben erwähnten Fall zwar für verfassungswidrig, was aber bei der Frage, wie in noch offenen Veranlagungen und zukünftigen Steuererklärungen vorzugehen ist, nicht weiterhilft. Es gilt abzuwarten, was sich in den Wegleitungen zu kommenden Jahren als «gewisser» Wert findet. Auf jeden Fall empfiehlt es sich, den Hausrat (und Gegenstände aus Erb-

schaften) nochmals zu überdenken und allenfalls neu zu bewerten.

2.1.2 Unsere Empfehlung

Die Frage der Zuordnung (steuerbar oder nicht) stellt sich in der Regel oft erst dann, wenn das deklarierte Vermögen infolge eines Verkaufs von einem Gemälde (oder anderen Wertgegenständen) im Vergleich zum Vorjahr erheblich gestiegen ist oder wenn Wertgegenstände vererbt werden. Sofern jemand über wertvolle Gegenstände verfügt, ist es ratsam – vor allem vor einer Veräusserung –, zu prüfen, ob die bisherigen Deklarationen sachgerecht waren. Wenn dies nicht der Fall ist, besteht die Möglichkeit der Selbstanzeige beim Steueramt oder die Möglichkeit, vor dem Verkauf beim zuständigen Steueramt ein Steuereruling einzureichen. Bei einer Erbschaft besteht zudem die Möglichkeit der straflosen Selbstanzeige in Erbfällen, welche lediglich in Bezug auf die Vermögenssteuer ein Nachsteuerverfahren über die letzten drei Jahre (statt 10 Jahre) zur Folge hat. Gerne stehen wir Ihnen für Abklärungen, Steuerberechnungen und Beratungen in diesem Zusammenhang zur Seite.

2.2 UNTERNEHMENSBEWERTUNG FÜR KMU

2.2.1 Die Praxis

Eine Unternehmensbewertung bildet oft die Grundlage, wenn es um bedeutende unternehmerische oder persönliche Entscheidungen geht. Sie ist eine der Kernaufgaben der Treuhand- und Revisionsbranche. Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wird die Aufgabe der Unternehmensbewertung zu einem nicht ganz einfachen Unterfangen. Gerade für kleine Unternehmen (mit 1 bis 20 Mitarbeitern) ist eine sinnvolle und praxisnahe Wertbestimmung von grösster Bedeutung – zum Beispiel im Zuge einer Nachfolgeregelung oder bei der Ermittlung von Kauf- und Verkaufspreisen hinsichtlich der Änderung von Eigentumsverhältnissen. Dieser Kurzbeitrag kann nur einen ersten Überblick über die wichtigsten Bewertungsansätze vermitteln.

Ein Praxisbeispiel mit drei Veräusserungsvarianten soll den Nachvollzug der theoretischen Überlegungen ermöglichen:

Die «Handwerker AG», welche über viele Jahre erfolgreich durch Herrn Meister aufgebaut wurde,

soll aufgrund von stagnierendem Wachstum bzw. eher rückläufigen Umsätzen veräussert werden.

Angaben zur Unternehmung:

- 100% der Aktien sind im Eigentum von Herrn Meister
- Herr Meister ist 65 Jahre alt, sein Bruttolohn in den letzten zwei Jahren belief sich auf CHF 200 000.00
- Eigenkapital CHF 500 000.00 (Aktienkapital CHF 100 000.00/Gewinnvortrag CHF 400 000.00)
- Umsatz aktuell CHF 1,9 Mio./im Vorjahr CHF 2 Mio.
- Reingewinn ausgewiesen aktuell CHF 90 000.00/im Vorjahr CHF 100 000.00

Variante 1: Veräusserung an Familienmitglieder oder an Mitarbeiter

Variante 2: Verkauf an eine Drittperson

Variante 3: Handwerker AG erzielt Reingewinn von CHF 5000.00/im Vorjahr CHF 100 000.00

Das Bewertungsbeispiel zeigt die sogenannte Praktiker-Methode. Diese wird in der Regel von den Steuerämtern bei der Wertermittlung der Aktien einer Gesellschaft angewandt. Hier wird der Unternehmenswert aus einem gewichteten Mittel aus dem Substanzwert und dem Ertragswert berechnet. Diese in der Schweiz gebräuchliche Methode zur Bewertung von KMU-Gesellschaften kompensiert durch den Mittelwert (1 x Substanzwert plus 2 bis 3 x Ertragswert) die ungewollten Spitzen bei der Substanzbewertung und der Ertragsbewertung.

Diese Praktiker-Methode kann in der Variante 1 – Übertrag der Unternehmung an Familienmitglieder oder Mitarbeiter – durchaus Sinn machen und einen ersten Anhaltspunkt für eine grobe Bewertung bilden. Beim geplanten Verkauf der Unternehmung an einen Dritten jedoch werden heutzutage eher zukunftsbezogene Berechnungen wie die Discounted Cashflow Methode (DCF) oder die Ertragswert-Methode angewandt.

Die häufig angewandte DCF-Bewertung basiert auf den der Unternehmung künftig zufließenden Einzahlungsüberschüssen (Free Cashflows). Mittels eines sogenannten Barwertfaktors werden

die künftigen Cashflows diskontiert und so ein Unternehmenswert ermittelt. Hierzu werden fundierte Businesspläne und Budgets benötigt, um einen möglichst realistischen Wert zu ermitteln. Ein zentrales Element in der Unternehmensbewertung bzw. deren Ermittlung ist insbesondere die Herleitung des Kapitalisierungszinssatzes. Dieser repräsentiert die geforderte Minimalrendite des Eigenkapitals bzw. die angestrebte durchschnittliche Gesamtkapitalrendite des Gesamtkapitals. Mit diesem Diskontsatz wird der Wert des Unternehmens rechnerisch beeinflusst. Je höher man den Zinssatz wählt, desto niedriger fällt der Unternehmenswert aus.

Für die Ermittlung des Wertes eines Unternehmens gibt es in der Schweiz keine rechtlich verbindliche Vorgehensweise. Ebenso ist es nicht möglich, den eindeutigen und absoluten Wert eines Unternehmens zu bestimmen, der allgemein gültig ist. Die Qualität der Wertermittlung ist abhängig von der gewählten Bewertungsmethode und den zur Verfügung stehenden internen Informationen/Unterlagen. Es ist jedoch wichtig, sich bewusst zu machen, dass es teilweise wesentliche Unterschiede zwischen dem ermittelten

Rechenbeispiel Praktiker-Methode (in CHF)	
Substanzwert (in diesem Beispiel = Eigenkapital)	500000.00
Erfolg laufendes Jahr CHF 90000.00 (2 x)	180000.00
Erfolg Vorjahr (1 x)	100000.00
Anrechenbares Jahresergebnis im Schnitt	93333.00
Kapitalisiert mit einem Zinssatz von 9% ergibt dies einen einfachen Ertragswert von	1037033.00
Ertragswert (2 x)	2074066.00
Substanzwert (1 x)	500000.00
Total	2574066.00
Total Unternehmenswert Durchschnitt, geteilt durch 3 (Reingewinn CHF 90000.00)	858000.00
Bei der Variante 3 wäre der Unternehmenswert (Reingewinn CHF 5000.00)	438300.00



www.estv.admin.ch
 • Verrechnungssteuer
 • Dokumentationen
 (Wegleitungen)

Wert einer Unternehmung und deren Preis gibt. Allein schon die verschiedenen Bewertungs-Methoden führen zu unterschiedlichen Werten. Am Schluss allerdings bestimmt immer der Markt den Preis. Vergleichbar vielleicht mit der Preisermittlung eines Fahrzeuges anhand der Eurotax-Bewertung, welche häufig vom tatsächlich erzielbaren Preis auf dem Fahrzeugmarkt abweicht. Eine Unternehmung muss grundsätzlich als Ganzes bewertet werden. Dazu gehören betriebliche wie auch nicht betriebliche Werte. Die nicht betrieblichen Werte werden individuell behandelt und substantiell getrennt vom Geschäftsvermögen betrachtet. Dazu gehören zum Beispiel Liegenschaften, Wertschriften etc.

Die Theorie sagt, dass nur ein Zukunftserfolgswert ein richtiger Unternehmenswert sein kann. Bei einem Unternehmensverkauf gehört die Zukunft dem Käufer. Eine Analyse der letzten Geschäftsjahre ermöglicht ein gewisses Verständnis für die finanzielle Entwicklung des Unternehmens.

Für die Ermittlung eines Zukunftserfolgswertes müssen die internen wie auch die externen Entwicklungen analysiert werden. Der Bewerter ist hier auf Budgets und Businesspläne angewiesen. Allerdings ist die Einschätzung für die Zukunft oft schwierig, da sehr viele Faktoren berücksichtigt werden müssen. Hier gehen die Annahmen und Prognosen zwischen Käufer und Verkäufer auch sehr oft auseinander. Meistens fehlen in Klein- und Mittelunternehmen solche Planungen und Budgetprozesse. Hier muss der mit der Bewertung beauftragte Spezialist oder der Treuhänder zusammen mit dem Finanzverantwortlichen oder dem Inhaber des Unternehmens eine Planung erstellen.

In der Schweiz sind die am meisten angewandten Bewertungsmethoden:

- Discounted-Cashflow-Methode (DCF-Methode)
- Ertragswert-Methode
- Praktiker-Methode

Aus Erfahrungen und Berichten zufolge dominieren in der Schweiz die DCF-Methode und die Ertragswert-Methode. Vor allem der DCF-Methode wird offensichtlich die grösste Relevanz zugeschrieben. Eine Bewertung wird grundsätzlich auf Fortführungswerten ermittelt. Ausser im Falle einer Liquidation. Zur Plausibilisierung einer Haupt-Bewertungsmethode ist es sinnvoll, noch

eine zweite Methode anzuwenden. Es dürfte für den grössten Teil der KMU zutreffen, dass sie sowohl inhabergeführt sind als auch nicht an einem geregelten Kapitalmarkt teilnehmen. Für die meisten Inhaber von KMU stehen somit nicht rein finanzielle Motive für den Verkauf ihres Unternehmens im Vordergrund.

