



B E K B | B C B E

# Finanzierung der Übernahme von KMU durch private Nachfolger

Wichtigste Ergebnisse einer empirischen Studie



Prof. Thomas Längin, Betriebsökonom FH  
Prof. Dr. Andreas Gubler, Rechtsanwalt, LL.M.



Berner Fachhochschule  
► Wirtschaft



## Vorwort



Eine Nachfolgeregelung ist ein bedeutsamer Prozess – für jedes Unternehmen, aber auch für die gesamte Volkswirtschaft. In den Kantonen Bern und Solothurn wird in den nächsten drei bis fünf Jahren jedes vierte Unternehmen einen Generationenwechsel durchmachen. Jährlich sind in unserer Region also etwa 20 000 Arbeitsplätze von einer umsichtigen Nachfolgeregelung abhängig.

Als Kantonalbank ist es unsere zentrale Aufgabe, die wirtschaftliche Entwicklung in den Kantonen Bern und Solothurn zu fördern. Deshalb hat die BEKB bei der Berner Fachhochschule eine Studie über Nachfolgeregelungen in Auftrag gegeben. Die Erkenntnisse helfen uns, die Erfolgchancen künftiger Nachfolgeregelungen nachhaltig zu steigern. Für die KMU und deren Beschäftigte und für eine gesunde Wirtschaftsregion Bern-Solothurn.

Hanspeter Rüfenacht  
Vorsitzender der Geschäftsleitung BEKB

## Die Berner Fachhochschule (BFH)

Die Berner Fachhochschule (BFH) ist eine anwendungsorientierte Hochschule. Neben der Lehre gehören Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen zu ihren Kernkompetenzen. Zurzeit zählt sie in ihren sechs Departementen 6775 Studierende.

## Die Verantwortlichen der Studie

### Prof. Dr. Andreas Gubler, Rechtsanwalt, LL.M.

Andreas Gubler ist Dozent an der Berner Fachhochschule, wo er Umstrukturierung und Mergers & Acquisitions unterrichtet. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Strukturierung und Realisierung von Unternehmenstransaktionen und unterstützt Unternehmer unter anderem bei Nachfolgeplanungen. 2012 ist Andreas Gublers Buch «Nachfolgeregelung im Familienunternehmen, Grundriss für die Praxis» bei NZZ Libro erschienen.

### Prof. Thomas Längin, Betriebsökonom FH

Thomas Längin unterrichtet an der Berner Fachhochschule finanzielles und betriebliches Rechnungswesen sowie Controlling. Davor war er lange Jahre im Marketing sowie als Finanzchef, Personalchef und Geschäftsleitungsmitglied in der Maschinenbaubranche tätig. Thomas Längin berät Unternehmen aus verschiedensten Branchen in Fragen der Rechnungslegung und des Controllings.

## Inhalt

<b>1 Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2 Art der Nachfolgeregelung</b>	<b>4</b>
<b>3 Vorbereitung</b>	<b>6</b>
<b>4 Kaufpreis</b>	<b>7</b>
<b>5 Finanzierung</b>	<b>8</b>
<b>6 Steuern</b>	<b>10</b>
<b>7 Entwicklung nach der Übernahme</b>	<b>10</b>
<b>8 Fazit</b>	<b>11</b>

# 1 Einleitung

## Die Ausgangslage: Berner Fachhochschule (Institut Unternehmensentwicklung) und BEKB spannen zusammen.

Die Finanzierung der Unternehmensnachfolge stellt in der Praxis eine grosse Herausforderung dar. Diese Aussage trifft in besonderem Masse zu, wenn Privatpersonen und nicht industrielle oder finanzielle Investoren ein Unternehmen kaufen.

Die angesprochene Thematik ist für die BEKB relevant, weil sie selbst im Geschäft der Nachfolgefiananzierung aktiv ist. Um ihr Wissen auf diesem Gebiet zu vertiefen, erteilte sie dem Institut Unternehmensentwicklung der Berner Fachhochschule (INU BFH) den Auftrag, eine Studie zum Thema auszuarbeiten.

Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie werden hierin dargestellt. Die vollständige Fassung (Komplettstudie) ist ab 21. Mai 2015 auf dem Web publiziert unter: [bekb.ch/komplettstudie\\_nachfolge](http://bekb.ch/komplettstudie_nachfolge)

## Die Methode: Interviews, Studien- und Literaturvergleich.

Die Studie basiert auf Interviews mit 22 Nachfolgern und 35 Experten. Sämtliche Nachfolger haben ein KMU mit Sitz in den Kantonen Bern oder Solothurn, dem Marktgebiet der BEKB, erworben. Die Ergebnisse der Interviews wurden mit anderen Studien und weiterer Literatur verglichen. Dabei zeigte sich, dass die gewonnenen Erkenntnisse von jenen deutlich breiter angelegter Studien trotz der relativ kleinen Stichprobe in vielen Punkten nur unwesentlich abweichen.

## 2 Art der Nachfolgeregelung: Das Unternehmen bleibt nicht immer in der Familie.

In der Schweiz werden rund 40% aller Familienunternehmen in der Familie weitergegeben. Etwa 50% werden dagegen an familienexterne Personen übertragen. Zu diesen zählen namentlich das vorhandene Management, von aussen ins Unternehmen eintretende Führungspersonen sowie industrielle und finanzielle Investoren. Die übrigen 10% entfallen zumindest teilweise auf gemischte Lösungen, an denen familieninterne und -externe Personen beteiligt sind.

## Der Fokus: sieben wichtige Problemfelder.

Die mit den Nachfolgern geführten Interviews wurden detailliert analysiert. Auf diese Weise konnte die vorhandene Vielfalt der Gestaltungsmöglichkeiten bei der Kaufpreisfinanzierung herausgearbeitet werden. Folgende Problemfelder wurden untersucht: Art der Nachfolgeregelung, Unternehmensbewertung, Due-Diligence-Prüfung, Businessplan, Kaufpreis sowie dessen Finanzierung, Steuern und Unternehmensfinanzierung nach erfolgter Transaktion.

## Die wichtigste Erkenntnis: Viele Wege führen zum Ziel.

Die Interviews decken die grosse Vielfalt an Lösungsmöglichkeiten auf. Besonders interessant zu sehen ist, dass die Übernahmen teilweise vollständig mit Eigenmitteln finanziert worden sind, teilweise aber auch ohne solche oder mit einem sehr geringen Eigenmittelanteil. Dieses Resultat ist für potenzielle Unternehmenskäufer bedeutsam, liegt es doch für viele von ihnen nahe, anzunehmen, dass sie ein Unternehmen nicht kaufen können, weil ihnen dafür die finanziellen Mittel fehlen. Bei der Finanzierung spielten neben den Eigenmitteln die Unterstützung des Verkäufers und der Bank eine wesentliche Rolle. Eigenmittel, Verkäufer- und Bankdarlehen wurden teilweise auch kombiniert. Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass es verschiedene Wege gibt, um einen Unternehmenserwerb erfolgreich zu finanzieren.

In der Studie wurden MBO und MBI im Vergleich zum FBO übergewichtet, da deren Finanzierung anspruchsvoller ist als die Übertragung innerhalb einer Familie. Nicht einbezogen wurden unentgeltliche Nachfolgeregelungen.

Bei den Unternehmen handelte es sich zur Hauptsache um Kapitalgesellschaften (praktisch ausschliesslich Aktiengesellschaften), die durchwegs als solche übernommen worden sind. Daneben wurden auch einige Betriebsübernahmen untersucht.

Der Fachbegriff für die Übernahme einer Kapitalgesellschaft heisst «Share Deal», jener für den Erwerb eines Betriebs oder Betriebsteils dagegen «Asset Deal».

In den meisten Fällen wurde das Unternehmen aus Altersgründen veräussert. Die Verkäufer waren bei der Übergabe zwischen 60 und 70 Jahre alt (Durchschnittsalter 65). Familienintern übertrugen die Verkäufer das Unternehmen, um es in der Familie zu halten. Die Wahl von familienexternen Nachfolgern hatte dagegen verschiedene Gründe, unter anderen das Fehlen eines Nachfolgers aus der Familie.

