



Unsere Beratungspraxis

---

Die Nachfolge in  
einem mittelstän-  
dischen KMU am  
Beispiel der fiktiven  
Möbel Moser AG

Notre offre de conseil complète

---

La succession  
dans une PME de  
taille moyenne à  
l'exemple fictif de  
Möbel Moser SA

## Editorial

### Sehr geehrte Kundinnen und Kunden Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Ein ganzheitlicher Ansatz ist unerlässlich. Wir gestalten die Zukunft. Die unternehmerische Realität wird zunehmend komplexer. Unternehmerinnen und Unternehmer sehen sich heute mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert, darunter Nachfolgefragen, die Digitalisierung, finanzielle Absicherung, die Bewertung ihres Lebenswerks und die Zukunftsfähigkeit ihrer Organisation. Diese Themen lassen sich immer weniger isoliert betrachten – sie greifen ineinander und verlangen nach einem vernetzten, ganzheitlichen Ansatz.

In diesem Newsletter werden die Herausforderungen anhand eines fiktiven, aber sehr praxisnahen Fallbeispiels beleuchtet: der Möbel Moser AG. Ein etabliertes KMU, das für viele Schweizer Unternehmen steht und sich durch handwerkliche Tradition, persönliches Engagement und den Wunsch auszeichnet, das Erreichte verantwortungsvoll in die nächste Generation zu überführen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Transparenz, Effizienz, Regulierung und digitale Prozesse spürbar.

Die einzelnen Fachbeiträge zeigen auf, wie eng Themen wie Unternehmensbewertung, steuerliche Strukturierung, Vorsorgeplanung, ERP-Modernisierung und Governance miteinander verbunden sind. Eine Nachfolgeregelung umfasst nicht nur juristische oder finanzielle Aspekte, sondern beinhaltet auch eine Reihe von praktischen Aspekten. Dies ist ein Prozess, der Klarheit über Werte, Ziele, Rollen und die langfristige finanzielle und organisatorische Stabilität schafft. Moderne ERP-Lösungen, fundierte Bewertungen und eine vorausschauende Vorsorge sind dabei keine Selbstzwecke, sondern Instrumente, die dazu dienen, diese Klarheit zu ermöglichen.

Der gemeinsame Nenner aller Beiträge ist der Anspruch, Komplexität zu reduzieren, Risiken frühzeitig zu erkennen und Entscheidungen fundiert vorzubereiten. Bei CORE sehen wir es als unsere Aufgabe, Kundinnen und Kunden über alle Phasen hinweg zu begleiten. Dabei setzen wir auf Fachwissen, Erfahrung und einen interdisziplinären Ansatz.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und wertvolle Impulse für Ihre eigenen Fragestellungen – heute und mit Blick auf morgen.

### Chers clientes et clients, Chers lectrices et lecteurs,

Une approche globale est indispensable. Nous façonnons l'avenir. La réalité entrepreneuriale devient de plus en plus complexe. Les entrepreneurs sont aujourd'hui confrontés à toute une série de défis, parmi lesquels les questions de succession, la numérisation, la sécurité financière, l'évaluation de l'œuvre de leur vie et la pérennité de leur organisation. Ces thèmes peuvent de moins en moins être considérés isolément: ils sont étroitement liés et exigent une approche interconnectée et globale.

Dans cette newsletter, nous mettons en lumière ces défis à travers un cas fictif, mais très proche de la réalité: celui de Meubles Moser SA. Une PME bien établie, représentative de nombreuses entreprises suisses, qui se distingue par sa tradition artisanale, son engagement personnel et sa volonté de transmettre de manière responsable ce qu'elle a accompli à la génération suivante. Dans le même temps, les exigences en matière de transparence, d'efficacité, de réglementation et de processus numériques augmentent sensiblement.

Les différents articles spécialisés montrent à quel point des thèmes tels que l'évaluation d'entreprise, la structuration fiscale, la planification de la prévoyance, la modernisation des systèmes ERP et la gouvernance sont

étroitement liés. Un plan de succession ne couvre pas seulement des aspects juridiques ou financiers, mais comprend également toute une série d'aspects pratiques. Il s'agit d'un processus qui apporte de la clarté sur les valeurs, les objectifs, les rôles et la stabilité financière et organisationnelle à long terme. Les solutions ERP modernes, les évaluations approfondies et une prévoyance anticipée ne sont pas des fins en soi, mais des outils qui servent à permettre cette clarté.

Le dénominateur commun de toutes ces contributions est la volonté de réduire la complexité, d'identifier les risques à un stade précoce et de préparer des décisions en connaissance de cause. Chez CORE, nous considérons qu'il est de notre devoir d'accompagner nos clients à toutes les étapes. Pour ce faire, nous nous appuyons sur notre expertise, notre expérience et une approche interdisciplinaire.

Je vous souhaite une lecture stimulante et des pistes de réflexion utiles pour vos propres questionnements – aujourd'hui et pour demain.



**Stefan Andres**  
Partner, Sitzleiter Bern  
Associé, Responsable du siège Berne

# Wie gelingt die Nachfolge in einem mittelständischen KMU?

## Unsere Beratungspraxis am Beispiel der **fiktiven** Möbel Moser AG

Die Möbel Moser AG steht vor einer entscheidenden Frage: Wer führt das Unternehmen in die Zukunft – und wie gelingt eine Modernisierung ohne Brüche? Anhand dieses fiktiven Fallbeispiels zeigen wir im vorliegenden Newsletter, welche Herausforderungen bei der Nachfolge eines mittelständischen KMU auftreten können – und welche Lösungsansätze sich aus der Beratungspraxis der CORE Partner AG ableiten lassen.

Nachfolgend umschreiben wir den Grundsachverhalt der Möbel Moser AG, der in den jeweiligen Fachbeiträgen vertieft wird.

Die Möbel Moser AG ist ein traditionsreiches Familienunternehmen aus der Deutschschweiz, das seit über 60 Jahren für hochwertige Handwerkskunst, langlebige Möbel und persönliche Kundenberatung steht. Mit rund 45 Mitarbeitenden in Produktion, Verkauf, Logistik und Verwaltung zählt das Unternehmen zu den etablierten Anbietern seiner Region und geniesst einen ausgezeichneten Ruf bei Privat- wie Geschäftskunden.

Doch das Umfeld, in dem sich Möbel Moser bewegt, hat sich in den vergangenen Jahren spürbar verändert. Die fortschreitende Digitalisierung verlangt nach effizienteren Prozessen, moderner IT Infrastruktur und neuen Vertriebskanälen. Regulatorische Anforderungen – sei es im Bereich Finanzen, Sicherheit oder Nachhaltigkeit – nehmen stetig zu. Gleichzeitig spürt das Unternehmen die Auswirkungen des Fachkräftemangels: Qualifizierte Mitarbeitende zu finden und langfristig zu halten, wird zur strategischen Herausforderung.