Ein besonderes Augenmerk ist folglich dem Inhaber und der Inhabergeführung zu schenken. Bei der Übergabe von KMU-Unternehmungen an Familienmitglieder kann in vielen Fällen eine einfache Ermittlung der Unternehmung ähnlich der Praktiker-Methode absolut sinnvoll und genügend sein.

2.2.2 Unsere Empfehlung

Die Bewertung einer Unternehmung ist immer mit Unsicherheit und Risiken verbunden. Es gibt unbeeinflussbare Entwicklungen wie zum Beispiel die Wirtschaft, Marktverhalten oder auch politische Spannungen, die sich auf den Geschäftsgang einer Unternehmung auswirken können.

Es empfiehlt sich, die Bewertung einer Unternehmung Fachleuten anzuvertrauen. Diese verfügen über die nötige Erfahrung und sind in der Lage, ein Unternehmen einzuschätzen. Mit dem Ansatz, alternativ weitere Bewertungsmethoden einzusetzen, erhält der Unternehmer eine mögliche Bandbreite an Werten, die im Hinblick auf eine Preisverhandlung helfen und keine falschen Erwartungen schüren sollen. Ferner gibt es auch branchenspezifisch angewandte Bewertungsmethoden. Hier sollte man sich entsprechend informieren. Auch in Bezug auf die steuerlichen Auswirkungen eines Unternehmensverkaufes empfehlen wir dringend, vertiefte Abklärungen vorzunehmen und nötigenfalls verbindliche Zusagen des Steueramtes einzuholen. Die Steuerfolgen beeinflussen in vielen Fällen den Verkaufspreis oder sogar den Verkaufsentscheid.



FOTO: FOTOLIA.COM

2.3 UNTERNEHMERISCHE TÄTIGKEITEN BEI DER MWST

2.3.1 Die Praxis

Grundsätzlich hat sich bei der Mehrwertsteuer (MWST) betreffend Steuerpflicht nichts geändert. Einzig der Begriff «Unternehmerische Tätigkeit» wurde präzisiert. Auf diese Präzisierung und die damit verbundenen Folgen möchten wir in diesem Beitrag eingehen.

Gemäss dem Mehrwertsteuergesetz Artikel 10 Absatz 1 ist steuerpflichtig, wer unabhängig von Rechtsform, Zweck und Gewinnabsicht ein Unternehmen betreibt und nicht nach Absatz 2 von der Steuerpflicht befreit ist. Ein Unternehmen betreibt:

- a) Wer eine auf die **nachhaltige Erzielung von Einnahmen** aus Leistungen ausgerichtete berufliche oder gewerbliche Tätigkeit selbständig ausübt.
- b) Wer unter eigenem Namen nach aussen auftritt.

In der MWST-Praxis-Info 04 vom 27. November 2012 stellt nun die ESTV ihre Sichtweise betreffend der Definition der unternehmerischen Tätigkeit vor.

Nachhaltige Erzielung von Einnahmen setzt ein auf eine gewisse Dauer angelegtes, planmässiges Vorgehen des Unternehmens voraus. Es kann aber auch eine kurze Dauer genügen, wenn die Tätigkeit in dieser Zeit intensiv ausgeübt wird wie beispielsweise ein Fest. Das Kriterium der Ausrichtung auf Erzielung von Einnahmen aus Leistungen ist erfüllt, wenn die Vereinnahmung von Entgelten aus Leistungen ein primär verfolgtes Ziel der Tätigkeit darstellt.

Nicht vorausgesetzt ist eine beabsichtigte Gewinnerzielung. Dieses Kriterium ist grundsätzlich bei den gewinnstrebigen Rechtsträgern und Personengesellschaften gegeben, namentlich auch im Sanierungsfall oder bei letztendlich erfolgloser unternehmerischer Tätigkeit. Zu prüfen ist aber,



Siehe Mehrwertsteuer-Praxis Info 04
www.estv.admin.ch

ob bei nicht gewinnstrebigem Rechtsträgern und Personengesellschaften (insbesondere gemeinnützig tätige Personen) eine solche Ausrichtung auf die Erzielung von Einnahmen gegeben ist. Die Gewinnstrebigkeit ist nicht Voraussetzung der unternehmerischen Tätigkeit und damit der Mehrwertsteuerpflicht. Das MWSTG knüpft die unternehmerische Tätigkeit unter anderem an die Ausrichtung auf die nachhaltige Erzielung von Einnahmen aus Leistungen (Artikel 10, Absatz 1 Bst. A MWSTG).

Somit kann gesagt werden, dass jemand, der sich ausschliesslich mit Nicht-Entgelten (Spenden, Subventionen etc.) finanziert und für seine Leistungen kein eigentliches Entgelt vereinnahmt, nicht unternehmerisch tätig ist. In diesem Fall ist die Steuerpflicht ausgeschlossen. Ein Eintrag in das Register der steuerpflichtigen Personen ist nicht möglich.

Die ESTV verneint eine Ausrichtung auf die nachhaltige Erzielung von Einnahmen, wenn absehbar ist, dass die Aufwendungen für eine Tätigkeit dauerhaft nicht zumindest zu 25% durch Einnahmen aus Leistungen (exklusiv Kapital- und Zinserträge), sondern zu mehr als zu 75% durch Nicht-Entgelte wie Subventionen, Spenden, Querfinanzierungen, Kapitaleinlagen etc. gedeckt werden, ohne dass hierfür ein konkreter unternehmerischer Grund besteht.

Praxisbeispiel 1

Eine gemeinnützige Stiftung betreibt eine Suppenküche, in welcher sie warme Mahlzeiten an Bedürftige abgibt. Dafür erhebt sie von diesen ein symbolisches Entgelt von 50 Rappen pro Mahlzeit. Zum grössten Teil werden die Aufwendungen für den Betrieb der Suppenküche jedoch mit Spenden und Stiftungskapital gedeckt. Die Stiftung ist nicht auf die nachhaltige Erzielung von Einnahmen ausgerichtet und kann daher nicht steuerpflichtig werden.

Die Problematik stellt sich für nicht gewinnstrebige Rechtsträger oder eine nicht gewinnstrebige Personengesellschaft, welche sowohl unternehmerische wie auch nicht unternehmerische Tätigkeitsbereiche hat. Denn die Steuerpflicht umfasst nur die unternehmerischen Tätigkeiten.

Praxisbeispiel 2

Neben der Suppenküche betreibt die vorgenannte Stiftung auch einen Handelsbetrieb. Aus dieser Tätigkeit resultieren regelmässig Gewinne, die für

den Betrieb der Suppenküche verwendet werden. Die Steuerpflicht der Stiftung umfasst lediglich die dem Tätigkeitsbereich des Handelsbetriebs zurechenbaren Umsätze und Aufwendungen.

Zur Bestimmung des sachlichen Umfangs der Steuerpflicht müssen zunächst die Tätigkeitsbereiche bestimmt werden. In einem zweiten Schritt ist hinsichtlich jedes Tätigkeitsbereiches eine Beurteilung vorzunehmen, ob eine unternehmerische Tätigkeit vorliegt.

Die MWST-Praxis-Info wird rückwirkend auf den 1. Januar 2010 angewendet. Hat eine Organisation im Zeitraum vom 1. Januar 2010 bis zum 31. Dezember 2012 in einem nicht unternehmerischen Tätigkeitsbereich den Vorsteuerabzug vorgenommen, muss dieser rückgängig gemacht werden. Gleichzeitig kann sie in diesem Bereich die deklarierte Mehrwertsteuer zurückfordern. Dabei ist aber zu beachten, dass bei erfolgtem Steuerausweis die deklarierte Steuer nur zurückerstattet werden kann, wenn entweder eine Rechnungskorrektur erfolgt oder der Beweis erbracht wird, dass dem Bund trotz erfolgtem Steuerausweis kein Steuerausfall entstanden ist (Artikel 27, Absatz 2 MWSTG).

In Fällen, in denen bei erfolgtem Steuerausweis weder eine Rechnungskorrektur noch der Nachweis des nicht vorhandenen Steuerausfalls beim Bund möglich beziehungsweise zumutbar ist, lässt die ESTV für den Zeitraum vom 1. Januar 2010 bis zum 31. Dezember 2012 den Abzug der im nicht unternehmerischen Tätigkeitsbereich angefallenen Vorsteuern bis maximal in der Höhe der ausgewiesenen Steuer zu.

2.3.2 Unsere Empfehlung

Aus unserer Sicht gilt es, Unternehmen oder Organisationen, welche sich ausschliesslich mit solchen Nicht-Entgelten finanzieren, zu analysieren und die entsprechenden Vorkehrungen betreffend der Steuerpflicht zu treffen. Bei Unklarheiten stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung, damit wir zusammen eine Lösung finden können. Gerne möchten wir Sie auch darüber informieren, dass die ESTV ihre Webseite für ihre Kunden ständig weiterentwickelt und vereinfacht. Folgende Aktualisierungen und Neuerungen wurden in letzter Zeit aufgeschaltet:

Aktualisierte Formulare bei der ESTV

Abrechnungsformular, Berichtigungsabrechnung, Korrekturabrechnung, Unterstellungs-

FOTO: FOTOLIA.COM, BILDKOMBINATION: TNT-GRAPHICS.CH



erklärung Saldosteuersatzmethode oder Pauschalsteuersatzmethode.

MWST-Online-Anmeldung

Neu kann man sich bei der Eidgenössischen Steuerverwaltung auch online für die Mehrwertsteuer anmelden. Das Drucken des Fragebogens und die Zustellung per Post entfallen. Formulare wie zum Beispiel die Unterstellungserklärung für Saldo- und Pauschalsteuersätze sowie der Antrag nach vereinnahmten Entgelten sind in der neuen Anwendung integriert und können online übermittelt werden.

Für das Ausfüllen der Anmeldung sollten folgende Unterlagen vorhanden sein:

- Angaben zur Firma oder Unternehmung wie Handelsregisterauszug und UID-Nummer.
- Bei Rechtsformen wie Einzelfirma, Einfache Gesellschaft, Verein oder Stiftung benötigen Sie die Sozialversicherungsnummer. Diese fin-

den Sie auf Ihrem Versicherungsnachweis AHV/IV oder auf Ihrer Krankenkassenkarte.