Hauptmotiv der familieninternen Nachfolger war die Weiterführung des Familienunternehmens und damit die Fortführung der Tradition. Bei den anderen Käufern stand der Wunsch nach beruflicher Selbstständigkeit, Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Solche Motive waren auch für die familieninternen Nachfolger von Bedeutung. Demgegenüber hob kein Nachfolger finanzielle Motive hervor, was nicht bedeutet, dass diese keine Rolle gespielt haben.

«Ich habe das Unternehmen übernommen, weil es ein Familienbetrieb ist und ich durch die Übernahme die Chance habe, in diesem Unternehmen weiter zu arbeiten und etwas daraus zu machen. Mein Grossvater gründete den Betrieb, und mein Vater führte ihn weiter.»

Anders als bei den Verkäufern war das Altersspektrum der befragten Nachfolger recht breit. Fast die Hälfte der Nachfolger war im Zeitpunkt der Übernahme zwischen 30 und 40 Jahre alt. Neben einem jüngeren gab es eine grosse Zahl deutlich älterer Erwerber. Praktisch alle Nachfolger verfügten bei der Übernahme des Unternehmens über eine fundierte Fachausbildung und mehr- oder langjährige Berufserfahrung auf ihrem Gebiet. Die meisten von ihnen sind männlich. Ein einziges Unternehmen wurde von einer Frau übernommen.

Die Hälfte der veräusserten Unternehmen gehören heute einem einzigen Nachfolger, die übrigen stehen im Eigentum mehrerer Personen. Fast alle Erwerber, die gemeinsam eine Aktiengesellschaft übernahmen, schlossen unter sich einen Aktionärsbindungsvertrag ab.

Die Unternehmenskäufer liessen sich im Verlauf des Übernahmeprozesses durch Sachkundige unterstützen. Manchmal berieten dieselben Personen den Käufer und den Verkäufer.

«Der Verkäufer liess sich zuerst durch den Verband und anschliessend durch einen Wirtschaftsprüfer beraten. Wir zogen einen auf Nachfolgeprojekte spezialisierten Treuhandexperten bei. Die Verträge wurden durch den Notar vorbereitet.»

### 3 Vorbereitung: Mal mehr, mal weniger gründlich.

#### Unternehmensbewertung: unumgänglich und ein Fall für Fachleute.

Für den Erwerb eines Unternehmens sind verschiedene Vorbereitungen notwendig. Sie werden nicht in jedem Fall mit derselben Gründlichkeit getroffen. Unumgänglich ist eine Unternehmensbewertung. Sämtliche Nachfolger stellten vor der Übernahme Bewertungsüberlegungen an. Die meisten erarbeiteten eine formelle Bewertung, eine Minderheit begnügte sich dagegen mit summarischen Überlegungen. Für die Bewertungsarbeiten zogen die Nachfolger grossmehheitlich fachkundige Unterstützung bei.

Bewertet wurde in der Regel aufgrund der gängigen Methoden (siehe Grafik Unternehmensbewertung), wobei die Praktikermethode am häufigsten zur Anwendung gelangte. Die DCF-Methode wurde dagegen nur selten eingesetzt. Aufgrund der Experteninterviews ist indessen anzunehmen, dass sie in der Praxis stärker verbreitet ist, als dies in der Befragung der Nachfolger zum Ausdruck kam.

Nach der Praktikermethode entspricht der Unternehmenswert dem gewichteten Mittel von Substanz- und Ertragswert. Die DCF-Methode berücksichtigt dagegen die in Zukunft anfallenden freien Cashflows, die auf den Bewertungsstichtag diskontiert werden. Die korrekte Anwendung dieser Methode setzt voraus, dass das Unternehmen über eine seriöse Mittelfristplanung verfügt.