Die Geschäftsleitung erkennt, dass eine umfassende Modernisierung notwendig ist, um auch künftig erfolgreich am Markt zu bestehen, ohne jene Werte zu verlieren, die das Unternehmen seit Jahrzehnten prägen: Qualität, Verlässlichkeit und gelebtes Handwerk.

Hinzu kommt ein weiterer entscheidender Faktor: Inhaber Max Moser plant altersbedingt seine Nachfolge zu regeln. Dies eröffnet zusätzliche Fragestellungen rund um Unternehmensbewertung, Nachfolgestrategie, Eigentumsübergang, Organisationsentwicklung und die Zukunft der Führungskultur.

Die Möbel Moser AG steht exemplarisch für viele Schweizer KMU, die vor der Aufgabe stehen, Tradition und Moderne zu verbinden.



# Comment réussir la succession d'une PME de taille moyenne?

## L'exemple **fictif** de la société Meubles Moser SA



Dans la présente newsletter, nous présentons, sur la base de l'offre de conseil complète de CORE Partner SA et à l'aide d'un cas fictif, une sélection de défis et de pistes de solution pouvant se présenter lors de la succession d'une PME de taille moyenne.

Nous décrivons ci-après le contexte de l'entreprise fictive Meubles Moser SA, complété dans les articles spécialisés correspondants:

Meubles Moser SA est une entreprise familiale de longue tradition située en Suisse alémanique, qui incarne depuis plus de 60 ans un savoir-faire artisanal de haute qualité, des meubles durables et un conseil personnalisé à la clientèle. Avec environ 45 collaborateurs dans les domaines de la production, de la vente, de la logistique et de l'administration, l'entreprise compte parmi les prestataires établis de sa région et jouit d'une excellente réputation auprès de la clientèle privée et professionnelle.

Mais l'environnement dans lequel évolue Meubles Moser a sensiblement changé ces dernières années. La digitalisation croissante exige des processus plus efficaces, une infrastructure informatique moderne et de nouveaux canaux de distribution. Les exigences réglementaires – que ce soit dans les domaines des finances, de la sécurité ou de la durabilité – ne cessent de s'accroître. Parallèlement, l'entreprise ressent les effets de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée: trouver des collaborateurs qualifiés et les fidéliser à long terme devient un défi stratégique.

La direction reconnaît qu'une modernisation en profondeur est nécessaire pour continuer à s'imposer avec succès sur le marché à l'avenir, sans perdre les valeurs qui caractérisent l'entreprise depuis des décennies: qualité, fiabilité et savoir-faire artisanal. À cela s'ajoute un autre facteur décisif: le propriétaire, Max Moser, prévoit d'organiser sa succession pour des raisons d'âge. Cela soulève des questions supplémentaires concernant l'évaluation de l'entreprise, la stratégie de succession, le transfert de propriété, le développement organisationnel et l'avenir de la culture de gestion.

Meubles Moser SA est ainsi emblématique de nombreuses PME suisses qui sont confrontées à la tâche de concilier tradition et modernité.

## Unser Beratungsansatz

**Als umfassender Beratungs- und Treuhandpartner begleitet die CORE Partner AG Unternehmen, Institutionen und Privatpersonen über alle Entwicklungsphasen hinweg. Unsere Beratungsstrategie basiert auf einem interdisziplinären, kundenorientierten und zukunftsorientierten Ansatz. So erkennen wir Herausforderungen frühzeitig, entwickeln passgenaue Lösungen und schaffen nachhaltigen Mehrwert.**

Der Ausgangspunkt jeder Zusammenarbeit ist eine fundierte Analyse der Situation. Ob Wirtschaftsberatung, Unternehmensgründungen oder komplexe finanzielle Fragestellungen – unsere Expertinnen und Experten verfügen über breites Know-how in Wirtschaftsprüfung, Recht, Steuern, Finanzen, Vorsorge, Digitalisierung und Organisation. Dadurch können wir interdisziplinäre Teams zusammenstellen, die für jedes Projekt die passenden Kompetenzen vereinen.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf Prozess- und Effizienzsteigerung. In einer zunehmend digitalen Welt unterstützen wir unsere Kundinnen und Kunden dabei, Abläufe zu optimieren, Transparenz zu erhöhen und Strukturen nachhaltig zu verbessern. Als Abacus Vertriebspart-

ner bieten wir individuelle ERP Lösungen – von der Prozessanalyse über die Einführung bis hin zum laufenden Support, stets mit Fokus auf Skalierbarkeit, Automatisierung und Zukunftssicherheit.

Auch in Treuhand- und Steuerfragen arbeiten wir mit einem umfassenden Blick. Wir begleiten Organisationen bei strategischen Entscheidungen, Nachfolgeplanungen, Umstrukturierungen oder finanziellen Sanierungen und entwickeln praxisnahe, tragfähige Lösungen.

Mit Standorten in Düringen, Bern und Fribourg ist CORE regional stark verankert und mit den Bedürfnissen von KMU, Privatkunden, NPOs und öffentlich rechtlichen Institutionen bestens vertraut. Rund 90 qualifizierte Mitarbeitende bringen Fachwissen, Erfahrung und Qualitätsbewusstsein ein. Als Mitglied von EXPERTSuisse und TREUHAND|SUISSE verpflichten wir uns zu höchsten Berufsstandards und gewährleisten jederzeit zuverlässige und fachlich aktuelle Beratungsleistungen.

So entsteht eine Beratungsphilosophie, die weit über eine Dienstleistung hinausgeht: ein partnerschaftlicher Prozess, der Organisationen in jeder Phase stärkt, entlastet und weiterbringt – von der ersten Analyse bis zur erfolgreichen Umsetzung. Wir lösen nicht nur einzelne Probleme, sondern betrachten das Unternehmen als Gesamtsystem: strategisch, organisatorisch, finanziell, technisch und menschlich.

## Notre approche du conseil

**En tant que partenaire fiduciaire et de conseil global, CORE accompagne les entreprises, les institutions et les particuliers à toutes les étapes de leur développement. Notre stratégie de conseil repose sur une approche interdisciplinaire, centrée sur le client et tournée vers l'avenir. Cela nous permet d'identifier les défis à un stade précoce, de développer des solutions sur mesure et de créer une valeur ajoutée durable.**

Le point de départ de toute collaboration est une analyse approfondie de la situation. Qu'il s'agisse de conseil économique, de création d'entreprise ou de questions financières complexes, nos experts disposent d'un vaste savoir-faire en matière d'audit, de droit, de fiscalité, de finances, de prévoyance, de numérisation et d'organisation. Cela nous permet de constituer des équipes interdisciplinaires qui réunissent les compétences adaptées à chaque projet.