- Umsatzprognose des ersten Geschäftsjahres oder bei bereits aktiven Unternehmungen Bilanz und Erfolgsrechnung der letzten maximal sechs Geschäftsjahre.
- Ausländische Unternehmen: Für das Ausfüllen der Vollmachtserklärung benötigen Sie die Daten Ihres Stellvertreters.

MWST-«App»

Für Interessierte, die sich auch über das Smartphone oder Tablet auf dem Laufenden halten wollen, stellt die Hauptabteilung Mehrwertsteuer eine «App» zur Verfügung. Sämtliche Mehrwertsteuer-Infos und -Brancheninfos stehen auf dieser Applikation zum Herunterladen bereit.

Wie Sie sicherlich bemerkt haben, entwickelt sich auch die Mehrwertsteuer laufend weiter. Damit Sie den Überblick über dieses zum Teil komplexe Thema haben, stehen wir Ihnen für Fragen oder Abklärungen gerne zur Verfügung.

3 GESCHÄFTSNACHFOLGE BEI KMU

Dieser Fachbeitrag erläutert das komplexe und vielschichtige Thema der Geschäftsnachfolge und fokussiert kleinere KMU in der Grössenordnung von 1–20 Mitarbeitenden.



3.1 EINLEITUNG

Die Regelung der operativen und finanziellen Geschäftsnachfolge bei KMU ist eine einmalige Herausforderung und gehört zu den schwierigsten strategischen Aufgaben der Unternehmensführung. Gerade bei kleineren Betrieben ist das persönliche Schicksal des Eigentümers häufig mit der Unternehmung gekoppelt, was die Lösungsmöglichkeiten zusätzlich einschränkt. Es kommt gemäss aktuellen Marktbeobachtungen dazu, dass seitens der potenziellen Nachfolger die Bereitschaft kleiner geworden ist, finanzielle Mittel für den Erwerb eines Unternehmens sowie Verantwortung für die Leitung des Betriebes zu übernehmen. Das immer schwierigere Marktumfeld in den verschiedenen Branchen der KMU hat diesen Trend eindeutig verstärkt. Häufig scheitern Geschäftsnachfolgeregelungen auch an der Unternehmensbewertung und Preisfindung. Dennoch gibt es positive Lösungsmöglichkeiten, welche immer individuell erarbeitet werden sollten. Unser Fachbeitrag vermittelt einen Überblick über die Planungs- und Lösungsmöglichkeiten.

Das komplexe und vielschichtige Thema der Geschäftsnachfolge möchten wir auf folgende Schwerpunkte fokussieren:

- Wir gehen bei unseren nachfolgenden Betrachtungen im Regelfall von kleineren KMU in der Grössenordnung von 1 bis 20 Mitarbeitenden aus. Für grössere KMU können sich unter Umständen andere Themenkreise ergeben.
- Der Thematik der schwierigen Ziel- und Entscheidungsfindung sowie Umsetzung schenken wir ein besonderes Augenmerk, da die

Hauptschwierigkeiten der Geschäftsübergabe im emotionalen Bereich liegen. Themen wie Verkauf (mit Käufersuche), Finanzierung und Vertragsgestaltung werden wir nur am Rande und wahrscheinlich in einem der nachfolgenden Infobulletins behandeln. Die in der Praxis ebenfalls wichtige Thematik der Unternehmensbewertung können Sie unter Ziffer 2.2 (Infos aus der Treuhandpraxis) diesem Infobulletin entnehmen.

Wir unterscheiden bei der Geschäftsnachfolgeplanung und -regelung zwischen:

- **Persönliche Wünsche und Ziele für das Leben:** Die Lebenserfahrung zeigt, dass sich persönliche Ziele (zum Beispiel wie lange will ich arbeiten, wie lange soll mir die Firma noch gehören?) jährlich verändern können. Man sollte bei der Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten auch mitberücksichtigen, dass die Ziele plötzlich neu definiert werden müssen und dass die KMU-Inhaber auch auf diese Veränderungen vorbereitet sind. Heute arbeiten immer mehr Kleinunternehmer bis zum 70. und manchmal sogar bis zum 80. Altersjahr weiter.
- **Wunschaufteilung und Ziele im Ablebensfall:** Die häufigsten Ziele sind, einerseits im privaten Bereich die Familie bestmöglich finanziell abzusichern und andererseits im geschäftlichen Bereich den Fortbestand der Firma zu gewährleisten. Das Verfassen einer letztwilligen Verfügung (Testament oder Erbvertrag) erachten wir als vordringlich und es trägt oftmals dazu bei, dass Gedanken für die lebzeitige

Geschäftsnachfolgeregelung mit einfließen. Oder anders ausgedrückt: Die Geschäftsnachfolge in einer letztwilligen Verfügung zu regeln, ist oft einfacher als lebzeitige Dispositionen, trägt aber zur Sensibilisierung und Regelungs-bereitschaft bei der Übergabe des Geschäftes vor dem Ableben bei.

- Es gibt nach unserer Überzeugung und mit positiver Denkweise keine gescheiterten Geschäftsnachfolgeregelungen, sondern es ist anzustreben, auf die bestmöglichen und massgeschneiderten Lösungen hinzuwirken. Wir dürfen nicht vergessen, dass KMU-Inhaber das grosse Privileg haben, in der Regel über den Rücktritt aus dem Erwerbsleben selbständig nachzudenken und zu entscheiden, was bei Anstellungsverhältnissen normalerweise nicht der Fall ist. Unter diesem Aspekt geht es in diesem Fachbeitrag auch darum, das Thema möglichst positiv anzupacken, selbst wenn der Geschäftsalltag und die Geschäftsnachfolgeregelung zeitweise auch beschwerlich sein können.

Die meisten Geschäftsnachfolgeplanungen dauern viele Jahre. Man muss sich auch Zeit lassen, weil die scheinbar einfache Frage «Was will ich?» gar nicht so leicht zu beantworten und umzusetzen ist, wie der beiliegende Fachbeitrag auch aufzeigen wird. Geschäftsnachfolgeregelungen können auch nicht in der Hektik des operativen Geschäftes geplant und durchgeführt werden. Überdies ist in der Regel ein fachkundiger Berater und Sparringpartner eine grosse Entlastung.

3.2 IST-ANALYSE UND AUSGANGSLAGE

3.2.1 Familienverhältnisse

Ausgangspunkt für jede Planung sind im Rahmen der Ist-Analyse die Familienverhältnisse. Welches sind die wichtigen Personen des Unternehmers in seinem privaten Umfeld? Denn die Übergabe eines Unternehmens betrifft nicht nur den Unternehmer, sondern auch seine Familie, private Bezugspersonen und eventuell weitere vorhandene Anteilseigner. Die Regelung von Eigentums-, Führungs- und Vermögensnachfolge ist für die Beteiligten auch immer eine Frage der Gerechtigkeit. Es ist deshalb ratsam,

im Geschäftsnachfolgeprozess eine offene Kommunikation auch innerhalb der Familie zu pflegen, Familienmitglieder und wichtige Privatpersonen sowie allenfalls Unternehmensmitarbeitende an der Kommunikation teilnehmen zu lassen und Transparenz für geplante Absichten zu schaffen.

3.2.2 Unternehmensanalyse

Die vorhandenen Geschäftsstrukturen (welche Rechtsform, welche Eigentumsverhältnisse, welche Verwaltungsratsbesetzungen etc.) sind als



Vermögens- und Vorsorgeregelung für die Pensionierung
(siehe Fachbeitrag im Infobulletin Nr. 32 vom August 2008).

erster Schritt aufzulisten. Im Rahmen einer kurzen Unternehmensanalyse sind die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) der Unternehmung aufzuzeichnen, auch mit einer kurzen Marktanalyse die Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threats) (sogenannte SWOT-Analyse). Dies gibt auch einen ersten Überblick über die Nachfolgetauglichkeit der betreffenden Unternehmung.

3.2.3 Vermögensverhältnisse

Ausgangspunkt für die Auflistung der Vermögensverhältnisse in der Gegenwart ist in der Regel die Steuererklärung. Diese Deklaration ist zu ergänzen, allenfalls mit wertvollem Hausrat, Vermögen aus gebundener Vorsorge und Korrekturen in der Differenz zwischen Verkehrs- und Steuerwert. Im Hinblick auf einen möglichen Geschäftsverkauf und die Pensionierung muss auch das Vermögen auf veränderte Zielsetzungen abgestimmt werden. Es steht dann nämlich nicht mehr der Vermögenszuwachs im Vordergrund, sondern ein kontrollierter Vermögensverzehr. Auch alle im Alter vorhandenen Altersrenten und Alterskapitalien können aufgelistet und dargestellt werden.

Es ist zu empfehlen, die Vermögenszugänge aus einem möglichen Geschäftsverkauf in der zukünftigen Vermögensplanung mit einzubeziehen, um eine realistische, aber auch vorsichtige Kurzanalyse zu erhalten.

3.2.4 Einkommensverhältnisse

Interessant sind nicht nur die Einkommensverhältnisse, die sich aus der Gegenwart ergeben (aktuelle Geschäftsbilanzen und alle anderen Einkommen, zum Beispiel aus Wertschriften und Liegenschaften), sondern auch die geplanten zukünftigen Einnahmen nach dem Geschäftsverkauf. Bei der Situationsanalyse sollte man sich allerdings hier nicht zu sehr im Detail verlieren.

3.2.5 Resultat der Analyse

Eine Ist-Analyse sollte zügig vorangehen, ohne sich jetzt schon zu sehr mit Detailfragen zu befassen und bereits Lösungen vorzuspüren. Der Fokus soll dabei nicht nur auf das Unternehmen, sondern auch auf die Absichten und Bedürfnisse des Unternehmers, seiner Familie und der Mitarbeitenden gerichtet sein. Es ist auch abzuklären, welche Personen in den Nachfolgeprozess integriert werden.

