

BEDEUTUNG DER AUSSCHÜTTUNGSPOLITIK BEI KMU IM ZUGE EINER NACHFOLGEREGELUNG

Unternehmereinkommen: Lohn, Dividende oder alles im Unternehmen belassen?

Jeder Firmeninhaber wird irgendwann zwangsläufig mit der Frage der Nachfolge konfrontiert. Die Verkäuflichkeit des Unternehmens im Rahmen einer Nachfolgeregelung kann mit einer klaren und transparenten Ausschüttungspolitik sowie mit einem wohlüberlegten Mix aus Lohn und Dividenden gesteigert werden.

1. BLICKWINKEL DER THEMATIK

Die Schweizer KMU-Landschaft ist geprägt von inhabergeführten Unternehmen. Zwangsläufig werden Inhaber mit den Fragen konfrontiert, ob und wie viel Einkommen bezogen werden und wie die Ausschüttungspolitik der Firma gestaltet werden soll. Diese zwei Fragen sind stark miteinander verwoben und müssen als Paket betrachtet werden. Je nach Blickwinkel können die Antworten auf obenstehende Fragen unterschiedlich ausfallen. Drei Beispiele: (1) *Steuerliche Perspektive*: Die Thematik Lohn oder Dividende oder auch die Ausschüttungspolitik generell wird am meisten aus steuerlicher Sichtweise behandelt. Dies ist nicht verwunderlich, da mit steuerlichen Optimierungen sofortige finanzielle Vorteile erzielt werden können. Die steuerlichen Auswirkungen sollten Bestandteil jeder Perspektive sein. (2) *Unternehmensperspektive*: Aus unternehmerischer Sicht sind das sichere Fortbestehen des Unternehmens und die Gewährleistung der Liquidität zentrale Elemente, an denen sich der Einkommensbezug sowie die Ausschüttungspolitik zu richten haben. (3) *Private Perspektive*: Aus privater Inhabersicht spielen Faktoren wie der heutige oder zukünftig gewünschte Lebensstandard oder auch Optimierungen hinsichtlich der Erbschafts- bzw. Nachlassplanung oder Liquiditätsbedürfnissen aufgrund der persönlichen Situation (Investitionen, Scheidung, Alimente usw.) eine zentrale Rolle.

Der vorliegende Artikel erläutert die Thematik aus der Perspektive einer Nachfolgeregelung, also der Übergabe der

Firma an einen Nachfolger. In diesem Kontext ist es einerseits von hoher Bedeutung, dass der Inhaber überhaupt einen Nachfolger findet, der das Unternehmen weiterführt, und andererseits, dass das Unternehmen zu möglichst guten Konditionen übergeben werden kann.

2. UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Jeder Unternehmer wird zu irgendeinem Zeitpunkt sein «Lebenswerk» weitergeben respektive einen «Exit» vom Unternehmen erleben, gewollt oder ungewollt. In willentlicher Form kann das Unternehmen liquidiert werden, es kann ein Initial Public Offering (IPO) erfolgen oder familienintern (*Family-Buy-out, FBO*), unternehmensintern (*Management-Buy-out, MBO*) oder familien- und unternehmensextern (*Management-Buy-in, MBI*) weitergegeben werden [1]. Letztere drei Formen sind klassische Formen der Unternehmensnachfolge. Der Anteil der Nachfolgeregelungen in Form von FBO und MBO liegt heute bei ca. 60%, während die externe Nachfolge MBI in rund 40% der Fälle vorkommt. Der Anteil MBI steigt jedoch seit Jahren [2]. In rund 50% der MBI-Fälle kennen sich Inhaber und Nachfolger vor dem Nachfolgeprozess nicht [3].