L'amélioration des processus et de l'efficacité constitue un autre axe prioritaire. Dans un monde de plus en plus numérique, nous aidons nos clients à optimiser leurs processus, à accroître la transparence et à améliorer durablement leurs structures. En tant que partenaire Abacus, nous proposons des solutions ERP sur mesure – de l'analyse des processus à la mise en place, en passant par

l'assistance continue –, en mettant toujours l'accent sur l'évolutivité, l'automatisation et la pérennité.

Nous adoptons également une approche globale en matière de fiduciaire et de fiscalité. Nous accompagnons les organisations dans leurs décisions stratégiques, la planification de la succession, les restructurations ou les assainissements financiers et, grâce à notre longue expérience, nous développons des solutions pratiques et viables.

Avec des sites à Düringen, Berne et Fribourg, CORE est fortement ancré dans la région et connaît parfaitement les besoins des PME, des clients privés, des organisations à but non lucratif et des institutions de droit public. Environ 90 collaborateurs qualifiés apportent leur expertise, leur expérience et leur souci de la qualité. En tant que membre d'EXPERTSuisse et de TREUHAND|SUISSE, nous nous engageons à respecter les normes professionnelles les plus élevées et garantissons à tout moment des prestations de conseil fiables et à la pointe de l'actualité.

Il en résulte une philosophie de conseil qui va bien au-delà d'une simple prestation de services: un processus partenarial qui renforce, soulage et fait progresser les organisations à chaque étape – de la première analyse à la mise en œuvre réussie. Nous ne nous contentons pas de résoudre des problèmes ponctuels, mais considérons l'entreprise comme un système global: sur les plans stratégique, organisationnel, financier, technique et humain.

## Ausgewählte steuerliche und rechtliche Aspekte der Nachfolge

Als Nachfolger der Möbel Moser AG kommen zwei, allenfalls auch drei langjährige Mitarbeiter in Frage, die nur wenige Eigenmittel zur Verfügung haben. Die AG ist auch Eigentümerin einer kleineren Renditeliegenschaft, welche die Nachfolger aber nicht übernehmen wollen. Max und die Nachfolger möchten nun wissen, wie die Umsetzung der Nachfolge strukturiert werden könnte und wie die Nachfolger ihr Verhältnis untereinander regeln können, wenn sie zu gleichen Teilen am Unternehmen beteiligt sein werden. Max teilt beiläufig mit, dass er in der AG zuletzt einen Betriebsteil im Bereich Holzskulpturen aufgebaut habe und er sich vorstellen könnte, nach dem Verkauf der AG in diesem Bereich noch weiterzuarbeiten.

### Vorbereitende Umstrukturierung: Trennung der Immobilie vom Betrieb

Max beabsichtigt mit dem Verkauf seines Unternehmens einen steuerfreien Kapitalgewinn zu realisieren. Das ist grundsätzlich möglich, wenn er die Aktien aus seinem Privatvermögen an die Nachfolger verkauft. Da die Nachfolger die Renditeliegenschaft nicht übernehmen wollen, muss diese zuvor von der AG getrennt werden. Diese Trennung sollte steuerneutral umgesetzt werden. Hierzu muss ein gesetzlicher Umstrukturierungstatbestand erfüllt werden. Vordergründig kommen **zwei Varianten** in Frage: Entweder eine Ausgliederung des Möbelbetriebs in eine neuzugründende Tochtergesellschaft der Möbel Moser AG, oder eine Abspaltung des Möbelbetriebs auf eine durch Max neuzugründende AG. In beiden Varianten würde die Liegenschaft somit bei der übertragenden AG verbleiben.

Eine **Ausgliederung** ist vorliegend nicht zielführend, da nach der Ausgliederung die Aktien der Tochtergesellschaft während fünf Jahren nicht veräussert werden dürfen, ansonsten eine Nachbesteuerung der übertragenen stillen Reserven eintritt. Hinzu kommt, dass bei diesem Aktienverkauf der Gewinn bei der veräussernden Holding anfällt, den Max später über steuerpflichtige Dividenden in das Privatvermögen überführen müsste.

Eine steuerneutrale **Abspaltung** hätte den Vorteil, dass Max nach der Umstrukturierung ohne Berücksichtigung einer Sperrfrist durch einen Verkauf der Aktien am Möbelbetrieb grundsätzlich einen steuerfreien Kapitalgewinn erzielen kann. Hierzu müssen jedoch beide Gesellschaften nach der Spaltung einen Betrieb weiterführen. Wenn in der übertragenden AG nur die Liegenschaft verbleibt, ist das Betriebserfordernis nicht erfüllt und die Spaltung wäre nicht steuerneutral umsetzbar. Führt Max hingegen den bereits aufgebauten Betriebsteil «Holzskulpturen» weiter und ist dieser nicht bloss von untergeordneter Bedeutung, dann könnten die Voraussetzungen erfüllt werden. Diesfalls würde Max nach der Umstrukturierung die Aktien an der AG halten, die über diesen Betriebsteil «Holzskulpturen» und die Liegenschaft verfügt. Die Aktien am Möbelbetrieb könnte er anschliessend an die Nachfolger veräussern.

Den Nachfolgern wird empfohlen zu prüfen, die Aktien am Möbelbetrieb über eine von ihnen zu gründende AG, eine sogenannte **Akquisitionsholding**, zu erwerben. Ein solcher Erwerb hätte nament-

lich den Vorteil, dass der fremdfinanzierte Kaufpreis, sei es über einen Bankkredit und / oder ein Verkäuferdarlehen, steueroptimiert amortisiert werden könnte. Ordentliche künftige Gewinne des Möbelbetriebs könnten nämlich mittels Dividenden faktisch steuerfrei an die Holding ausgeschüttet werden, welche diese Mittel zur Rückführung des Darlehens nutzt. Würden die Nachfolger die Aktien hingegen privat erwerben, würden die Dividenden aus dem Möbelbetrieb bei ihnen besteuert, wodurch ihnen letztlich weniger Mittel zur Amortisation des Darlehens zur Verfügung stehen.