Um eine Unternehmensbewertung durchzuführen, müssen die handelsrechtlichen Abschlüsse nach betriebswirtschaftlichen Kriterien bereinigt werden. Dies haben die Unternehmenskäufer in der Regel gemacht. Alle Erwerber ermittelten den Wert des Eigenkapitals, die meisten von ihnen bereinigten und verglichen auch die Ergebnisse einiger Geschäftsjahre. Budgets beziehungsweise Mittelfristplanungen wurden hingegen nur in etwas mehr als der Hälfte aller Transaktionen erarbeitet.

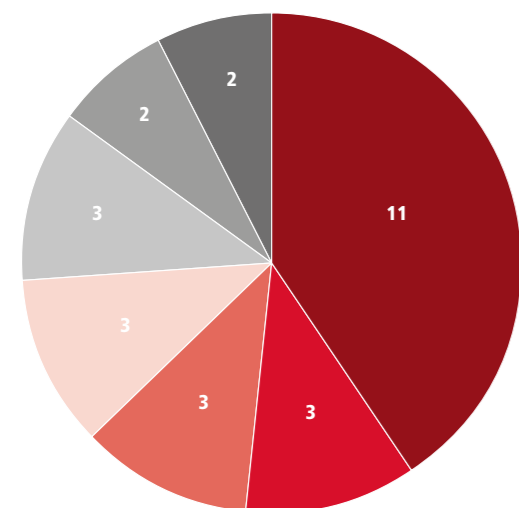
«Man einigte sich aufgrund eines Findungsprozesses, an dessen Ende man auf einen Mix aus Substanz- und Ertragswert abstellte (sog. Praktikermethode), bei dem die Substanz zu 1/3 und der Ertrag zu 2/3 gewichtet wurden.»

#### Due-Diligence-Prüfung: von externen Nachfolgern geschätzt.

Eine Due-Diligence-Prüfung wurde nicht von allen Unternehmenskäufern vorgenommen. Die Mehrheit der Käufer hielt es nicht für notwendig, das Unternehmen detailliert zu untersuchen. Diejenigen Nachfolger, die auf eine Due-Diligence-Prüfung verzichteten, kannten das Unternehmen freilich bereits vor der Übernahme sehr gut. Zu ihnen zählten sämtliche familieninternen Nachfolger, ebenso wie die Mehrheit der Führungskräfte, die ein MBO realisierten. Anders verhielt es sich bei den externen Nachfolgern. Praktisch alle Anwärter auf ein MBI nahmen eine Prüfung vor. Interessant festzustellen ist, dass das Unterlassen der Due-Diligence-Prüfung soweit ersichtlich keine nachteiligen Folgen für die betreffenden Käufer gehabt hat.

«Ich habe eine Due-Diligence-Prüfung durchgeführt. Es ging um allfällige Leichen im Keller, vor allem um langfristige Vereinbarungen mit Leistungsversprechen, die ich nicht kannte.»

Unternehmensbewertung



- Praktikermethode
- Substanzwert
- Ertragswert
- DCF-Methode
- Liquidationswert
- Multiples
- Andere
- Mehrfachnennungen waren möglich.

#### Businessplan: für Banken ein Must, für Käufer nicht unbedingt.

Als weitere Vorbereitungsmaßnahme für die Übernahme eines Unternehmens kann ein Businessplan dienen. Auch dieses Instrument wurde aber nicht immer eingesetzt. Einen vollständigen Businessplan schrieb vielmehr nur knapp die Hälfte der Unternehmenskäufer. Ein gutes Viertel begnügte sich mit Planzahlen, und ein knappes Viertel traf insoweit gar keine speziellen Vorbereitungen. Vollständige Businesspläne wurden nur von den familienfremden Nachfolgern im Rahmen von MBO oder MBI erarbeitet. Den Anstoss dazu gab entweder der Nachfolger selbst oder die für die Finanzierung zuständige Bank.

«Ein Businessplan wurde erstellt in Zusammenarbeit mit unserem Berater. Die Bank hat diesen für den Kredit gefordert.»