2.1 Eigenschaften der Nachfolgeformen. Die drei Formen der Unternehmensnachfolge beinhalten in Bezug auf den Nachfolgeprozess (oder auch Übergabe- bzw. Verkaufsprozess) unterschiedliche Eigenschaften. Wichtige Unter-



JÉRÔME ZAUGG,
M&A CONSULTANT,
MSC, BUSINESS
TRANSACTION AG, ZÜRICH,
JEROME.ZAUGG@
BUSINESSTRANSACTION.CH



YVES SÜESS,
PARTNER, BUSINESS
TRANSACTION AG,
ZÜRICH, YVES.SUESS@
BUSINESSTRANSACTION.CH

Abbildung: **EIGENSCHAFTEN DER NACHFOLGEFORMEN**

	Zeitbedarf[4]	Preis[5]	Persönliche Interaktion
FBO	→ Durchschnittliche Prozessdauer bis Verantwortungsübertragung: 6,5 Jahre	→ Durchschnittlicher Discount gegenüber Marktpreis: 41%	→ Stark beziehungsorientierter Prozess → Gegenseitiges Vertrauen vorhanden
MBO	→ Durchschnittliche Prozessdauer bis Verantwortungsübertragung: 3,3 Jahre	→ Durchschnittlicher Discount gegenüber Marktpreis: 27%	→ Eher beziehungsorientierter Prozess → Gegenseitiges Vertrauen eher vorhanden
MBI	→ Durchschnittliche Prozessdauer bis Verantwortungsübertragung: 1,6 Jahre	→ Durchschnittlicher Discount gegenüber Marktpreis: 22–27%	→ Kein oder kaum beziehungsorientierter Prozess → Gegenseitiges Vertrauen muss zuerst aufgebaut werden

schiede bestehen beim Zeitbedarf für die Übergabe, beim zu erreichenden Preis für das Unternehmen sowie beim Grad der persönlichen Interaktion. In der *Abbildung* werden diese in verkürzter Form dargestellt.

Die beiden Nachfolgearten FBO und MBO sind gekennzeichnet durch ein hohes gegenseitiges Vertrauen sowie einen ähnlichen, wenn nicht denselben Informationsstand, was die Qualität des Unternehmens betrifft. Der MBI unterscheidet sich diesbezüglich deutlich von den anderen zwei Formen: Inhaber und Nachfolger haben keine oder wenig Kenntnisse voneinander. Der MBI erfolgt meist in einem viel kürzeren Zeitraum, sofern ein potenzieller Übernehmer gefunden wird. In den meisten Fällen besteht keine oder nur eine geringe emotionale Bindung zwischen Inhaber und Nachfolger sowie zwischen dem Unternehmen und dem Nachfolger. Aufgrund der tieferen emotionalen Bindung und den bestehenden Informationsasymmetrien zwischen Inhaber und Nachfolger ist der Verkauf an Dritte stark von nachweisbaren Zahlen und Fakten sowie der bestehenden Organisation abhängig.

2.2 Verkäuflichkeit des Unternehmens. Für die Erreichung der beiden primären Ziele der Nachfolgeregelung –

einen Nachfolger zu finden und die Firma zu möglichst guten Konditionen übergeben zu können – spielt die sogenannte Verkäuflichkeit des Unternehmens eine wichtige Rolle. Die Verkäuflichkeit ist insbesondere beim Verkauf an einen Dritten (MBI) wesentlich, da der Käufer das Unternehmen sowie den Inhaber nicht kennt und die Situation anfänglich nur aufgrund der ausgewiesenen Zahlen des Jahresabschlusses beurteilt. Es gibt Dutzende von Faktoren, die die Verkäuflichkeit eines Unternehmens fördern oder eben schmälern. Oft und als negativ eingestuft Punkt wird eine «schwere» Bilanz genannt. Eine «schwere» Bilanz entsteht, wenn hohe nicht-betriebsnotwendige Vermögenswerte in der Bilanz zu finden sind, z. B. in Form von hohen Immobilienwerten, hohen Liquiditätsbeständen usw. Die Ausschüttungspolitik des Unternehmens beeinflusst den letztgenannten Umstand direkt.

