

Acht Stolpersteine bei der Geschäfts-Nachfolge

Kurt Bütikofer

Irgendwann stellt sich für jeden Inhaber eines Augenoptik-Geschäfts die Frage, wem er dereinst sein Geschäft übergeben will oder kann. Diese Frage ist meist mit viel Emotionen verbunden, geht es dabei doch immer um das eigene Lebenswerk und die Frage der finanziellen Sicherheit im Alter.



Georg Herger.

Es verwundert daher nicht, dass das Interesse an Veranstaltungen zu diesem Thema immer gross ist. Auch Georg Herger (Herger-Impulse und Scherrer-Optik AG) macht diese Erfahrung. Die Herger-Impulse.ch GmbH bietet seit 2010 umfassende Beratungen in den Bereichen Marketing und Betriebswirtschaft an. Georg Herger, eid, dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, konzentriert sich dabei auf den Bereich betriebswirtschaftliche Beratung und vor allem Nachfolgeregelungen.

Ihm ist während seiner Beratungstätigkeit aufgefallen, dass es verschiedene Stolpersteine gibt, denen Geschäftsinhaber ausweichen können, wenn sie sich rechtzeitig informieren.

Der Schweizer Optiker hat sich mit ihm darüber unterhalten.

Schweizer Optiker (SO): *Georg Herger, kann man ein Augenoptik-Geschäft innerhalb eines halben Jahres verkaufen?*

Georg Herger (GH): Zunächst: Eine gute Lösung braucht Zeit und bindet Ressourcen. Die Verkaufsplanung beginnt rund fünf bis sieben Jahre vor dem angestrebten Verkaufszeitpunkt. Eine professionelle Planung und Durchführung braucht Zeit und Geld, erhöht im Gegenzug die Verkaufschancen und in der Regel auch den Verkaufspreis. Viele Optiker gehen das Thema zu spät an und meinen, ihr Geschäft in drei bis sechs Monaten verkaufen zu können. Die Realität zeigt hingegen, dass man von einem bis drei Jahren ausgehen muss.

SO: *Viele Augenoptiker unterscheiden nicht zwischen Privat- und Geschäftsvermögen. Was heisst das bei einem beabsichtigten Verkauf?*

GH: Hier empfehle ich unbedingt eine Trennung. Privat gewährte Unternehmensfinanzierungen sollten abgelöst werden. Es gibt Optiker, die ihrer Firma ein Aktionärsdarlehen gewähren. Oft ist ein Käufer jedoch nicht bereit, neben dem Kaufpreis auch noch das Aktionärsdarlehen zurückzuzahlen; das Darlehen kann dann nur noch als Verlust abgeschrieben werden. Mein Rat: Machen Sie Ihre Firma schön und schlank.

SO: *Eignet sich die eigene Firma als private Altersvorsorge?*

GH: Ganz klar: nein. Auch wenn viele Augenoptiker denken, ihre Firma sei ihre Altersvorsorge. Sie sollten viel eher eine vom Firmenverkauf unabhängige Vorsorge und ausreichend Privatvermögen aufbauen. Das Ziel ist es, die Altersvorsorge auch ohne Geschäftsverkauf zu sichern.

SO: *Viele Firmeninhaber sagen nicht ohne Stolz: «Mein Unternehmen bin ich!»*

GH: Inhaber-fixierte Geschäfte sind ein grosses Risiko und nur schwer zu verkaufen. Gerade bei kleinen Unternehmen ist der Grossteil des Know-how beim Inhaber. Machen Sie sich deshalb rechtzeitig entbehrlich, sodass Ihr Geschäft eine gewisse Zeit auch ohne Sie gut funktioniert. Wenn das Geschäft in andere Hände geht, besteht nämlich die Gefahr, dass Stammkunden abspringen. Dann bleibt für Verkäufer und Käufer am Schluss nur der Frust.

SO: *Oft hört man, der Preis eines Augenoptiker-Geschäfts sei so hoch wie ein Jahresumsatz. Ist das noch eine zeitgemässe Betrachtung?*

GH: Eine Firma ist immer so viel wert, wie ein Käufer dafür zu zahlen bereit ist. Der Verkäufer sollte sich daher eine realistische Preisvorstellung machen, die korrekt und nachvollziehbar ist. Die Regel «Kaufpreis = ein Jahresumsatz» wird richtigerweise seit Längerem nicht mehr angewandt, da sie vergangenheitsorientiert und nicht aussagekräftig ist. Entscheidend für die Bestimmung des Kaufpreises müssen die zukünftigen «Betrieblichen Free Cashflows» (frei verfügbare betriebliche Barmittel) und der zu zahlende Goodwill sein (Kaufpreis minus Substanzwert).