**Markus Meer**  
Rechtsanwalt, LL.M.  
Avocat, LL.M.

### Aktionärbindungsvertrag der Nachfolger

Im Zeitpunkt der Übernahme der Max Moser AG durch die Akquisitionsholding müssen die Nachfolger die zwischen ihnen bestehenden Rechte und Pflichten geregelt haben. Dabei unterscheiden sich die Machtverhältnisse und damit die Interessen der Nachfolger fundamental, je nachdem ob zwei oder mehr Nachfolger an der Holding beteiligt sind. Die Interessenlagen der Parteien bezüglich der Zusammensetzung der Generalversammlung sowie des Verwaltungsrates sind zu analysieren und basierend darauf eine Organisation der Akquisitionsholding zu entwerfen, welche in einer Konfliktsituation einerseits deren Fortkommen sicherstellt und gleichzeitig für die beteiligten Nachfolger fair ist.

Im Zentrum dieser Abklärungen steht dabei die Ausarbeitung und Aushandlung eines Aktionärbindungsvertrages («ABV»; bei der GmbH wäre analog ein Gesellschafterbindungsvertrag «GBV» zu entwerfen) zwischen den Eigentümern der Akquisitionsholding, der neben weiteren Punkten vordergründig für die folgenden zwei Hauptthemen Lösungen vorsehen muss: Welche Rechte und Pflichten haben die Nachfolger,

- > falls einer der Nachfolger aus dem Unternehmen ausscheiden will («Exit-Strategie»);
- > in den «schwierigen Momenten des Lebens», u.a. dann, wenn ein Nachfolger sich scheiden lässt, verstirbt, invalide wird, Konkurs geht, handlungsunfähig wird oder sich mit den anderen Nachfolgern unwiderruflich zerstreitet.

Die Umstände, ob ein Nachfolger verheiratet ist und/oder Nachkommen hat, ob Ehe- und/oder Erbverträge vorhanden sind, haben in solchen Situationen einen wesentlichen Einfluss darauf, wer bei einer Scheidung oder im Todesfall Eigentümer der Anteile der Akquisitionsholding wird. Es ist daher angebracht, die ehe- und erbrechtlichen Situationen der Nachfolger eingehend zu analysieren und abgestimmt auf die gesellschaftsrechtlichen Regeln

des Aktien- bzw. GmbH-Rechts zukunftsgerichtete Lösungen im ABV bzw. GBV zu erarbeiten, auf welche die Nachfolger in den vorgenannten Krisensituationen zurückgreifen können.

Falls bei der Möbel Moser AG effektiv zwei langjährige Mitarbeitende die Aktien über eine Holding zu je 50% übernehmen, kann dies zu besonders heiklen Situationen führen. Können sich die zwei Nachfolger nicht mehr über die weitere Ausrichtung der Möbel Moser AG (z.B. Akquisitions- oder Dividendenstrategie) oder wichtige Investitionen (wie z.B. die Anschaffung neuer Produktionsanlagen oder Fahrzeuge) einigen und ist für solche Fälle kein Entscheidungsmechanismus vorgesehen, wird die Gesellschaft geradezu unfähig, Entscheide zu fällen. Dies kann die Möbel Moser AG kurzfristig lähmen oder schlimmstenfalls zum Stillstand bzw. Erliegen bringen. Mit den zwei Nachfolgern sind diesfalls im Rahmen der Aushandlung des ABV bzw. GBV die Vor- und Nachteile von Lösungsansätzen zu diskutieren. Darunter fallen namentlich der Stichtscheid einer Partei, die Entscheidungsfindung mittels externem Streitschlichter oder treuhänderischem Aktionär, Auskauf mittels Versteigerung unter den Nachfolgern oder ein Losentscheid. Die gewollte Lösung sollte anschliessend vertraglich im ABV bzw. GBV umgesetzt werden.

## Aspects juridiques et fiscaux de la succession

Deux, voire trois collaborateurs de longue date, qui ne disposent que de peu de fonds propres, sont envisagés pour succéder à Meubles Moser SA. La société est également propriétaire d'un petit immeuble de rendement, que les successeurs ne souhaitent toutefois pas reprendre. Max et les successeurs aimeraient savoir comment la succession pourrait être structurée et comment les successeurs pourraient régler leurs relations entre eux s'ils détiennent des parts égales dans l'entreprise. Max mentionne également qu'il a récemment mis en place, au sein de la SA, une branche d'activité dans le domaine des sculptures sur bois et qu'il pourrait s'imaginer de continuer à travailler dans ce domaine après la vente de la SA.

### Restructuration préparatoire: séparation du bien immobilier de l'exploitation

Max a l'intention de réaliser un gain en capital exonéré d'impôts lors de la vente de son entreprise. Cela est en principe possible s'il vend les actions détenues dans sa fortune privée à ses successeurs. Comme les successeurs ne souhaitent pas reprendre l'immeuble de rendement, celui-ci doit en premier lieu être séparé de la SA. Cette séparation doit être mise en œuvre en neutralité fiscale. Pour cela, il faut qu'un cas de restructuration prévu par la loi soit rempli. À première vue, deux variantes sont envisageables: soit un démembrement (c'est à dire un transfert) de l'exploitation de meubles vers une nouvelle société fille de Meubles Moser SA, soit une scission de l'exploitation de meubles vers une nouvelle SA à créer par Max. Dans les deux variantes, l'immeuble resterait donc dans la SA transférante.

Un démembrement n'est pas pertinent en l'espèce, car après le transfert, les actions de la société fille ne peuvent être vendues

pendant cinq ans, sous peine d'un rappel d'impôts sur les réserves latentes transférées. À cela s'ajoute le fait que, lors de cette vente d'actions, le bénéfice reviendrait à la holding transférante, et que Max devrait ensuite le transférer dans sa fortune privée sous forme de dividendes imposables.

Une scission fiscalement neutre présenterait l'avantage de permettre en principe à Max, après la restructuration, de réaliser un gain en capital exonéré d'impôt en vendant les actions de l'exploitation de meubles, sans qu'un délai de blocage ne s'applique. Pour cela, il faut toutefois que les deux sociétés poursuivent une exploitation après la scission. Si seule le bien immobilier reste dans la SA transférante, l'exigence d'exploitation n'est pas remplie et la scission ne peut pas être réalisée en neutralité fiscale. En revanche, si Max poursuit la partie d'exploitation déjà établie de sculptures sur bois et que celle-ci n'est pas d'une importance purement secondaire, les conditions pourraient alors être remplies. Dans ce cas, après la restructuration, Max détiendrait les actions

de la SA qui dispose de la partie d'exploitation «sculptures sur bois» et de l'immeuble. Il pourrait ensuite céder les actions de l'exploitation de meubles à ses successeurs.