3. AUSSCHÜTTUNGSPOLITIK DES UNTERNEHMENS

Unternehmer sind oft der Ansicht, dass möglichst viel der erwirtschafteten Gewinne in der Firma verbleiben müssen. Einerseits, um das Unternehmen finanziell zu stärken, und andererseits, um es weiterzuentwickeln. Damit einhergehend

besteht eine weitläufige Meinung, dass die Firma mit diesem Vorgehen automatisch auch an Wert gewinnt und dieser bei einer Nachfolgeregelung entsprechend abgegolten wird. Im Zuge dieser Überlegungen und in Anbetracht der Verkäuflichkeit des Unternehmens stellt sich die Frage, ob Gewinne in der Firma behalten oder entnommen werden sollen.

3.1 Kontinuierliche Gewinnentnahmen versus Thesaurierung. Entscheidet sich der Unternehmer für laufende Entnahmen, so werden vergangene wie auch laufende Ge-

«Der Käufer ist gezwungen, sich mit der Betriebsnotwendigkeit von Vermögenswerten auseinanderzusetzen.»

winne zu grossen Teilen ins Privatvermögen entweder als Lohn (inkl. Bonus usw.) oder Dividenden transferiert. Bei der Entnahme in Form von Lohn werden Einkommenssteuern und Sozialversicherungsabgaben (AHV/IV/EO usw.) fällig. Bei einem Dividendenbezug wird der Betrag als Ertrag aus beweglichem Vermögen gemäss Art. 20 Abs. 1 lit. c des Bundesgesetzes über die direkten Bundessteuern (DBG) auf Ebene Bund reduziert besteuert. Die reduzierte Besteuerung besteht auch bei der Staatssteuer und ist kantonal separat geregelt. Für viele Inhaber wirken die Varianten der Gewinnentnahme als teuer und abschreckend.

Behält der Inhaber vergangene und laufende Gewinne im Unternehmen, ist das Ziel, eine private Steuerersparnis zu erreichen, Sozialversicherungsabgaben zu verhindern, das Unternehmen mit Investitionen weiterzuentwickeln und so schliesslich den Unternehmenswert zu steigern. Im Nachfall sollte dann idealerweise ein höherer Verkaufserlös erzielt werden können, der bei Kapitalgesellschaften ausserdem steuerfrei ist.

3.2 Thesaurierung kann die Nachfolge erschweren. Die Thesaurierung der Gewinne scheint im Vergleich zur Entnahmestrategie vorteilhafter. Aber aufgepasst: Die Thesaurierung führt in der Tendenz dazu, dass das Unternehmen viel Substanz in Form von Reserven anhäuft und sich nicht-betriebsnotwendige Aktiven in der Unternehmung ansammeln. Die Bilanz wird automatisch «schwer». Dies kann bei einer Nachfolgeregelung problematisch sein, da potenzielle Nachfolger auch die nicht-betriebsnotwendigen Vermögenswerte finanzieren müssen. Die Motivation, nicht-betriebsnotwendige Bilanzbestandteile zu kaufen, ist in den meisten Fällen sehr tief. Die wenigsten Nachfolger sind bereit, zum Beispiel bei hohen Liquiditätsbeständen Geld für Geld zu erwerben. Während für den Verkäufer auch diese verkaufte überschüssige Substanz einen steuerfreien Kapitalgewinn darstellt (bei Kapitalgesellschaften), übernimmt der Käufer die latente Steuerlast dieser Substanz.

Ein weiterer Aspekt von «schweren» Gesellschaften ist die mögliche Verzerrung des Geschäftsmodells. Der Käufer ist gezwungen, sich mit der Betriebsnotwendigkeit von Vermögenswerten auseinanderzusetzen, was je nach Umstand zu Unsicherheiten führen kann und die Verhandlungen erschwert. Kontinuierliche und gut geplante Entnahmen führen deshalb zu einer klareren und transparenteren Geschäftspolitik. Das wird sich bei einer späteren Nachfolgeregelung positiv bemerkbar machen.