3.3 REGELUNGEN IN DER GESAMTPLANUNG

3.3.1 Vermögens-, Vorsorge- und Nachfolgeregelung

Nachfolgeregelungen im Privat- und Geschäftsbereich sind nach unserer Überzeugung nicht als isoliertes Regelungsnetzwerk zu betrachten. Sie sind vielmehr Teil einer gesamten Vermögens-, Vorsorge- und Nachfolgeregelung (VFN) im privaten und geschäftlichen Bereich, welche ständig den veränderten Verhältnissen anzupassen ist.

Da jeder Geschäftsinhaber einen Privat- wie auch einen Geschäftsbereich hat, sind Zielkonflikte zwischen Familien- und Unternehmenspolitik häufig anzutreffen und gerade darin liegt eine der grossen emotionalen Herausforderungen. Es gibt unterschiedliche Bedürfnisse zwischen Familie und Unternehmung, die auch bei geplantem Geschäftsverkauf (oder auch Weiterführen des Geschäftes) bestehen. Die scheinbar einfache Frage «Was will ich, was ist mein Ziel?» (sowohl privat wie auch geschäftlich) und die damit verbundene Lösung (auf welchem Weg erreiche

ich das Ziel?) ist sehr schwierig, zu beantworten, sie braucht Raum und Zeit und kann auf keinen Fall in der Hektik des Tagesgeschäftes gelöst werden.

3.3.2 Bestehende Regelungen

Als Teil der Gesamtplanung sind auch bestehende Regelungen im Privat- wie auch im Geschäftsbereich mit einzubeziehen und allenfalls den geplanten Verhältnissen anzupassen. So sind zum Beispiel letztwillige Verfügungen oder Todesfallrisikoversicherungen zu überprüfen, eventuell zu ergänzen oder neu zu verfassen. Auch BVG-Ausweise sind bei der Planung zu berücksichtigen.

Im Geschäftsbereich stellt sich vorab die Frage, ob die bestehende Rechtsform noch die geeignete ist, ob es zum Beispiel Aktionärbindungs- und Gesellschafterverträge gibt (im Hinblick auf die geplante Geschäftsnachfolgeregelung) und wie die Besetzung des Verwaltungsrates, Unter-



schriftsberechtigten etc. geregelt ist. Siehe dazu mehr in Ziffer 3.6.1 (hinten).

3.3.3 Persönliche Wünsche und Ziele für das Leben

Die Frage, wie die persönlichen Wünsche und Ziele für die Geschäftsübergabe und die Gestaltung des privaten Lebens im Pensionsalter aussehen, ist für KMU-Inhaber oft sehr schwierig, zu beantworten. In diesem Bereich liegen die Hauptschwierigkeiten eindeutig im emotionalen Bereich. Ängste wie Statusverlust, aber auch Einkommenseinschränkungen, verbunden mit der starken Reduzierung des sozialen Netzwerkes, sind normal, ebenso die Zielkonflikte zwischen Familien- und Unternehmenspolitik. Es besteht aus der Sicht des Unternehmers sicherlich auch die Schwierigkeit, loszulassen, den richtigen Zeitpunkt für die definitive Lösung zu finden. Oftmals bestehen auch keine realistischen Einschätzungen über den Wert der Gesellschaft. Demgegenüber sollte auf der privaten Ebene mit neuen Hobbys und Aufgaben ein sinnvoller Lebensabend gestaltet werden. Auch die Planung der finanziellen Zukunft kann Kopfzerbrechen bereiten. All diese Aspekte führen nicht selten dazu, dass das

Anpacken der Geschäftsnachfolgethematik gleich wieder verdrängt wird und in der Hektik des Tagesgeschäftes unterzugehen droht.

Für all jene KMU-Unternehmer, welche das Anpacken der Geschäftsnachfolge aus verständlichen Gründen verdrängen, gibt es gemäss unserer Überzeugung folgende Ansatzpunkte, um zu klaren Zielen und Lösungen zu kommen:

- Die Themen rund um die Geschäftsnachfolgeregelung sollten ausserhalb (räumlich und eventuell zeitlich) von der Geschäftshektik besprochen werden, vorzugsweise mit Sparringpartnern, Freunden, Beratern oder Projektleitern (siehe dazu die Ausführungen in nachstehender Ziffer 3.3.5: Geschäftsnachfolgeplanung).
- Am Anfang steht immer das Nachdenken und nicht das Tun. Nachdenken heisst aufschreiben und immer wieder nachführen (Konzept, Check-Listen), nachdenken heisst aber auch darüber sprechen (mit Freunden, der Familie, dem Banker, dem Treuhänder etc.). Nachdenken braucht Zeit und kann nicht an den Berater delegiert werden. Dieser kann jedoch die

Funktion des Projektleiters und Gesprächspartners übernehmen.

- Bei der Problemlösung sollte man gedanklich nicht bei der Lösung beginnen, sondern bei der Setzung von Zielen (die Lösung ist dann das Ergebnis). Das Erkennen der eigenen Erwartungen und Ziele ist ein wichtiger Prozess, welcher mit Geduld und schrittweise erarbeitet werden sollte. Es sind auch Zielalternativen systematisch zu suchen und zu bewerten, alle Entscheidungsprozesse sind zu dokumentieren.
- Bei jeder Entscheidungsfindung steht die Definition des Ziels (was soll erreicht werden, bis wann?) im Vordergrund. Lösung bedeutet, auf welchem Weg das Ziel erreicht werden soll, Ziele sind die Richtschnur für jede Entscheidung. Man muss mit Zielkonflikten leben lernen (insbesondere im Zusammenhang mit Geschäftsnachfolgeregelungen) und sich mit möglichst positiver Haltung darauf einstellen. Letztlich ist der Entscheid un delegierbare Chefsache und erfordert konkretes Handeln. Typische Ziele für KMU-Inhaber können beispielsweise sein:

Praxisbeispiel 1: Ziel ist es, das Geschäft bei Erreichen des 65. Altersjahrs zu verkaufen, entweder zum höchstmöglichen Preis oder (als anderes Ziel) zur Erhaltung der Arbeitsplätze (der Preis spielt keine entscheidende Rolle). Je nachdem kann man verschiedene Lösungsmöglichkeiten erarbeiten. Dabei kann die Variante der Nachfolgeregelung innerhalb der Familie infrage kommen, der Verkauf der Unternehmung an Mitarbeitende (Management-Buyout) oder der Verkauf der Unternehmung an Dritte.

Praxisbeispiel 2: Wenn das Ziel darin besteht, solange wie möglich (zum Beispiel bis zum 75. oder 80. Altersjahr) weiterzuarbeiten, muss als Teil der Lösungsmöglichkeiten mindestens eine klare Geschäftsnachfolgeregelung auf der Basis von letztwilligen Verfügungen bestehen und die Firma sollte auch operativ überlebensfähig sein, falls Arbeitsverhinderungen des Chefs durch Krankheit oder Unfall eintreten. Auch bei dieser Zielsetzung geht es darum, verschiedene Lösungsmöglichkeiten zur Zielerreichung zu erarbeiten. Aus unserer Sicht betrachten wir die Variante «Weiterarbeiten, solange man motiviert und leistungsfähig ist» nicht als gescheiterte

Geschäftsnachfolgeregelung. Einerseits erfordert diese Variante nach wie vor den Willen, auch im reiferen Unternehmeralter voll am Ball und dafür aber im interessanten sozialen Unternehmensumfeld eingebunden zu bleiben. Andererseits sprechen in der Praxis aus unseren eigenen Erfahrungen oftmals auch finanzielle Überlegungen für diese Variante: Im heute schwierigeren Marktumfeld und der geringeren Bereitschaft von potenziellen Nachfolgern, eine Unternehmung zu kaufen, werden Unternehmenswerte oft nur unwesentlich über dem Liquidationswert gehandelt (insbesondere bei ganz kleinen KMU). Der Unternehmer sieht sich daher oftmals mit der finanziellen Situation konfrontiert, dass der Bezug eines oder ein paar Jahresgehälter (oder Reingewinn) faktisch gleich gross oder sogar grösser ist als die Erzielung des Verkaufspreises. Unter diesen Marktgegebenheiten macht der Verkauf zumindest in finanzieller Hinsicht wenig Sinn. Der Unternehmer sollte aber sicherstellen, dass bei krankheitsbedingtem Ausfall oder im Ablebensfall klare Regelungen bestehen.

Praxisbeispiel 3: Das Ziel besteht darin, im eigenen Unternehmen weiterzuarbeiten, aber mit reduzierten Arbeitszeiten (eventuell auch reduzierten Verantwortlichkeiten). Diese Zielsetzung steht bei vielen KMU-Unternehmern auf der Wunschliste. Je nach Branche, Betriebsgrösse und Marktaussichten sind auch hier verschiedene Lösungen denkbar, welche zum gewünschten Ziel führen. Wer dieses Ziel erreichen kann, beherrscht die hohe Kunst, einerseits dem Betrieb mit reduzierten Arbeitszeiten (zum Beispiel 2 bis 4 Tage, eventuell mehr Ferien) zur Verfügung zu stehen und andererseits innerhalb der Geschäftszeit immer noch als Profi für die Firma dazustehen. Schwinden die Kräfte oder die Motivation im Alter, muss unter Umständen von dieser Zielsetzung auf ein anderes Ziel umgeschwenkt werden (zum Beispiel Praxisbeispiel 1).

Praxisbeispiel 4: Das Ziel (oder auch das Wunschdenken) eines Unternehmers kann auch darin bestehen, noch ein paar wenige Jahre zu arbeiten und in dieser Zeit ohne Hast verschiedene Verkaufsmöglichkeiten an Drittpersonen zu prüfen, mit dem Anspruch, den höchstmöglichen Preis zu erwirken. Bei dieser Variante gerät man oftmals in mehrere Zielkonflikte. Denn wer im heutigen Marktumfeld nur noch «gemütlicher»



FOTO: FOTOLIA.COM

weiterarbeitet, der wird als Unternehmer keine Entscheidungen mehr fällen wie zu seinen besten Zeiten (zum Beispiel keine neuen Mitarbeiter anstellen, keinen neuen Werbeauftritt durchführen, die Akquisition vernachlässigen, Weiterbildungen nur noch minimal gestalten, wenn überhaupt machen). Die Unternehmung wird ständig an Wert verlieren und irgendwann ist der Zeitpunkt verpasst, einen vernünftigen Kaufpreis zu erzielen. In diesem Fall müssten die verschiedenen Ziele, aber auch Lösungsansätze diskutiert werden. Insbesondere wäre bei der Planung auch noch mitzuberücksichtigen, von welchem Zeitpunkt an der Unternehmer mit seinem Geschäftsergebnis in die roten Zahlen gerät. Immer ein letzter Ausweg ist es aber, die Firma zu liquidieren, falls sich kein Käufer mehr findet.