### 4 Kaufpreis: Die Wahrheit liegt oft in der Mitte.

#### Preisvorstellungen: nicht immer deckungsgleich.

Die Verhandlungen über den zu bezahlenden Kaufpreis nehmen in den Gesprächen über eine Nachfolge häufig einen zentralen Platz ein. Für den Verhandlungserfolg entscheidend ist die Frage, wie stark die Preisvorstellungen der Beteiligten voneinander abweichen und ob die Parteien kompromissbereit sind. Bei den untersuchten Transaktionen zeigte sich, dass am Anfang der Verhandlungen mehrheitlich, wenn auch nicht immer, Preisdifferenzen zwischen Käufer und Verkäufer bestanden, meistens in erheblichem Umfang. Am wenigsten Differenzen gab es bei den FBO.

bern war bereits das erste Angebot angemessen. Letzteres trifft vor allem auf die FBO zu, teilweise aber auch auf MBO und MBI. Zu erwähnen ist aber auch, dass einige Verkäufer die eigenen Preisvorstellungen durchsetzten.

Das Entgegenkommen ist nicht immer gleich motiviert. Es gibt vielmehr verschiedene Gründe für ein Nachgeben. Freiwillig machten die Verkäufer beispielsweise Zugeständnisse, weil sie ihren Nachfolger etwa aus familiären Gründen nicht zu stark belasten wollten, oder aus Dankbarkeit für langjährige Mitarbeit im Unternehmen. Nachgegeben haben Verkäufer etwa beim MBI auch deswegen, weil ihnen der Erwerber sympathisch war. Sodann gab es Konstellationen, in denen der Verkäufer einlenken musste, weil seine anfänglichen Preisvorstellungen aus Sicht des Käufers schlicht zu hoch waren oder weil er keinen anderen Kaufinteressenten zur Hand hatte.

«Es gab Diskrepanzen in den Preisvorstellungen, und die Verhandlungen waren manchmal zäh und intensiv. Der ganze Übernahmeprozess dauerte ja auch ziemlich lange.»

#### Verhandlungsphase: Entgegenkommen des Verkäufers ist die Regel.

Die Unternehmensverkäufer forderten somit oft ein höheres Entgelt, als die Käufer zu zahlen bereit waren. Die meisten von ihnen waren in den Verhandlungen jedoch kulant. Bei gewissen Überge-

«Der Verkäufer gab zuerst seine Preisvorstellung bekannt. Er musste aber ziemlich schnell verkaufen. Diese Umstände verbesserten meine Verhandlungsposition. Es ging alles sehr schnell.»

## 5 Finanzierung: Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg.

### Zahlungszeitpunkt: Familien lassen sich mehr Zeit.

Hinsichtlich der Entrichtung des Kaufpreises ist zwischen dem Zeitpunkt der Bezahlung und den Quellen der Finanzierung zu unterscheiden. In der Untersuchung kam die vollständige Bezahlung des Kaufpreises beim Vollzug der Übernahme relativ häufig vor. Beinahe die Hälfte der Erwerber konnte den Kaufpreis sofort vollständig begleichen. Dabei handelte es sich ausnahmslos um familienexterne Nachfolger. Im Gegensatz dazu wurde die Kaufpreiszahlung bei allen FBO zumindest teilweise aufgeschoben.

«Der Kaufpreis wird vollständig bezahlt, sobald der Zwischenabschluss vorliegt. Ich finanziere ihn aus meinen Ersparnissen. Da ich schon seit längerer Zeit als Nachfolger feststehe, konnte ich mehrere Jahre sparen.»

Die Nachfolger, welche nicht sofort zahlten, leisteten grösstenteils eine Anzahlung. Ein zumindest teilweiser Zahlungsaufschub ist umso wahrscheinlicher, je mehr Mitarbeitende ein Unternehmen beschäftigt.