4. GESTALTUNG DES UNTERNEHMEREINKOMMENS

Beim Bezug von Einkommen besteht beim Inhaber die Frage, ob dies in Form von Lohn und/oder Dividenden geschehen soll. Auf Ebene der direkten Bundessteuer bestehen für Aktionäre, die eine qualifizierte Beteiligung im Privatvermögen halten (mind. 10% des Kapitals gemäss Art. 20 Abs. 1^{bis} DBG), bei einem Dividendenbezug günstigere steuerliche Regeln. Dies gilt auch für die sogenannten Substanzdividenden, die eine Ausschüttung der aufgelaufenen Gewinne der Vorjahre vorsieht. Ausgeschüttete (Substanz-)Dividenden werden nur zu 60% besteuert. Auf Ebene der Staatssteuern gibt es kantonale Unterschiede. Trotz der offensichtlichen Vorteile des Dividendenbezugs sollte beachtet werden, dass bei der Dividendenausschüttung Verrechnungssteuern entrichtet und wieder zurückgefordert werden müssen.

4.1 Regulatorische Schranken. Bezüglich der Höhe der Dividendenausschüttung gibt es allerdings regulatorische Schranken. Die AHV-Behörde prüft bei einem Bezug von Dividenden, (1) ob der ausbezahlte Lohn und (2) ob die Dividende angemessen ist:

Bei einem tiefen Lohn und gleichzeitiger hoher Dividendenausschüttung kann die AHV-Behörde einen Teil davon als Lohnbezug qualifizieren. Wird dies gemacht, so müssen neben der ordentlichen Besteuerung auch die entsprechenden Sozialversicherungsabgaben entrichtet werden. Die Angemessenheit eines Lohns bestimmt sich mittels eines Drittvergleichs. Dabei stellt sich die Frage, ob die Arbeitsleistung orts- und branchenüblich abgegolten worden ist. Falls eine augenscheinliche Diskrepanz besteht, wird eine Aufrechnung bis zur Höhe eines branchenüblichen Gehalts vollzogen. Kriterien zur Überprüfung, ob eine branchenübliche Entschädigung erfolgt, sind in der Wegleitung über den massgebenden Lohn in der AHV, IV und EO (WML) zu finden [6].

Von einer angemessenen Dividende gehen die Sozialversicherungsbehörden aus, wenn der ausgeschüttete Betrag 10% des Steuerwerts der Unternehmung nicht übersteigt. Allerdings gibt es kein einheitliches Schema, sondern jeder Fall muss einzeln geprüft werden [7].

4.2 Einfluss auf die Nachfolgeregelung. Im Zuge der Nachfolgeregelung und insbesondere bei einem Verkauf an eine familien- und unternehmensexterne Person oder Firma ist die bereinigte Ertragskraft eine zentrale Kenngrösse, aus welcher sich der Verkaufspreis ableiten lässt. Der Käufer ist primär daran interessiert, wie viel mit der Firma tatsäch-

lich verdient werden kann. Die bereinigte Ertragskraft zeigt den Gewinn der Firma, bereinigt um steueroptimierte, nicht-betriebsnotwendige sowie ausserordentliche Erträge und Aufwendungen.

Korrekterweise ist der Lohn des operativ tätigen Inhabers nicht Bestandteil der Ertragskraft des Unternehmens. Ist nun der Inhaberlohn (inkl. Bonus) sehr hoch angesetzt, schmälert dies die Ertragskraft des Unternehmens direkt, weil der Lohnaufwand in der Erfolgsrechnung steigt und somit der Gewinn geschmälert wird. In der Praxis werden im Branchenvergleich unüblich hohe Lohnbezüge bei der Bereinigung der Ertragskraft berücksichtigt und der als zu hoch qualifizierte Teil des Lohns der Ertragskraft der Firma hinzugerechnet. Die seriöse Bestimmung eines branchenüblichen Inhaberlohnes, in Abhängigkeit seiner tatsächlich operativen Tätigkeit und seines Arbeitspensums, ist teilweise schwierig und bietet grossen Interpretationsspielraum. Im Gegensatz zum Lohnbezug spielen Dividendenausschüttungen bei der Ertragskraftbetrachtung keine Rolle, da diese erst nach der Gewinnermittlung vorgenommen wird. Ein weiterer Vorteil der Dividendenauszahlung anstelle von Lohn ist die Ersparnis von Arbeitgeberabgaben bei den Sozialversicherungen. Das wiederum steigert die Ertragskraft des Unternehmens direkt, indem weniger Aufwände anfallen.