Die Beispiele sollen aufzeigen, dass sich Ziele zu Lebzeiten im Laufe des Alterwerdens auch ändern können. Im Zeitalter, wo BVG-Versicherungen bis zum 70. Altersjahr möglich sind und die durchschnittliche Altersgrenze immer höher wird, ist das Weiterarbeiten über das AHV-Alter hinaus längst kein Tabu mehr.

3.3.4 Wunschaufteilung und Ziele im Ablebensfall

Aus unserer Sicht gehört es zur Pflicht von jedem KMU-Unternehmer, letztwillige Verfügungen zu verfassen (entweder ein eigenhändig erstelltes

handschriftliches Testament, ein öffentlich beurkundetes Testament oder einen Erbvertrag). Darin soll mit Blick auf die Geschäftsnachfolgeregelung klar bestimmt sein, was mit der Firma zu geschehen hat. Daneben sind natürlich auch noch im Rahmen der erbrechtlichen Planungsinstrumente klare Regelungen für die Familienmitglieder oder nahestehende Personen zu regeln.

3.3.5 Geschäftsnachfolgeplanung

Wenn die Definition der persönlichen Wünsche und Ziele für das Leben (wie auch im Ablebensfall) zu schwierig ist, um sie alleine zu bearbeiten, so können in Ergänzung zu den Erläuterungen in vorstehender Ziffer 3.3.3 folgende Massnahmen positiv und hilfreich sein, die verschiedenen Etappen der Geschäftsnachfolgeregelung professionell in Angriff zu nehmen:

- Einsetzung eines Projektleiters, welcher zuständig für die Beratung, Planung und Koordination sowie Kontrolle und Mithilfe bei der Umsetzung der einzelnen Schritte ist. Gutes Projektmanagement spart in der Regel viel Zeit und sollte auch ausserhalb der Tagesgeschäfte oder anderen Beratungen wie Abschlussbesprechungen etc. stattfinden.
- Im Rahmen des Projektmanagements sind für die Zielerreichung immer verschiedene Mög-



Regelungen für das Leben – und das Ableben
(siehe Fachbeitrag im Infobulletin Nr. 28 vom August 2006).

lichkeiten zu erarbeiten, allenfalls sind Eigentums- und Führungsnachfolge getrennt zu betrachten (siehe dazu auch die guten Darlegungen in «Nachfolgeregelung in KMU, Best Practice», veröffentlicht von der Aargauer Kantonalbank, Treuhandkammer sowie Fachhochschule Nordwestschweiz). Es ist hilfreich, bei den Lösungsmöglichkeiten in Szenarien zu überlegen und sich letztlich auf zwei Varianten zu fokussieren.

- Meistens sollte beim Projektmanagement vom Groben ins Feine vorgegangen werden. Es stellt sich vielfach auch die heute zeitgemässe Frage, ob beim Nachdenken über die bestmöglichen Lösungsansätze der Kopf- oder der Bauchentscheid weiterhilft. Dies ist letztlich eine Frage der Persönlichkeit des Unternehmers, welcher auf jeden Fall die Lösung auch bei komplexen Entscheidungen alleine finden muss. Manchmal werden auch Coaches für die Ziel- und Lösungsfindung beigezogen.
- In einem weiteren Schritt sollten die Lösungsmöglichkeiten beurteilt werden, und zwar nicht nur aufgrund unternehmerischer, finanzieller und steuerlicher Kriterien, sondern ebenso aufgrund der persönlichen Vorstellungen des

Unternehmers. Lösungsvarianten sollten gegenübergestellt werden und Ziel ist es, diejenige Variante auszuwählen, die im Detail weiterverfolgt wird. Es ist auch zu berücksichtigen – wie unter vorne stehender Ziffer 3.3.3 aufgezeigt –, dass sich Ziele und Lösungsansätze relativ schnell oder jährlich verändern können. Es lohnt sich daher umso mehr, in Szenarien zu denken und verschiedene Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Ganz am Schluss ist es auch wichtig, den Fortschritt des Projektes in verschiedenen zeitlichen Abständen darzulegen und zuletzt die Zustimmung aller Beteiligten zu erwirken.

- Ausgehend von Zielformulierungen muss der Unternehmer als undelegierbare Aufgabe klare Entscheidungen fällen (wer macht was, was genau, bis wann, in welchem Umfang?). Es wird also konkretes Handeln gefordert. Entscheidungen und Zielformulierungen müssen umgesetzt werden, siehe dazu die nachfolgenden Erläuterungen in Ziffer 3.7, hinten.

Im Rahmen der Geschäftsnachfolgeplanung kann ein Projektmanagement in einfacher oder aufwendiger Form von Nutzen sein.



Neues Erwachsenenschutzgesetz 2013

(siehe Infos aus der Treuhandpraxis im Infobulletin Nr. 41 vom Januar 2013).

3.4 HINWEISE AUF PRAXIS UND GESETZE

3.4.1 Krankheits- und Erbfall in der Praxis

Wenn ein KMU-Inhaber infolge Krankheit oder Unfall ausfällt, so stellt sich die Frage, wer die Geschäfte weiterführt, vor allem dann, wenn der Chef nicht mehr urteilsfähig ist. Bestehen im konkreten Betrieb keine entsprechenden Unterschriftenregelungen, Organisationsreglemente und Verantwortlichkeitsdefinitionen, so entsteht ein erhebliches Problem für alle Beteiligten. Nebst betriebswirtschaftlichen Massnahmen und rechtlichen Regelungen besteht neuerdings die Möglichkeit, auch im geschäftlichen Bereich für geschäftlich definierte Belange einen Vorsorgeauftrag abzuschliessen.

Sind im Erbfall keine letztwilligen Verfügungen vorhanden, so ermitteln die Behörden zwar die gesetzlichen Erben, überlassen aber die Teilung des Nachlasses diesen Erben. Sind Geschäftsvermögenswerte im Nachlassvermögen vorhanden, so entsteht eine Erbengemeinschaft und die Gefahr ist gross, dass einerseits Streitigkeiten

unter Erben und Geschäftsmitarbeitenden entstehen und andererseits die Weiterführung der Firma stark gefährdet ist. Bestehen hingegen letztwillige Verfügungen mit klaren Erbquotenzuteilungen und Teilungsvorschriften, so werden diese testamentarischen Anordnungen nach dem Ableben einer Person bei der zuständigen Behörde eingereicht (im Kanton Zürich an das Einzelrichteramt für Erbschaftssachen). Dieses Amt eröffnet nach Bekanntsein aller Erben die letztwillige Verfügung, die allen Erben zugestellt wird. Ein Weiterbestand der Firma – nach den Wünschen des Firmeninhabers und Erblassers – kann so sichergestellt werden.

3.4.2 Willensvollstrecker

Der Willensvollstrecker ist eine vom Erblasser in seiner letztwilligen Verfügung eingesetzte Person, welche dafür sorgt, dass den vom Erblasser über seinen Nachlass getroffenen Bestimmungen nachgelebt wird. Gerade wenn Unternehmens-

werte im Nachlass vorhanden sind, macht die Einsetzung eines Willensvollstreckers nicht nur Sinn, sondern ist sogar sehr zu empfehlen. Wir gehen noch einen Schritt weiter und sind der Überzeugung, dass diese Person ein «unternehmerischer Willensvollstrecker» sein soll, meistens eine juristische Person. In seiner letztwilligen Verfügung kann der Unternehmer sehr genau bestimmen, wie der Willensvollstrecker im Ablebensfall mit der Unternehmung vorgehen soll. So kann der Erblasser beispielsweise testamentarisch bestimmen, dass sämtliche Geschäftsvermögenswerte während einer Zeitdauer von maximal 2 Jahren nach dem Ableben nicht zu verteilen sind und der Willensvollstrecker in der Zwischenzeit im Rahmen der Verwaltungshandlungen vorübergehend in eine Aktionärsstellung eintritt und mitwirkt, um zusammen mit dem bestehenden Verwaltungsrat, der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden die Firma operativ weiterzuführen.

Der Unternehmer kann frei bestimmen, ob die Firma zu einem gewissen Zeitpunkt verkauft wird oder an die Mitarbeitenden oder an andere Personengruppen veräußert werden soll. Dabei sind auch summarische Wertvorgaben möglich. Wenn das Ziel darin besteht, die Firma zu erhalten (Kundenkontakte und Arbeitsplätze), so steht der Preis wohl eher im Hintergrund. Geht es aber darum, einen höchstmöglichen Preis zu erzielen, so bietet sich der baldmöglichste Verkauf an, welchen der unternehmerische Willensvollstrecker umsetzen kann. In diesen Belangen ist der Unternehmer bei seiner letztwilligen Verfügung frei, klare Ziele und Vorgaben für den Willensvollstrecker zu formulieren. Auch hier besteht nach Scheitern von allen Verhandlungen immer noch die Möglichkeit, die Firma zu liquidieren und das Liquidationsvermögen an die Erben zu verteilen. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind vielfältig.

3.4.3 Versicherungen und Erbrecht

In Geschäftsnachfolgeregelungen sind vielfach auch die Ehefrau (mit einer starken erbrechtlichen Stellung) und die Kinder als pflichtteilsgeschützte Erben mit einbezogen. Übernimmt einer der Nachkommen die Firma (zu Lebzeiten oder auch im Ablebensfall), so ist es vielen Unternehmern wichtig, die Fairness nicht nur gegenüber der Ehefrau, sondern auch gegenüber allen Nachkommen im Sinne einer Gleichbehandlung wahrzunehmen. Die Ehefrau erhält in der Regel schon von der staatlichen Sozialversicherung (AHV/IV/EO), aber

vor allem auch von der beruflichen Vorsorge (BVG, inkl. Kaderversicherung) Kapitalleistungen oder Renten, welche grundsätzlich nicht von der erbrechtlichen Regelung betroffen sind. Sie hat also auch auf der Basis dieser gesetzlichen Grundlage eine Besserstellung und ihre Ansprüche aus Sozialversicherungen machen es einfacher, sie abzusichern und das Geschäft gleichzeitig einem der Nachkommen zu übergeben.