### Finanzierungsquellen: Verkäufer sind sehr häufig an der Finanzierung beteiligt.

Als Finanzierungsquellen wurden Eigenmittel, Verkäuferdarlehen und Bankdarlehen genutzt. Mezzanine-Finanzierungen und Private Equity, Aktivdarlehen, Bürgschaften von Bürgschaftsgenossenschaften oder Leistungen der Wirtschaftsförderung waren für die untersuchten Transaktionen nicht relevant.

Die Finanzierungen waren äusserst heterogen. Je rund ein Viertel der Übernahmen wurde ausschliesslich mit Eigenmitteln beziehungsweise ohne Eigenmittel realisiert. Die übrigen Unternehmenskäufe wurden mit Eigenmitteln und Verkäuferdarlehen und/oder Bankdarlehen finanziert, wobei die Verkäuferdarlehen etwas zahlreicher waren als die Bankdarlehen. Kombinierte Finanzierungen mit Verkäuferdarlehen und Bankdarlehen waren in knapp einem Fünftel der Fälle zu verzeichnen.

Die Eigenmittel stammten zur Hauptsache aus Ersparnissen und nur zu einem kleinen Teil aus sonstigen familiären Quellen. Ganz selten gewährten die Verkäufer den Erwerbern eine Lohnerhöhung oder eine Gewinnbeteiligung, damit sie den Kaufpreis ganz oder teilweise finanzieren konnten.

Die Mitwirkung des Verkäufers bei der Finanzierung war sehr wichtig und bei mehr als der Hälfte aller Übernahmen zu beobachten. Am weitesten reichte sie bei den FBO, aber auch bei MBO und MBI war sie bedeutsam. Am häufigsten wirkte der Verkäufer durch Gewährung eines Verkäuferdarlehens mit, viel seltener durch Earnout.

Beim **Earnout** wird der Kaufpreis des Unternehmens erst nach der Übernahme definitiv bestimmt, und zwar anhand der Ergebnisse, die es während eines bestimmten Zeitraums nach der Übernahme tatsächlich erzielt.

Art der Finanzierung	Family Buyout (FBO)	Management Buyout (MBO)	Management Buyin (MBI)	Total
<b>Eigenmittel</b>		2	3	5
<b>Eigenmittel + Verkäuferdarlehen</b>	1	3	1	5
<b>Eigenmittel + Bankdarlehen</b>		2	1	3
<b>Eigenmittel + Verkäuferdarlehen + Bankdarlehen</b>	1		2	3
<b>Verkäuferdarlehen + Bankdarlehen</b>	1			1
<b>Verkäuferdarlehen bzw. Arbeitsentgelt</b>	1	2	1	4
<b>Bankdarlehen</b>		1		1
<b>Total</b>	4	10	8	22

Die Zinsen dieser Verkäuferdarlehen wurden in unterschiedlicher Höhe festgesetzt; teilweise wurde gar kein Zins gefordert. Für die meisten Darlehen verlangten die Verkäufer keine Sicherheiten. Die Darlehen sind innerhalb unterschiedlicher Fristen zu amortisieren. Diese reichen von 3 bis zu 15 Jahren. In seltenen Fällen wurden keine Rückzahlungstermine fixiert. Wird das Verkäuferdarlehen neben einem Bankkredit gewährt, muss es üblicherweise nachrangig ausgestaltet werden.

Bei den Bankdarlehen gilt eine Faustregel, wonach maximal der halbe Kaufpreis finanziert wird, in Ausnahmefällen auch mehr. Die Mehrheit der Käufer liess sich durch die Hausbank des Unternehmens finanzieren, weil diese die Verhältnisse am besten kennt. Dessen ungeachtet wurden gewöhnlich Offerten von mehreren Banken eingeholt.

«Ich habe 10% des Kaufpreises aus eigenen Mitteln finanziert. 60% trug eine Bank bei und 30% der Verkäufer. Der Bankkredit muss innert fünf Jahren amortisiert werden. Das Verkäuferdarlehen darf ich erst später zurückzahlen.»