Beim Verhältnis der Ausschüttung von Lohn und Dividenden ist ausserdem zu beachten, dass sich mit tieferer Lohnauszahlung auch die Beiträge in die Sozialversicherungen und die berufliche Vorsorge des Inhabers verringern. Aus-

wirkungen davon können sein, dass das zukünftige Alterskapital der beruflichen Vorsorge (2. Säule) kleiner wird und gewisse Vorsorgeleistungen aus der 1. und 2. Säule im Falle einer Erwerbsunfähigkeit oder bei Tod tiefer ausfallen. Dem wirken Einkäufe in die Pensionskasse entgegen. In manchen Konstellationen führt ein sehr tiefer Lohnbezug dazu, dass für die Zeit nach der Pensionierung zu wenig Vorsorgegelder zur Verfügung stehen, um den gewohnten Lebensstandard weiterführen zu können. Inhaber stehen in solchen Situationen unter dem Druck, entweder einen hohen Preis für die Firma bei der Nachfolgeregelung zu erhalten, um die Altersvorsorge sicherzustellen, oder aber die Nachfolgeregelung nach hinten zu verschieben, da weiterhin Einkommen aus der Firma benötigt wird.

5. FAZIT

Obwohl dargestellt worden ist, dass laufende Entnahmen der Gewinne «schwere» Gesellschaften verhindern und hinsichtlich der Nachfolgeregelung vorteilhaft sind, sollten vorauseilende korrigierende Aktivitäten gut überlegt sein. Die Praxis zeigt, dass der Ertragskraft eines Unternehmens die deutlich höhere Beachtung geschenkt wird als der Unternehmenssubstanz. Beim Verkauf an Dritte rücken zudem in erster Linie Aspekte wie beispielsweise das bestehende Geschäftsmodell, die Inhaberabhängigkeit oder das Marktumfeld ins Zentrum der Beurteilung. Nichtsdestotrotz empfiehlt es sich, kontinuierlich am Unternehmenserfolg zu partizipieren, denn der Einkommensverzicht wird im Nachfolgefall nur selten abgegolten. ■

Anmerkungen: 1) Vgl. Kammerlander, N. (2014, S. 6). I want this firm to be in good hands: Emotional pricing of resigning entrepreneurs. *International Small Business Journal*, 34(2), S. 189–214. 2) Vgl. Christen, A., Halter, F. A., Kammerlander, N., Künzi, D., Merki, M. & Zellweger, T. M. (2013, S. 29). Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. Unternehmensnachfolge in der Praxis. Zürich: Credit Suisse. 3) Vgl. Christen, A., Halter, F. A., Kammerlander, N., Künzi, D., Merki, M. & Zellweger, T. M. (2013, S. 29).

Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. Unternehmensnachfolge in der Praxis. Zürich: Credit Suisse. 4) Vgl. Halter, F., & Kammerlander, N. (2014, S. 6 f). Nachfolge als Prozess. Herausforderungen und Gestaltung im Zeitraum. Bern: Stiftung KMU Next; Halter, F., Kammerlander, N., & Kissling, S. (2013, S. 10 ff). Resultate statt Derivate: Die Übernahme als unternehmerische Herausforderung. Bern: Stiftung KMU Next. 5) Vgl. Andric, M., Bird, M., Christen, A., Halter, F. A., Kissling, S., Schenk, R., &

Zellweger, T. M. (2016, S. 39). Unternehmensnachfolge in der Praxis – Herausforderung Generationenwechsel. Zürich: Credit Suisse. 6) Vgl. Bundesamt für Sozialversicherungen (2016). Wegleitung über den massgebenden Lohn in der AHV, IV und EO (WML). Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft – EDI-BSV. 7) Vgl. Bundesgerichtsentscheide BGE 9C_669/2011 vom 25. Oktober 2012 und BGE 134 V 297.