Normalerweise gibt es zwei Arten von Verkäufen:

- Verkauf der Firma in Form von Aktien: Wenn das Optikergeschäft die Rechtsformen «GmbH» oder «Aktiengesellschaft» hat, werden üblicherweise die Aktien (Net Share Deal) verkauft. Die Firma bleibt bestehen.
- Verkauf der Netto-Aktiven der Firma: Wenn das Optikergeschäft die Rechtsformen «Einzelunternehmung», «Kollektivgesellschaft» oder «Kommanditgesellschaft» hat, werden die einzelnen Aktiven abzüglich Fremdkapital der natürlichen Person verkauft (Net Asset Deal). Die «Firma» bleibt normalerweise nicht bestehen und wird aufgelöst.

In beiden Fällen übernimmt der neue Eigentümer alle Aktiven (inkl. Kasse, Debitoren, Warenlager

usw.) und das ganze Fremdkapital (inkl. Kreditoren, Aktionärsdarlehen usw.).

Die früher teilweise angewandte Methode, dass gewisse Aktiven und gewisses Fremdkapital beim Verkäufer verbleiben, wird heute aus steuerlichen Gründen nicht mehr angewandt. Es wird davon auch dringend abgeraten. Eine Abgeltung des erzielten Gewinnes zwischen letztem Jahresabschlussdatum und Übernahmedatum muss aber dabei gewährleistet sein.

SO: *Gibt es Vorkehrungen, die wegen der Steuerbelastung getroffen werden müssen?*

GH: Die Rechtsform und die Struktur eines Augenoptikgeschäfts wurden in der Regel nicht im Hinblick auf einen Verkauf gewählt. Für einen Verkauf sind sie oft aber nicht optimal, vor allem auch im Hinblick auf Steuern. Deshalb muss beides fünf bis zehn Jahre vor dem Verkauf überprüft und allenfalls angepasst werden. Denkt der Verkäufer zu spät daran, kann das zu unliebsamen Überraschungen führen.

SO: *Was tun, wenn ein Wunschkäufer kurzfristig absagt?*

GH: Planen Sie rechtzeitig das Wunschprofil Ihrer Nachfolge und setzen Sie nicht nur auf eine einzige Person. Suchen Sie mehrere ernsthafte Kaufinteressenten. Das wirkt sich normalerweise auch positiv auf den erzielbaren Kaufpreis aus.

SO: *Und wenn die Übernahme an der Finanzierung scheitert?*

GH: Verhandeln Sie nur ernsthaft mit Interessenten, die einen Finanzierungsnachweis erbringen können. Setzen Sie daher nicht auf das «lahme Pferd», das zwar willig ist, jedoch keine Finanzierung zustande bringt.

SO: *Man geht davon aus, dass zehn bis fünfzehn Prozent der traditionellen Augenoptikergeschäfte in den nächsten fünf Jahren einen Käufer finden wollen oder müssen.*

GH: Augenoptiker, die das Thema «Nachfolgeregelung» rechtzeitig und professionell angehen, erhöhen ihre Chancen auf dem Markt erheblich. Entscheidend ist,

dass ihr Unternehmen vernünftige Zahlen zeigt und der Käufer ein gutes Potenzial in ihrem Geschäft sieht. So ist er auch bereit, einen Goodwill (Aufpreis zum Substanzwert) zu bezahlen. Gute Geschäfte sind auf dem Markt immer gesucht und erzielen in der Regel einen wesentlich höheren Verkaufspreis.

Oft fehlt den Geschäftsinhabern jedoch das Know-how und die notwendige Zeit, um solch ein komplexes und wichtiges Projekt erfolgreich umzusetzen.

Viele Optikerfachgeschäfte finden keinen Käufer und müssen schliessen, weil sie sich zu spät nach einem Käufer umgesehen haben. Zudem haben sie es oft verpasst, «die Braut schön zu machen». Ein Geschäft, welches jedes Jahr weniger Umsatz macht und in das nicht investiert wurde, hat es schwer auf dem Markt und findet höchstens über einen sehr tiefen Verkaufspreis einen Käufer.