Die Zinsen für die Bankdarlehen liegen zurzeit in der Regel zwischen knapp über 1% und 4%. Die Banken begnügten sich meist mit Quasisicherheiten, vor allem mit den Aktien des erworbenen Unternehmens und einer Solidarbürgschaft des Käufers. Mitunter wurde eine Lebensversicherung verlangt. Die Bankdarlehen sind in vier bis sieben Jahren zu amortisieren. Dass dies möglich ist, hat der Käufer vor dem Erwerb des Unternehmens in der Regel im Businessplan oder mit Planzahlen aufzuzeigen.

Die Käufer machten mehrheitlich gute bis sehr gute Erfahrungen mit den Banken.

«Ich habe sehr gute Erfahrungen mit den Banken gemacht. Von den vier Banken hinterliess nur eine keinen besonders guten Eindruck. Ich glaube, dass sie die Sache nicht so ernst nahm; alles wurde auswärts behandelt. Die Bank zeigte kein grosses Interesse, was sich in den Konditionen niederschlug. Die übrigen drei Banken stritten sich beinahe um das Geschäft.»

## 6 Steuern:

### Optimale Lösungen wollen gut geplant sein.

---

#### **Steuerliche Optimierung: für Käufer und Verkäufer gleichermaßen von Belang.**

Die steuerlichen Folgen einer Unternehmensnachfolge sind für den Verkäufer und auch für den Käufer von grosser Bedeutung. Der Verkäufer ist im Falle des Verkaufs einer Kapitalgesellschaft daran interessiert, einen steuerfreien privaten Kapitalgewinn zu erzielen. Der Käufer möchte demgegenüber den freien Cashflow des Unternehmens möglichst weitgehend für die Entschuldungsfinanzierung nutzen. Um dieses Ziel zu erreichen, wird oft eine Akquisitionsholding eingesetzt.

#### **Steuerfreier privater Kapitalgewinn: mit sorgfältiger Planung ein erreichbares Ziel.**

Eine optimale steuerliche Strukturierung der Transaktion setzt Vorabklärungen voraus. Solche wurden in den meisten Fällen getroffen. Dafür war in allen Fällen die Unterstützung von Experten notwendig. Die Abklärungen bezogen sich zur Hauptsache auf die Frage, ob der Verkäufer einen steuerfreien privaten Kapitalgewinn erzielen könne, und in diesem Zusammenhang auf die Problematik der indirekten Teilliquidation. Vereinzelt musste eine Übernahme aufgeschoben werden, weil die gesetzliche Fünfjahresfrist nach der Umwandlung eines Einzelunternehmens in eine Kapitalgesellschaft noch nicht abgelaufen war.

#### **Steuerbehörden: Einbezug schützt vor Überraschungen.**

Mehrheitlich wurde vor dem Aktienerwerb ein Steuer-Ruling eingeholt. Bei Bankfinanzierungen ist dies in der Regel, je nach Finanzierungsstruktur, ein Erfordernis der finanzierenden Bank. Die Steuerbehörden der Kantone Bern und Solothurn unterstützen Nachfolgeregelungen. Diese sind volkswirtschaftlich wichtig, weil sie zur Erhaltung von Arbeitsplätzen beitragen. Es empfiehlt sich, die Steuerbehörden frühzeitig in die Planung einzubeziehen.

«Die indirekte Teilliquidation wurde durch den Verkäufer und die Käufer separat abgeklärt. Der Verkäufer hat ein Ruling eingeholt. Zu diesem Zweck arbeitete die Revisionsstelle mit einem spezialisierten Steuerberatungsbüro zusammen.»

## 7 Entwicklung nach der Übernahme: in die Zukunft schauen.

---

#### **Bankdarlehen: künftige Finanzierung nur selten zu schlechteren Konditionen.**

Für die Übernahme eines Unternehmens spielt nicht nur die Kaufpreisfinanzierung eine Rolle. Interessant zu wissen ist vielmehr auch, wie ein Unternehmen nach erfolgter Übernahme finanziert wird. Bei den meisten übernommenen Kapitalgesellschaften stellten sich diesbezüglich keine Probleme. Knapp die Hälfte von ihnen hatte keine Finanzverbindlichkeiten ausstehend. Bei den übrigen wurden die Konditionen nur selten verschlechtert. Die Kapitalstruktur des Unternehmens wurde nach der Übernahme kaum je verändert.