Der Unternehmer kann Todesfallrisikoversicherungen oder Lebensversicherungen mit Begünstigungsklausel zugunsten jener Kinder abschliessen, die das Geschäft nicht übernehmen – um einen Ausgleich zu schaffen, falls der das Geschäft übernehmende Erbe über zu wenig Liquidität verfügt, um die Firma zu übernehmen (insbesondere auf das Ableben hin).

Auf jeden Fall sind die beiden Vermögensmassen aus Versicherungen und Erbrecht bei der Thematik «Fairness gegenüber allen Nachkommen» mit einzubeziehen. Wird die Firma an eine Drittperson verkauft, so stellen sich die Themen wie Versicherungen und Erbrecht innerhalb der Familie weniger.

3.4.4 Ehe- und Erbrecht

Nur am Rande und der Vollständigkeit halber ist noch zu erwähnen, dass in der Praxis vielfach auch Ehe- und Erbrecht eine Rolle spielen. So hat ein Unternehmer bei der güterrechtlichen Auseinandersetzung die Möglichkeit, eine Gütertrennung mit der Ehefrau abzuschliessen. Im Scheidungs- oder Ablebensfall gelangen dann meistens weniger Vermögenswerte aus Güterrecht an die überlebenden Ehegatten als beim ordentlichen Güterstand der Errungenschaftsbeteiligung. Bei der Teilung des Vermögens infolge Erbschaft wird immer in einem ersten Schritt die güterrechtliche Auseinandersetzung berechnet (wie viel erhält der überlebende Ehegatte aus Güterrecht?) und in einem zweiten Schritt die erbrechtliche Berechnung der Vermögenswerte. Will man also den Grundsatz «Fairness gegenüber allen Nachkommen» (und auch gegenüber der Ehegattin) wahrnehmen, so sind auch ehe- und erbrechtliche Aspekte bei Geschäftsnachfolgeregelungen mitzubedenken.

3.4.5 Ablauf der Geschäftsnachfolge

Ist der klare Entscheid seitens des Geschäftsinhabers gefällt, seinen Betrieb zu verkaufen, so geht es darum, den richtigen Berater/Vermittler



**Willensvollstrecker
in anspruchsvollen
Umfeldern**
(siehe Fachbeitrag
im Infobulletin Nr. 37
vom Januar 2011).

zu finden, welcher über viele Kontakte verfügt. Wie in der Einleitung erwähnt, ist dieser wichtige Teil der Geschäftsnachfolgeregelung nicht Hauptgegenstand von diesem Infobulletin. Wir werden uns aber zu einem späteren Zeitpunkt mit dieser Thematik befassen. In Kürze sind folgende Themenbereiche relevant:

- **Nachfolgefähigkeit der Unternehmung:**

Insbesondere bei Einzelfirmen oder sehr kleinen KMU stellt sich stets die Frage, ob das zu verkaufende Unternehmen überhaupt noch nachfolgefähig (oder besser gesagt verkaufsfähig) ist. Wie sieht es aus mit den Zukunftsaussichten, den Entwicklungsfähigkeiten, wie stark war die Abhängigkeit vom Patron, ist die Gesellschaft noch zeitgemäss hinsichtlich Produkten und Dienstleistungen, Mitarbeitenden, Kunden etc.? Wie war und wird zukünftig die Ertragslage sein? Im Einzelfall kann es sogar sinnvoller sein, wenn der Patron noch eine kurze Zeit weiterarbeitet und die Firma anschliessend liquidiert, anstatt sich in mühselige Verkaufsverhandlungen hineinzuhebeln, mit dem Resultat, dass der mögliche Verkaufspreis kaum höher ist als der Liquidationswert. Solche Fragestellungen müssen aber sorgfältig abgeklärt werden.

- **Nachfolger- und Käufersuche:** Ziel ist es in dieser Phase, mittels Spezialisten einen Kaufinteressenten zu ermitteln. Bei der Verkaufsvorbereitung braucht es sehr viele verschiedene Unternehmensdokumente. Die Unternehmung soll für den Nachfolger korrekt, aber auch attraktiv dargestellt werden.

- **Professioneller Berater:** Er sollte für den Verkauf eingeschaltet werden und prüft in der Regel seriös den Markt in der konkreten Branche, um eine möglichst hohe Erfolgsquote bei der Käufersuche zu erzielen. Bei der Käuferanalyse ist es vor allem wichtig, ob die Kaufinteressenten nicht nur von der Branche her als geeignet infrage kommen, sondern auch, ob sie über genügend finanzielle Mittel verfügen.

- **Anforderungsprofil an den Nachfolger:** Insbesondere bei Familienlösungen, aber auch bei einem Management-Buyout stellt sich die Frage, ob der Erwerber auch ein guter Unternehmer ist. Hat er die nötige Risikobereitschaft, Begeisterungsfähigkeit, hohes Durchsetzungsvermögen, gesundes Selbst-

vertrauen, aber auch grosse Einsatzbereitschaft und den Willen zum Erfolg? Oft braucht es auch die entsprechenden fachlichen Voraussetzungen.

Nach unseren Praxiserfahrungen ist es oftmals einfacher und Erfolg versprechender, wenn ein kleineres KMU-Unternehmen an ein etwas grösseres KMU-Unternehmen der gleichen Branche verkauft wird (Beispiel: Ein Handwerkerbetrieb mit 6 Mitarbeitenden wird an ein etwas grösseres KMU mit 50 Mitarbeitenden verkauft). Die Chancen, dass dieser Nachfolger den kleineren KMU-Betrieb in den grösseren organisatorisch integrieren kann und auch genügend Mittel für die Zahlung des Kaufpreises hat, ist bedeutend grösser, als wenn ein junger (auch potenziell guter) Unternehmer die Firma kaufen möchte, aber weder über die nötigen Infrastrukturen noch über die erforderlichen Finanzkräfte verfügt.

- **Unternehmensbewertung:** In der Praxis gibt es viele Methoden, wie ein Unternehmenswert ermittelt wird. Entscheidend ist aber ganz am Schluss, was im Markt erzielt werden kann. Oft bestehen grosse Differenzen zwischen der Vorstellung eines KMU-Inhabers, welcher jahrelang sein Geschäft aufgebaut hat und auch den verdienten Lohn des Kaufpreises haben möchte, und dem Wert, welcher im Markt bezahlt werden kann. Viele Nachfolgeplanungen sind an der Preisfindung gescheitert.

Im Weiteren verweisen wir auf unseren Beitrag in diesem Infobulletin (Unternehmensbewertung für KMU, Ziffer 2.2).

- **Vertrag und Abschluss:** Ist zwischen beiden Parteien eine Einigung zustande gekommen, gilt es, den Verkaufsvertrag zu erstellen und die Vollzugsregelung des Abschlusstages zu definieren. Häufig werden auch Anwälte und Treuhänder als zusätzliche Berater der jeweiligen Parteien beigezogen. In diesem Zusammenhang ist auch der Steuerplanung mit Interessenwahrung des Verkäufers und des Käufers Beachtung zu schenken. Vorgängig findet oftmals eine Due Dilligence statt, das heisst die Prüfung der Verkäuferangaben durch den Käufer, meist mittels einer Revisionsgesellschaft. Wenn der Konsens über alle Vertragsinhalte zustande kommt, ist die Geschäftsnachfolge abgeschlossen. Es braucht anschliessend noch die Umsetzung (siehe nachstehende Ziffer 3.7).

3.5 PLANUNGSINSTRUMENTE IM PRIVATBEREICH

Wie bereits mehrfach erwähnt, steht ein Unternehmer im Spannungsfeld zwischen Familie und Geschäft, auch was seinen Regelungsbedarf betrifft. Die Planungsinstrumente im Privatbereich sind auf jene im Geschäftsbereich (siehe nachstehende Ziffer 3.6) abzustimmen. In unserem bereits erwähnten Infobulletin vom August 2006 (Regelungen für das Leben ... und das Ableben) haben wir uns intensiv mit den Planungsinstrumenten im Privatbereich auseinandergesetzt. Deshalb vermitteln wir nur noch stichwortartig die wesentlichen Planungsinstrumente im Privatbereich:

- **Ehegüterrecht, Konkubinat oder alleinstehend:** Je nach Zivilstand müssen verschiedene Planungsinstrumente (zum Beispiel Ehevertrag, Versicherungen zugunsten des Konkubinatspartners oder des Geschäftspartners) in Betracht gezogen werden.
- **Form der letztwilligen Verfügung:** Das eigenhändig erstellte Testament ist vielfach anzutreffen. Formell kann man aber auch ein öffentlich beurkundetes Testament oder einen Erbvertrag wählen.
- **Erbrechtliche Planungsinstrumente:** Es braucht Kenntnisse über gesetzliche Erb- und Pflichtteile, wer erbt wie viel, man kann Erben oder Vermächtnisnehmer, Ersatzerben etc. einsetzen und klare Teilungsvorschriften oder Auflagen verfassen. Die Möglichkeiten sind vielfältig.
- **Versicherungsrechtliche Planungsmöglichkeiten:** Dazu verweisen wir auf vorstehende Ziffer 3.4.3.
- **Vermögensplanung:** Es geht um die Erwirkung einer sinnvollen Aufteilung zwischen Privat- und Geschäftsvermögen.
- **Steuerplanung im Privatbereich:** Erbschafts- und Schenkungssteuern sind ein wesentlicher Planungsbereich.
- **Vollmachten:** Es besteht die Möglichkeit, zum Beispiel Bankvollmachten zu errichten, neuerdings sind aber auch Vorsorgeaufträge möglich.
- **Sterbe- und Patientenverfügungen:** Auch diesbezüglich gibt es neuere gesetzliche Bestimmungen.
- **Bestattungswünsche:** Diese können auch im Voraus abgemacht werden.