Il est recommandé aux successeurs d'envisager d'acquérir les actions de l'exploitation de meubles par l'intermédiaire d'une SA qu'ils fonderaient, dite «**holding d'acquisition**». Une telle acquisition présenterait notamment l'avantage de permettre un amortissement fiscalement optimisé du prix d'achat financé par des fonds externes, que ce soit par le biais d'un crédit bancaire et/ou d'un prêt du vendeur. Les bénéficiaires ordinaires futurs de l'exploitation de meubles pourraient en effet être distribués sous forme de dividendes, de facto exonérés d'impôt, à la holding, qui utiliserait ces fonds pour rembourser le prêt. Si, en revanche, les successeurs acquéraient les actions à titre privé, les dividendes provenant de l'entreprise de meubles seraient imposés à leur niveau, ce qui leur laisserait finalement moins de moyens pour amortir le prêt.

### Convention d'actionnaires des successeurs

Au moment de la reprise de Meubles Moser SA par la holding d'acquisition, les successeurs doivent avoir réglé les droits et obligations qui existent entre eux. À cet égard, les rapports de force et donc les intérêts des successeurs diffèrent fondamentalement selon que deux ou plus de successeurs détiennent des parts dans la holding. Il convient d'analyser les intérêts des parties concernant la composition de l'assemblée générale et du conseil d'administration et, sur cette base, de concevoir une organisation de la holding d'acquisition qui, en cas de conflit, garantisse d'une part son bon fonctionnement et soit en même temps équitable pour les successeurs détenant des parts.

*Si deux collaborateurs de longue date reprennent effectivement les actions à hauteur de 50 % chacun par l'intermédiaire d'une holding, cela peut conduire à des situations particulièrement délicates.*

Au cœur de ces analyses se trouve l'élaboration et la négociation d'une convention d'actionnaires (pour une Sàrl, il faudrait rédiger de manière analogue une convention d'associés) entre les propriétaires de la holding d'acquisition, qui, outre d'autres points, doit avant tout apporter des solutions aux deux thèmes principaux suivants: quels sont les droits et obligations des successeurs,

- > si l'un des successeurs souhaite quitter l'entreprise («**stratégie de sortie**»);
- > lors des «**moments difficiles de la vie**», notamment si un successeur divorce, décède, devient invalide, fait faillite, est déclaré incapable de discernement ou se brouille irrémédiablement avec les autres successeurs.

Les faits qu'un successeur soit marié et/ou ait des enfants, ou qu'il existe des contrats de mariage et/ou des pactes successoraux, ont, dans de telles situations, une influence déterminante sur la question de savoir qui deviendra propriétaire des parts de la holding d'acquisition en cas de divorce ou de décès. Il convient donc d'analyser en détail la situation matrimoniale et successorale des successeurs et d'élaborer, en accord avec les règles de droit des sociétés applicables, des solutions orientées vers l'avenir dans la convention d'actionnaires, auxquelles les successeurs pourront recourir dans les situations de crise susmentionnées.



**Alain Zbinden**

Rechtsanwalt, dipl. Steuerexperte  
Avocat, Expert fiscal diplômé

Si, dans le cas de Meubles Moser SA, deux collaborateurs de longue date reprennent effectivement les actions à hauteur de 50 % chacun par l'intermédiaire d'une holding, cela peut conduire à des situations particulièrement délicates. Si les deux successeurs ne parviennent plus à s'entendre sur l'orientation future de Meubles Moser SA (p. ex. sur la stratégie d'acquisition ou de dividendes) ou sur des investissements importants (tels que l'acquisition de nouvelles installations de production ou de véhicules) et qu'aucun mécanisme de prise de décision n'est prévu pour de tels cas, la société se retrouve pratiquement incapable de prendre des décisions. Cela peut entraver Meubles Moser SA à court terme ou, dans le pire des cas, la paralyser.

Avec les deux successeurs, il convient donc de discuter, dans le cadre de la négociation de la convention d'actionnaires, des avantages et des inconvénients des différentes solutions possibles. Il s'agit notamment de la voix prépondérante d'une partie, de la prise de décision par un médiateur externe ou un actionnaire fiduciaire, du rachat des parts aux enchères entre les successeurs ou d'un tirage au sort. La solution retenue devrait ensuite être mise en œuvre contractuellement dans la convention d'actionnaires.

# Mehrwertsteuerliche Behandlung einer Betriebsliegenschaft

Die Möbel Moser AG hat die eigene Betriebsliegenschaft in den letzten zwei Jahren saniert und ausgebaut. Die potenziellen Nachfolger möchten die Liegenschaft jedoch nicht übernehmen, sondern mieten. Max hat gehört, dass die Vermietung von Immobilien von der Mehrwertsteuer (MWST) ausgenommen sei und möchte wissen, was das für seine Firma bedeutet.

Die Übertragung und die Bestellung von dinglichen Rechten an Grundstücken sowie die Überlassung von Grundstücken und Grundstücksteilen zum Gebrauch oder zur Nutzung sind von der Steuer ausgenommen, sofern für deren Versteuerung nicht optiert wird. Bei einer Vermietung sind für die Möbel Moser AG folgende Varianten möglich:

## Vermietung ohne Option (von der Steuer ausgenommen)

Die Vermietung von Grundstücken bzw. Teilen davon ist – ohne Anspruch auf Vorsteuerabzug – von der Steuer ausgenommen. Da der Anspruch auf Vorsteuerabzug entfällt, erfolgt bei der Möbel Moser AG eine Vorsteuerkorrektur (Eigenverbrauch). Bei dieser Vorsteuerkorrektur sind geltend gemachte Vorsteuern auf den Anlagekosten der Liegenschaft zurückzuzahlen, wobei die Vorsteuerbeträge linear um 5% für jedes abgelaufene Jahr reduziert werden. Ins Gewicht fallen hier insbesondere die Vorsteuern auf den Sanierungs- und Ausbaukosten der letzten zwei Jahre. Die Mieter können auf dem Mietpreis der Liegenschaft keine Vorsteuer abziehen.

## Vermietung mit Option

Die Vermietung erfolgt mit Option im Sinne von Art. 22 Abs. 1 MWSTG, wodurch auf dem Mietpreis die MWST zu entrichten ist. Eine Option für die Vermietung setzt voraus, dass das Mietobjekt beim Mieter nicht ausschliesslich für Wohnzwecke genutzt wird. Die Möbel Moser AG muss bei dieser Variante keine Vorsteuerkorrektur vornehmen und kann auf den Unterhalts- und Betriebskosten der Liegenschaft den Vorsteuerabzug weiterhin geltend machen. Die Mieter können die MWST auf dem Mietpreis als Vorsteuerabzug geltend machen, sofern sie die Liegenschaft für eine steuerbare Tätigkeit nutzen..