#### **Investitionen: kaum Überraschungen zu verzeichnen.**

Für die Unternehmensfinanzierung nach der Übernahme ist auch der Investitionsbedarf relevant. Unerfreulich sind Investitionen, die überraschend notwendig werden. Solche waren indessen kaum zu verzeichnen. Die meisten Investitionen, die von den Nachfolgern beziehungsweise ihren Unternehmen getätigt wurden, waren schon vor der Übernahme geplant worden.

#### **Rentabilitätsverbesserungen: den Schub nutzen.**

Die Nachfolgeregelung löst im Unternehmen in der Regel einen Energieschub aus. Dadurch verbessert sich die Rentabilität. Massnahmen zur Ertragssteigerung wurden in den meisten übernommenen Unternehmen getroffen. Sie zielten auf Umsatzerhöhungen und/oder Kostenreduktionen ab.

Von Verkäufern wird mitunter die Meinung vertreten, dass ein Nachfolger mit einem hohen Kaufpreis belastet werden müsse, damit er motiviert sei, das Unternehmen voranzubringen. Die meisten befragten Nachfolger, die hierzu Stellung nahmen, widersprachen dieser Auffassung. Sie sind der Meinung, dass sich hohe Schulden nicht positiv auf die Unternehmensentwicklung auswirken.

«Der Umsatz hat sich etwas erhöht, was neben der guten Auftragslage darauf zurückzuführen ist, dass nun zwei Inhaber auf den Baustellen tätig sind, welche sich noch etwas mehr anstrengen als früher und auch die anderen Mitarbeiter bei der Arbeit besser überwachen können.»

## 8 Fazit:

### Nachfolgeregelungen sind ein Erfolgsmodell.

---

#### **Erfolgskontrolle: Die allermeisten würden es wieder tun.**

Ob eine Nachfolgeregelung erfolgreich war, zeigt sich erst im Nachhinein. Diesbezüglich resultierte aus der Befragung ein sehr positives Bild. Die erworbenen Unternehmen entwickelten sich nach der Übernahme mehrheitlich plangemäss oder besser. Die allermeisten Erwerber waren mit der Übernahme denn auch zufrieden und sagten, sie würden das Unternehmen wieder kaufen.

#### **Hauptprobleme bei der Finanzierung: geringe Eigenmittel und überzogene Preisvorstellungen.**

Auf die Frage nach den Hauptproblemen, die mit der Nachfolgefiananzierung verbunden sind, nannten die Erwerber die geringen Eigenmittel der potenziellen Nachfolger sowie überzogene Kaufpreisvorstellungen der Verkäufer. Weitere Probleme wurden bei der Finanzierung ertragsschwacher Unternehmen durch Banken sowie beim mitunter aufwendigen Kreditprozess geortet. Alles in allem zeigte sich aber, dass die Nachfolgefiananzierung keine unüberwindbare Hürde ist, wobei anzumerken bleibt, dass im Rahmen der Studie nur erfolgreich realisierte Nachfolgeregelungen untersucht worden sind.

#### **Lehren aus dem Kaufprozess: gute Planung und Verhandlungsstärke führen zum Erfolg.**

Einige Erwerber waren auch mit dem Kaufprozess vollständig zufrieden. Sie würden ein Nachfolgeprojekt noch einmal gleich anpacken. Andere breiteten eine ganze Palette unterschiedlichster Empfehlungen aus. Besonders hervorzuheben sind die gute Strukturierung des Übernahmeprozesses, das Zeigen von Verhandlungsstärke sowie durchdachte Übergangsregelungen und sorgfältige Einarbeitung.

«Die Einarbeitung des Nachfolgers muss geplant und der Plan muss eingehalten werden. Ansonsten droht die Gefahr, dass der Nachfolger nicht rechtzeitig bereit ist, die Unternehmensführung wahrzunehmen.»