Erbschafts- und Schenkungssteuern
(siehe Fachbeitrag im Infobulletin Nr. 40 vom August 2012).



FOTO: TNT-GRAPHICS

Infobulletin vom August 2006:
«Regelungen für das Leben ... und das Ableben». Auf unserer Webseite abrufbar: www.wptreuhand.ch



Wahl der geeigneten Rechtsform der Unternehmung
(siehe Fachbeitrag im Infobulletin Nr. 39 vom Januar 2012).

3.6 PLANUNGSINSTRUMENTE IM GESCHÄFTSBEREICH

3.6.1 Gesellschaftsrechtliche Dispositionen

Im Zusammenhang mit der Geschäftsnachfolgeregelung stellt sich die Frage nach der geeigneten Rechtsform der Unternehmung. Praktisch relevant und vom Schweizer Gesetzgeber zur Verfügung gestellt, beschränkt sich die Wahl auf folgende Formen:

- Einzelfirma (EF, Artikel 945 ff. OR)
- Kollektivgesellschaft (KG, Artikel 552 ff. OR)
- Aktiengesellschaft (AG, Artikel 620 ff. OR)
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH, Artikel 772 ff. OR)

Die juristischen Personen (AG und GmbH) eignen sich meistens weit besser für die Geschäftsnachfolgeregelung.

3.6.2 Vertragliche Gestaltungsmöglichkeiten

In Ergänzung zu gesellschaftsrechtlichen Dispositionen können auch zusätzliche Verträge als sinnvolles Planungsinstrument zur Sicherstellung der Weiterführung der Gesellschaft abgeschlossen werden. In der Praxis häufig anzutreffen sind:

- **Aktionärsbindungsvertrag (ABV) und Gesellschafterverträge:** Es sind Vereinbarungen unter den Aktionären (oder Stammanteilhhabern), welche unter anderem das gegenseitige Vorkaufsrecht, aber auch Übertragungen von Aktien respektive Stammanteilen zu Lebzeiten und auf das Ableben hin regeln. Oftmals sind auch Bewertungsvorgaben für die Unternehmung im Falle der Übertragung der Unternehmensanteile vorgesehen.
- **Organisationsreglement:** Der Verwaltungsrat einer Firma sowie der Geschäftsführer einer GmbH kann ein Organisationsreglement errichten, welche die Kompetenzen der Organe, aber auch die Aufgaben der Geschäftsleitung definiert (mit entsprechender Unterschriftenregelung). Im Zusammenhang mit der Geschäftsnachfolgeregelung (sowohl zu Lebzeiten wie auch auf das Ableben hin) muss das zentrale Interesse eines Unternehmers darin bestehen, dass mittels klarer Regelungen im Organisationsreglement die Unternehmung

auch im Krankheits- und Ablebensfall handlungsfähig bleibt.

- **Arbeitsverträge:** Bei leitenden Angestellten, welche für eine Geschäftsnachfolge infrage kommen, werden oftmals auch Bestimmungen definiert, welche im Zusammenhang mit der Geschäftsnachfolgeregelung stehen (zum Beispiel schrittweiser Erwerb der Aktien).

3.6.3 Betriebswirtschaftliche Massnahmen

Bei der Geschäftsnachfolgeregelung gehören die betriebswirtschaftlichen Massnahmen zu den wichtigsten Planungsinstrumenten im Geschäftsbereich. Wer mit der Akquisition und dem Werbeauftritt aufhört, mit Personalabbau beginnt und der Weiterbildung nicht mehr die nötige Beachtung schenkt, gerät sehr bald in die roten Zahlen. Zieldefinitionen und mögliche Lösungsmöglichkeiten reduzieren sich dann auf die Thematik, wie kann das Geschäft «billig» verkauft oder liquidiert werden.

Wichtig für den KMU-Inhaber für seine Geschäftsnachfolgeregelung sind folgende Fragestellungen, falls die Absicht besteht, noch mehrere Jahre im Geschäft zu bleiben:

- **Besetzung des Verwaltungsrates:** Dieser ist vor allem für strategische Aufgaben zuständig (dazu gehört auch die Nachfolgeplanung). Hat es genügend Personen, welche auch beim Ausfall des Patrons strategisch denken und handeln können?
- **Besetzung der Geschäftsleitung:** Diese überwacht das operative Geschäft und sollte nahe am Markt- und Tagesgeschäft sein. Kann die Überwachung des Tagesgeschäfts auch ohne den Patron durchgeführt werden? Regulative mit entsprechenden Unterschriftenregelungen werden nicht nur im Handelsregister eingetragen, sondern werden im Detail auch in oben erwähnten Organisationsreglementen definiert.
- **Mandats- und Abteilungsleiter:** Bei der Geschäftsnachfolgeregelung stellt sich oftmals die Frage, ob und in welchem Umfang der Patron noch im Tagesgeschäft mitwirken soll. Sind genügend qualifizierte Mitarbeitende vorhanden, um das Tagesgeschäft mit oder ohne den KMU-Inhaber kompetent zu bewältigen?

- **Trennung von Eigentums- und Führungsnachfolge:** Dies kann zum Beispiel bedeuten, dass die Aktienmehrheit noch beim Patron bleibt und das operative Geschäft abgegeben wird, oder umgekehrt, die Aktienmehrheit wird verkauft und der Patron wirkt noch im Tagesgeschäft und/oder bei strategischen Aufgaben mit.
- **Businessplan:** Es besteht auch die Möglichkeit, einen Businessplan zu formulieren als Teil des gesamten Nachfolgeprozesses. Auf jeden Fall darf die Unternehmensplanung nicht vernachlässigt werden.

3.6.4 Unternehmensplanung mit Balanced Scorecard

Im Prozess der Geschäftsnachfolgeregelung und den möglichen Zielen und Lösungsansätzen ist eine systematische Unternehmensplanung unerlässlich. Dazu gehören – kurz zusammengefasst – folgende Themen, welche mit der Geschäftsnachfolgeregelung zu Lebzeiten, im Krankheitsfall und auf das Ableben hin von Bedeutung sind:

- **Visionen:** Wo steht das Unternehmen in 5–10 Jahren? Was ist nötig, um am Markt zu bleiben, was ist erstrebenswert und möglich? Es ist zu empfehlen, auch Mitarbeitende in diese Fragen mit einzubeziehen.
- **Strategien:** Diese sind von den Visionen abgeleitet und definieren die unternehmerischen Wege, welche in unmittelbarer Zukunft beschritten werden sollen. Je mehr der Unternehmer Mitarbeitende in diese Frage mit einbezieht, desto überlebensfähiger ist die Firma, falls er aus gesundheitlichen Gründen oder infolge Tod ausscheiden sollte.
- **Unternehmenskultur:** Je besser das Klima im Betrieb ist, desto länger bleiben die Mitarbeitenden. Die Chancen sind gross, dass ein KMU mit guter Unternehmenskultur und in der Grössenordnung von bis zu 20 Mitarbeitenden auch bei einem Ausfall des Patrons weiterbestehen kann. Unternehmenskultur ist daher nach unserer Überzeugung ein wichtiger Erfolgsfaktor.
- **Unternehmenspolitik:** Sie stellt die oberste Führungsstufe dar und beinhaltet längerfristige Grundsätze, wie zum Beispiel Eigentums- und Unabhängigkeitspolitik, personelle Wachstumspolitik (Vergrösserung oder Ver-

kleinerung des Betriebs), Investitions- und Finanzierungspolitik etc. Unternehmenspolitische Grundsätze können sich ändern oder neu definiert werden im Hinblick auf Geschäftsnachfolgeregelungen.

- **Balanced Scorecard:** Von der Unternehmensstrategie abgeleitet sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren im Rahmen der Balanced Scorecard zu formulieren. Dabei kommt es auf folgende vier Perspektiven an: Kunden, Mitarbeiter, Geschäftsprozesse, Finanzen.

Unternehmensplanung bleibt auch im Hinblick auf die Geschäftsnachfolgeregelung ein spannendes Thema. Je erfolgreicher sie gestaltet werden kann, desto grösser werden die Möglichkeiten und Handlungsvarianten für den Unternehmer, unter verschiedenen Zielen das bestmögliche auszuwählen.

3.6.5 Steuerplanung im Geschäftsbereich

Wird keine professionelle Steuerplanung bei der Durchführung der Geschäftsnachfolge betrieben, so können erhebliche Steuern anfallen. Es ist daher Pflicht, Steuerplanung in allen Planungsphasen mit einzubeziehen, um eine legale und optimale Steuereinsparung zu bewirken. Die Materie des Steuerrechts ist heute derart komplex und durch neue Gesetze immer wieder veränderbar, dass eine individuelle Betrachtung und Planung erforderlich ist.

3.6.6 «Fitnesscheck» des KMU-Inhabers

So vielfältig die Möglichkeiten eines KMU-Unternehmers sind, er muss letztendlich selber entscheiden und selbstkritisch hinterfragen, ob er noch fit genug für die Herausforderungen des Unternehmens ist. Diesen Check kann er auch mit Gesprächspartnern, Freunden, Familienmitgliedern oder einem Profi durchführen. Im Wesentlichen braucht es auch im Hinblick auf das Weiterarbeiten über das Pensionsalter hinaus die ehrliche Beantwortung folgender Fragen:

- **Positives unternehmerisches Denken und Handeln:** Habe ich immer noch mehrheitlich den positiven Unternehmergeist, den es braucht? Sind Begeisterungs- und Kontaktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Führungsqualität, Einsatzbereitschaft und Wille zum Erfolg immer noch vorhanden, aber auch Ri-



Business-Plan als Führungsinstrument (siehe Fachbeitrag im Infobulletin Nr. 27 vom Januar 2006).

Unternehmensplanung mit Balanced Scorecard (siehe Fachbeitrag im Infobulletin Nr. 19 vom Januar 2002).

Unternehmenssteuerreform II ab 1. Januar 2011 (siehe Fachbeitrag im Infobulletin Nr. 38 vom August 2011).



FOTO: FOTOLIA.DE

sikobereitschaft (unter Einbezug eines aktuellen und zeitgemässen Risikomanagements)?