Wird die Möbel Moser AG die Liegenschaft zu einem späteren Zeitpunkt verkaufen, sind bezüglich MWST folgende Varianten möglich:

## Verkauf ohne Option (von der Steuer ausgenommen)

Die Übertragung erfolgt als von der Steuer ausgenommene Leistung mit der Folge, dass bei der Möbel Moser AG eine Vorsteuerkorrektur analog Vermietung ohne Option vorzunehmen ist. Die Käufer können auf dem Kaufpreis der Liegenschaft keine Vorsteuer abziehen.

## Verkauf mit Option

Die Übertragung erfolgt mit Option, wodurch auf dem Verkaufspreis (ohne Wert des Bodens) die Umsatzsteuer zu entrichten ist. Eine Option für die Übertragung einer Liegenschaft setzt voraus, dass das Verkaufsobjekt beim Käufer nicht ausschliesslich für Wohnzwecke genutzt wird oder genutzt werden soll. Die Möbel Moser AG muss den Verkaufspreis der Liegenschaft in Land- und Gebäudeanteil aufteilen. Nur auf dem Gebäudeanteil ist die MWST zum Normalsatz ab-



**Elmar Schafer**  
MWST-Spezialist  
Spécialiste TVA

zurechnen. Es muss keine Vorsteuerkorrektur vorgenommen werden. Die Käufer können die MWST auf dem Kaufpreis der Liegenschaft als Vorsteuerabzug geltend machen, sofern sie die Liegenschaft für eine steuerbare Tätigkeit nutzen.

## Übertragung im Meldeverfahren

Die Übertragung von Grundstücken oder Grundstücksteilen kann mit dem Meldeverfahren durchgeführt werden. Dabei erfüllt die Möbel Moser AG ihre Steuerpflicht durch Meldung statt Bezahlung der MWST und hat somit keine Umsatzsteuer zu entrichten. Das Formular Nr. 764 ist als Teil der MWST-Abrechnung einzureichen. Auch hier muss keine Vorsteuerkorrektur vorgenommen werden.

Die Käufer können keinen Vorsteuerabzug geltend machen. Die Anwendung des Meldeverfahrens führt dazu, dass sie auf den übernommenen Vermögenswerten die Bemessungsgrundlage und den zum Vorsteuerabzug berechtigenden Verwendungsgrad der Veräusserin übernehmen. Die Käufer haben den Nachweis der vorherigen Nutzung sowie der geltend gemachten Vorsteuerabzüge der Liegenschaft zu erbringen, da diese Angaben bei einer allfälligen Nutzungsänderung für die Berechnung der Vorsteuerkorrektur relevant sein werden.

## Fazit

Bei einer Vermietung der Liegenschaft sollte die Möbel Moser AG die Option anwenden, da sie so keine Vorsteuerkorrektur vornehmen muss. Es empfiehlt sich, den Mietvertrag so auszugestalten, dass er den Anforderungen an die Rechnungsstellung genügt (u. a. Angabe der MWST-Nr. des Vermieters und Ausweis des Steuersatzes, z. B. «jeweils gültiger Normalsatz, aktuell 8,1%»).

Bei einem Verkauf der Liegenschaft ist keine generelle Empfehlung möglich. Jeder einzelne Fall muss im Detail analysiert werden. Für die Möbel Moser AG dürfte jedoch ein Verkauf mit Option oder mit Meldeverfahren interessanter sein als ein Verkauf ohne Option. **Eine frühzeitige Abklärung der mehrwertsteuerrechtlichen Folgen ist empfehlenswert.**

# Traitement fiscal d'un immeuble d'exploitation au regard de la TVA

La société Meubles Moser SA a rénové et agrandi son immeuble d'exploitation au cours des deux dernières années. Les successeurs potentiels ne souhaitent toutefois pas racheter l'immeuble, mais le louer. Max a entendu dire que la location de biens immobiliers était exonérée de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et souhaite savoir ce que cela signifie pour son entreprise.

Le transfert et la constitution de droits réels sur des immeubles ainsi que la mise à disposition d'immeubles ou de parties d'immeubles à des fins d'usage ou de jouissance sont exonérés de l'impôt, pour autant qu'il ne soit pas opté pour leur imposition. Dans le cas d'une location, les variantes suivantes sont possibles pour Meubles Moser SA:

## Location sans option (exonérée de l'impôt)

La location d'immeubles ou de parties de ceux-ci est exonérée de l'impôt, sans droit à la déduction de l'impôt préalable. Le droit à la déduction de l'impôt préalable étant supprimé, Meubles Moser SA procède à une correction de l'impôt préalable (prestation à soi-même). Dans le cadre de cette correction de l'impôt préalable, les impôts préalables déclarés sur les coûts d'investissement de l'immeuble doivent être remboursés, les montants de l'impôt préalable étant réduits de manière linéaire de 5% pour chaque année écoulée. Ce sont notamment les impôts préalables sur les coûts de rénovation et d'aménagement des deux dernières années qui pèsent lourdement dans ce calcul. Les locataires ne peuvent pas déduire l'impôt préalable sur le loyer de l'immeuble.

## Location avec option

La location s'effectue avec option au sens de l'art. 22, al. 1, LTVA, ce qui implique que la TVA doit être acquittée sur le loyer. Une option pour la location présuppose que le bien loué n'est pas utilisé exclusivement à des fins d'habitation par le locataire. Dans cette variante, Meubles Moser SA n'a pas à procéder à une correction de l'impôt préalable et peut continuer à faire valoir la déduction de l'impôt préalable sur les frais d'entretien et d'exploitation de l'immeuble. Les locataires peuvent déduire la TVA sur le loyer au titre de la déduction de l'impôt préalable, pour autant qu'ils utilisent l'immeuble pour une activité imposable (ce qui serait le cas s'ils continuaient à l'exploiter comme magasin de meubles).

Si Meubles Moser SA vend le bien immobilier à une date ultérieure, les variantes suivantes sont possibles en matière de TVA:

## Vente sans option (exonérée d'impôt)

La vente est considérée comme une prestation exonérée d'impôt, ce qui a pour conséquence que Meubles Moser SA doit procéder à une correction de l'impôt préalable de la même manière que pour une location sans option. Les acheteurs ne peuvent pas déduire l'impôt préalable sur le prix d'achat de l'immeuble.

## Vente avec option

Le transfert s'effectue avec option, ce qui implique que la TVA doit être acquittée sur le prix de vente (hors valeur du terrain). Une op-

tion pour le transfert d'un immeuble suppose que l'objet de la vente ne soit pas utilisé ou ne soit pas destiné à être utilisé exclusivement à des fins d'habitation par l'acheteur. Meubles Moser SA doit répartir le prix de vente de l'immeuble entre la part du terrain et celle du bâtiment. La TVA au taux normal ne doit être facturée que sur la part du bâtiment. Aucune correction de l'impôt préalable ne doit être effectuée. Les acheteurs peuvent faire valoir la TVA sur le prix d'achat de l'immeuble au titre de la déduction de l'impôt préalable, pour autant qu'ils utilisent ce bien dans le cadre d'une activité imposable.