- **Physische und psychische Fitness:** Fühle ich mich noch physisch und psychisch gesund genug für alle geschäftlichen Herausforderungen (wir sprechen hier nicht von kleinen Altersbeschwerden), ist die mehrheitliche Freude und Eigenmotivation nach wie vor vorhanden?
- **Fachkompetenz:** Bin ich immer noch auf dem aktuellen Wissensstand? Am Ball bleiben heisst auch in seinem Fachgebiet Weiterbildungen zu betreiben und nach wie vor die Bereitschaft zu haben, Neues dazulernen.
- **Professionelle Einstellung:** Handle ich immer noch wie ein qualitätsorientierter KMU-

Profi? Dazu gehört es, auch zu neuen Projekten Ja zu sagen, sich nach wie vor professionell für die Kundenperspektive einzusetzen und bei Bedarf auch einen Mehraufwand an Arbeitsleistung und Verantwortung zu leisten.

Je nach Resultat des Fitnessstestes kann dann festgehalten werden, welche Aufgaben in Zukunft noch wahrgenommen werden wollen und welche Aufgaben ins Team delegiert werden können (wenn möglich). Der «Fitnessstand» kann sich in kurzen Zeiträumen verändern und jeder Unternehmer muss selbstkritisch genug sein, unter Einbezug seiner eigenen Gesundheit den richtigen Zeitpunkt der Reduzierung oder des Rücktritts festzulegen. Auch hier helfen wieder Gesprächspartner auf verschiedenen Ebenen.

3.7 ZIELFORMULIERUNG UND UMSETZUNG

3.7.1 Zielformulierung

Wie bereits vorne in Ziffern 3.3.3 und 3.3.5 erwähnt, ist die Zielformulierung für eine gute Geschäftsnachfolgeregelung unerlässlich. Diese ist stets individuell festzulegen. Trotzdem lassen sich in der Praxis im Zusammenhang mit der Geschäftsnachfolgeregelung folgende Zielformulierungen relativ häufig feststellen:

- Weiterarbeiten über das Pensionsalter hinaus mit klar definiertem Zeit-, Verantwortlichkeits- und Finanzrahmen.
- Nachfolgeregelung innerhalb der Familie.
- Verkauf der Unternehmung an Mitarbeitende (Management-Buyout).
- Verkauf der Unternehmung an Drittpersonen.
- Liquidation der Unternehmung.

Zielformulierungen können sich auch ändern und müssen je nach Umständen und Machbarkeit neu definiert werden.

3.7.2 Umsetzung

Für die Umsetzung der Ziele braucht es klare Entscheidungen (wer macht was, was genau, bis wann, in welchem Umfang). Es müssen Massnahmen bestimmt und in Gang gesetzt werden.

Oftmals ist die Thematik der Umsetzung eines der ganz grossen Probleme bei KMU-Unternehmen in der Grössenordnung von 1 bis 20 Mitarbeitenden.

Bei Nachfolgeregelungen in der Familie, Verkauf an Mitarbeitende oder Dritte gibt es nie Garantien, dass ein bestimmter Plan auch umgesetzt werden kann. Insbesondere bei schrittweiser Nachfolgeregelungen kann es vorkommen, dass potenzielle Nachfolger nach einer kurzen Anstellungsdauer den Betrieb wieder verlassen, weil die unternehmerische Verantwortung und allenfalls finanzielle Einschränkung doch als zu grosse Bürde empfunden wird. Der Patron, der schon mehr Freizeit realisiert hat (oder davon träumt), muss wieder ganz von vorne beginnen und operativ wie auch strategisch mehr denn je arbeiten. Dazu braucht es mentale Stärke, aber auch gute Berater, welche zusammen mit dem KMU-Inhaber sofort neue Lösungsmöglichkeiten ausarbeiten.

Soweit es bei der Umsetzung eines Zieles darum geht, über das Pensionsalter hinaus weiterzuarbeiten, aber mit weniger Arbeitsstunden und Verantwortung, so braucht es eine bewusste Entschlossenheit, diesen Plan auch wirklich umzusetzen. Sonst ist der ursprünglich frei gehaltene Tag schnell wieder mit «wichtigen» Geschäftsterminen belegt und der Wunsch nach mehr Freizeit bleibt reine Theorie. Ein vages Wollen oder Sich-Vornehmen reicht nicht, es braucht einen klaren Plan ohne Wenn und Aber mit Einbindung aller Mitarbeitenden des Unternehmens.

3.7.3 Kontrolle der Planungsumsetzung

Die in Gang gesetzten Entscheidungen müssen immer wieder periodisch kontrolliert werden. Es ist ein Soll-Ist-Vergleich aufzulisten. Konnte die ursprünglich gesetzte Zielformulierung nicht erreicht werden, so sind vorerst die Ursachen für die Nichterreichung herauszufinden, allenfalls sind anschliessend neue Ziele zu formulieren.

3.7.4 Absicherung und Erneuerung der Regelungen

Hier stellt sich auch die Frage der Hinterlegung von Originaldokumenten. Bei einer Geschäftsnachfolge ist immer wieder zu prüfen, ob gewisse Regelungen (zum Beispiel Testamente, ABV etc.) angepasst oder neu geregelt werden müssen.

3.8 ZUSAMMENFASSUNG

KMU-Inhaber haben meistens das Privileg, über das ordentliche Pensionsalter hinaus weiterzuarbeiten, was in Anbetracht der stetig steigenden Lebenserwartung durchaus eine gute Zielsetzung sein kann, zumindest auf einen beschränkten Zeitraum bezogen. Aber auch starke Unternehmerpersönlichkeiten werden älter und sind vom Kräfteabbau betroffen. Erfolgreiche Unternehmer erkennen daher, wann es Zeit wird, schrittweise oder ganz zurückzutreten und das Unternehmen in eine neue Zukunft zu führen. Eine professionelle Geschäftsnachfolgeplanung, verbunden mit der Fragestellung «Was sind meine persönlichen Wünsche und Ziele?», ist daher sehr zu empfehlen. Dabei gibt es verschiedene Zielformulierungen, Zielkonflikte, aber vielfach auch interessan-

te und vielfältige Lösungsmöglichkeiten, die es zu beurteilen gilt. Es ist auf jeden Fall Pflicht eines verantwortungsbewussten Unternehmers, klare Regelungen auf das Ableben hin zu treffen.

Das Thema Geschäftsnachfolge bei KMU ist hochinteressant, vielschichtig und sehr nahe am Leben. Unser Team verfügt über eine langjährige Erfahrung zu diesem Themenbereich und steht Ihnen jederzeit gerne beratend zur Seite.

Wegmann + Partner AG
Treuhandgesellschaft, August 2013

CHECKLISTE FÜR DAS LEBEN ... UND DAS ABLEBEN

Im Privat- und Geschäftsbereich

1 Einleitung

2 Ist-Analyse und Ausgangslage

- 2.1 Familienverhältnisse
- 2.2 Unternehmensanalyse
- 2.3 Vermögensverhältnisse
- 2.4 Einkommensverhältnisse
- 2.5 Resultat der Analyse

3 Regelungen in der Gesamtplanung

- 3.1 Vermögens-, Vorsorge- und Nachfolgeregelung
- 3.2 Bestehende Regelungen
- 3.3 Persönliche Wünsche und Ziele für das Leben
- 3.4 Wunschaufteilung und Ziele im Ablebensfall
- 3.5 Geschäftsnachfolgeplanung

4 Hinweise auf Praxis und Gesetze

- 4.1 Krankheits- und Erbfall in der Praxis
- 4.2 Willensvollstrecker
- 4.3 Versicherungen und Erbrecht
- 4.4 Ehe- und Erbrecht
- 4.5 Ablauf der Geschäftsnachfolge

5 Planungsinstrumente im Privatbereich

- 5.1 Ehegüterrecht, Konkubinat oder alleinstehend
- 5.2 Form der letztwilligen Verfügung
- 5.3 Erbrechtliche Planungsinstrumente
- 5.4 Versicherungsrechtliche Planungsmöglichkeiten
- 5.5 Vermögensplanung
- 5.6 Steuerplanung im Privatbereich
- 5.7 Vollmachten
- 5.8 Sterbe- und Patientenverfügungen
- 5.9 Bestattungswünsche

6 Planungsinstrumente im Geschäftsbereich

- 6.1 Gesellschaftsrechtliche Dispositionen
- 6.2 Vertragliche Gestaltungsmöglichkeiten
- 6.3 Betriebswirtschaftliche Massnahmen
- 6.4 Unternehmensplanung mit Balanced Scorecard
- 6.5 Steuerplanung im Geschäftsbereich
- 6.6 «Fitnesscheck» des KMU-Inhabers

7 Zielformulierung und Umsetzung

- 7.1 Zielformulierung
- 7.2 Umsetzung
- 7.3 Kontrolle der Planungsumsetzung
- 7.4 Absicherung und Erneuerung der Regelungen

STANDORTE

Wegmann+Partner AG

Treuhandgesellschaft
Seestrasse 357
Postfach 674
8038 Zürich
Telefon 044 482 23 24
Telefax 044 482 78 94
info@wptreuhand.ch

Rekonta Revisions AG

Seestrasse 357
Postfach 674
8038 Zürich
Telefon 044 482 85 58
Telefax 044 482 78 94
info@rekonta.ch

Dr. P. Wegmann

Steuer- und Rechtspraxis

Bahnhofstrasse 21
Postfach 940
6301 Zug
Telefon 041 726 00 41
Telefax 044 482 78 94
info@wptreuhand.ch

Zweigbüro:

Allmendstrasse 11
6312 Steinhausen

www.wptreuhand.ch

www.rekonta.ch





WEGMANN+PARTNER AG
TREUHANDGESELLSCHAFT ZÜRICH
Treuhand
Buchhaltungen
Steuer- und Rechtsberatung
Wirtschaftsberatungen



REKONTA REVISIONS AG
REVISIONSGESELLSCHAFT ZÜRICH
Zugelassene Revisionsexpertin
Wirtschaftsprüfungen
Revisionen



DR. P. WEGMANN
STEUER- UND RECHTSPRAXIS ZUG
Steuerplanungen
Unternehmungsgründungen
Firmendomizile

MITGLIED VON

TREUHAND | SUISSE