## Transfert selon la procédure de déclaration

Le transfert d'immeubles ou de parties d'immeubles peut être effectué selon la procédure de déclaration. Dans ce cas, Meubles Moser SA s'acquitte de son obligation fiscale par une déclaration plutôt que par le paiement de la TVA et n'a donc pas de TVA à payer. Le formulaire n° 764 doit être transmis dans le cadre du décompte de la TVA. Ici aussi, aucune correction de l'impôt préalable ne doit être effectuée.

Étant donné que le vendeur s'acquitte de son obligation fiscale par une déclaration plutôt que par le paiement de la TVA, les acheteurs ne peuvent pas non plus faire valoir de déduction de l'impôt préalable. L'application de la procédure de déclaration a pour conséquence qu'ils reprennent, pour les actifs acquis, la base de calcul et le taux d'utilisation du vendeur donnant droit à la déduction de l'impôt préalable. Les acheteurs doivent fournir la preuve de l'utilisation antérieure ainsi que des déductions de l'impôt préalable revendiquées pour l'immeuble, car ces informations seraient pertinentes pour le calcul de la correction de l'impôt préalable dans le cas d'un changement d'affectation.

## Conclusion

En cas de location de l'immeuble, Meubles Moser SA devrait appliquer l'option, car elle n'aurait ainsi pas à procéder à une correction de l'impôt préalable. Il est recommandé de rédiger le contrat de location de manière à ce qu'il réponde aux exigences en matière de facturation (notamment indication du numéro de TVA du bailleur et mention du taux d'imposition, par exemple «taux normal en vigueur, actuellement 8,1%»).

En cas de vente de l'immeuble, il n'est pas possible de donner une recommandation générale quant à la variante à appliquer. Chaque cas particulier doit être analysé en détail. Pour Meubles Moser SA, une vente avec option ou avec procédure de déclaration devrait toutefois être plus intéressante qu'une vente sans option. **Il est recommandé d'analyser suffisamment tôt les conséquences en matière de TVA.**

## ERP: Modernisierung durch gezielte Systemablösung

Die Möbel Moser AG steht vor einer typischen Ausgangslage: Eine bewährte Branchenlösung deckt den operativen Betrieb ab – für Finanz- und Lohnprozesse werden jedoch teils einfache Tools (bis hin zu Excel) genutzt. Das bremst Effizienz, Transparenz und Skalierbarkeit. Deshalb ist eine Modernisierung zwingend notwendig. Die Lohnbuchhaltung wurde bisher durch den zurücktretenden Max Moser verantwortet. Um das Administration-Team nicht weiter zu belasten und die Kontinuität sicherzustellen, wird die Lohnbuchhaltung künftig an CORE ausgelagert.

Initial werden bei der Möbel Moser AG die bestehende Branchenlösung und die genutzten Tools analysiert. Der Fokus wird dabei auf ein klares Bild gelegt: Wo ist der Handlungsbedarf am grössten – und wo bringt eine Teilablösung den schnellsten Mehrwert? Aus der fundierten Analyse ergibt sich ein klares Zielbild:

- > **Auslagerung Lohn:** Lohnbuchhaltung wird nach der Einrichtung an unseren Treuhand-Fachbereich für den produktiven Betrieb übergeben.
- > **Einführung Finance:** Finanz- und Kreditorenbuchhaltung werden neu eingeführt (modulweise, mit Schulungen vor Ort).
- > **Operativer Kern bleibt stabil:** Auftragsbearbeitung, Zeiterfassung oder Debitoren bleiben vorerst in der bestehenden Branchenlösung und können später beurteilt werden.

Für die erste Etappe wird ein neuer Mandant mit Lohn-, Finanz- und Kreditorenbuchhaltung eingerichtet. Die Einführung der Finance-Module erfolgt praxisnah: Schulungen vor Ort, enges Coaching in der Startphase sowie schnelle Klärung von Fragen und zeitnahe Feintuning. Damit ist das Zielbild der ersten Etappe erreicht. In den fortfolgenden Monaten entscheidet die Geschäftsleitung, ob weitere Module abgelöst werden sollen. So bleibt die Organisation handlungsfähig – und kann die Modernisierung Schritt für Schritt ausbauen.

### Warum Teilablösung?

#### Die wichtigsten Vorteile auf einen Blick

Eine komplette ERP-Neueinführung ist oft teuer, riskant und bindet viele Ressourcen. Bei der Teilablösung werden gezielt Module modernisiert – während der operative Kern stabil weiterläuft. Besonders Finanz- und Lohnprozesse eignen sich für den Einstieg, weil hier schnelle Effekte wie Transparenz, Qualität und Entlastung sichtbar werden. Die Vorteile liegen auf der Hand: weniger Risiko dank überschaubarer Etappen, schneller Mehrwert in priorisierten Bereichen, bessere Anpassung zu aktuellen Anforderungen und Entlastung von IT und Fachbereichen.

Wichtig für den Erfolg sind ein klares Zielbild, saubere Schnittstellen sowie die frühzeitige Einbindung von Prozessen, Daten und Anwendern. In einem kurzen Assessment werden die ERP-Bereiche mit dem grössten Nutzenpotenzial identifiziert und eine realistische Etappen-Roadmap (inkl. Aufwand, Abhängigkeiten und Quick Wins) skizziert.

**Fazit:** Modernisieren muss nicht alles-oder-nichts sein – mit einer durchdachten Teilablösung lassen sich Stabilität und Innovation sauber verbinden.

**Technologie-Hinweis:** Abacus unterstützt modulare Einführungen, ideal für schrittweise Ablösungen.

CORE ist Abacus Classic Vertriebspartner und begleitet Analyse, Umsetzung und Betrieb.



**Nicole Nauer**

Co-Leitung ERP  
Abacus Consultant



**Serena Di Tommaso**

Co-Leitung ERP  
Abacus Consultant

### 1. Analyse der bestehenden Branchenlösung (Ist-Analyse) & Erläuterung der Zieldefinition

Als erstes wird die bestehende Branchenlösung und andere Tools der Firma Möbel Moser AG analysiert sowie Kernziele und Vorgehen definiert:

- > Analyse der bestehenden Prozesse und eingesetzten Module
- > Identifikation von Schwachstellen, Abhängigkeiten und individuellen Anpassungen
- > Aufnahme der strategischen Ziele (z. B. Modernisierung, Skalierbarkeit, Prozessoptimierung)
- > Definition, welche ERP-Module kurzfristig ersetzt werden sollen und welche vorerst bestehen bleiben
- > Erstellung einer detaillierten Offerte mit verschiedenen Modul-Optionen unter Einhaltung des Budgetrahmens
- > Kurze Programm-Präsentation der zukünftigen Optimierungsmöglichkeiten

**Ergebnis:** Entscheidungsgrundlage für die schrittweise Ablösung

### 2. Projektstart, Zielarchitektur & Migrationsstrategie

Auf Basis der durchgeführten Analyse sowie je nach Bestelleingang der Möbel Moser AG wird ein klarer Rahmen und das Zielbild definiert:

- > Entscheidung, welche Module zuerst ersetzt werden (z. B. Lohnbuchhaltung, Finanzbuchhaltung, Kreditorenbuchhaltung etc.)
- > Definition der ERP-Zielarchitektur und Lösungsdesign
- > Festlegung von Zeitplan und Verantwortlichkeiten sowie einer Koexistenz-Strategie zwischen altem und neuem ERP
- > Einrichtung einer Projektorganisation (Key User, Projektleitung, Lenkungsausschuss)
- > Planung von Schulungen und den notwendigen Schnittstellen und Datenflüsse

**Fokus:** Transparenz und Planungssicherheit von Anfang an / Risikominimierung durch parallelen Betrieb

### 3. Zielbild einer ersten Etappe: Schrittweise Einführung

Das neue ERP wird modulweise eingeführt, während die alte Branchenlösung weiterhin im Einsatz bleibt:

- > Implementierung der priorisierten Module
- > Aufbau und Test der Schnittstellen zum Altsystem
- > Migration relevanter Stamm- und Bewegungsdaten
- > Schulung der Key User und Fachabteilungen
- > Go-Live pro Modul inkl. Hypercare-Phase

**Vorteil:** Produktiver Betrieb ohne Unterbrechung

Möbel Moser AG		Auslagerung an CORE
Bestehende Lösung	Abacus (neu)	Abacus (neu)
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Auftragsbearbeitung</li> <li>&gt; Lagerverwaltung</li> <li>&gt; Zeiterfassung</li> <li>&gt; Deb.-Buchh.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Finanzbuchhaltung</li> <li>&gt; Kred.-Buchh.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Lohnbuchhaltung</li> </ul>

### 3. Zielbild einer zweiten Etappe: Vollständige Ablösung

Sofern erwünscht werden die restlichen relevanten Module im neuen ERP implementiert und das alte System vollständig abgelöst:

- > Finale Datenmigration
- > Abschaltung des alten ERP
- > Dokumentation und Übergabe in den Regelbetrieb
- > Optional: Weiterentwicklung & Prozessautomatisierung

**Ergebnis:** Einheitliche, zukunftsfähige ERP-Landschaft

Möbel Moser AG		Auslagerung an CORE
Abacus (neu)		Abacus (neu)
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Finanzbuchhaltung</li> <li>&gt; Kred.-Buchh.</li> <li>&gt; Auftragsbearbeitung</li> <li>&gt; Lagerverwaltung</li> <li>&gt; Zeiterfassung</li> <li>&gt; Deb.-Buchh.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Lohnbuchhaltung</li> </ul>

### 4. Stabilisierung & Optimierung

Nach jedem Modul-Go-Live erfolgt eine Stabilisierung:

- > Fehlerbehebung und Feintuning
- > Optimierung der Abläufe im neuen ERP
- > Vorbereitung der nächsten Ablösephase (falls erwünscht)

**Ziel:** Nachhaltige Akzeptanz beim Anwender

### 5. Kontinuierliche Weiterbetreuung

Kontinuierliche Weiterbetreuung:

- > Support & Wartung
- > Erweiterungen und neue Module
- > Strategische Weiterentwicklung des ERP-Systems

**Vorteil:** Minimale Reaktionszeit; erste Hilfestellung innert maximal 24 Stunden bei Supportfällen

## ERP: Modernisation par un remplacement ciblé de logiciel

Meubles Moser SA se trouve dans une situation classique: une solution sectorielle éprouvée couvre les opérations courantes, mais des outils parfois rudimentaires (voire Excel) sont utilisés pour les processus financiers et de gestion des salaires. Cela freine l'efficacité, la transparence et l'évolutivité et une modernisation se révèle nécessaire. La comptabilité des salaires était jusqu'à présent gérée par Max Moser, qui se retire. Afin de ne pas surcharger davantage l'équipe administrative et d'assurer la continuité, la comptabilité des salaires sera désormais externalisée chez CORE.

Dans un premier temps, la solution sectorielle existante et les outils utilisés chez Meubles Moser SA seront analysés. L'accent sera mis sur une vision claire: où le besoin d'action est-il le plus grand – et où une solution partielle apporte-t-elle la plus grande valeur ajoutée? Cette analyse approfondie aboutit à un objectif clair:

- > Externalisation de la paie: une fois mise en place, la comptabilité des salaires sera transférée à notre service fiduciaire.
- > Mise en place des finances: comptabilités financière et fournisseurs, en modules avec formation sur site.
- > Le cœur opérationnel reste stable: le traitement des commandes, la saisie des temps ou la comptabilité clients restent pour l'instant dans la solution sectorielle existante et pourront être évalués ultérieurement.

Pour la première étape, un nouveau mandant est mis en place avec la comptabilité des salaires, la comptabilité financière et la comptabilité fournisseurs. La mise en place des modules financiers s'effectue de manière pratique: formations sur place, accompagnement étroit pendant la phase de démarrage, clarification rapide des questions et ajustements en temps réel. L'objectif de la première étape est ainsi atteint. Au cours des mois suivants, la direction décidera si d'autres modules doivent être remplacés. L'organisation reste ainsi opérationnelle et peut poursuivre la modernisation étape par étape.

### Pourquoi un remplacement partiel?

#### Les principaux avantages en un coup d'œil

La mise en place d'un nouveau système ERP est souvent coûteuse, risquée et gourmande en ressources. Le remplacement partiel modernise des modules ciblés tout en maintenant un cœur opérationnel stable. Les processus financiers et de paie sont idéaux pour démarrer, avec des effets rapides tels que transparence, qualité et allègement de la charge de travail. Avantages: moins de risques grâce à des étapes gérables, valeur rapide dans les domaines prioritaires, meilleure adéquation aux besoins actuels et allègement pour l'IT et les services spécialisés.

Pour garantir le succès, il est essentiel de définir un objectif clair, de disposer d'interfaces propres et d'impliquer tôt les processus, les données et les utilisateurs. Une brève évaluation permet d'identifier les domaines ERP au plus fort potentiel de gains et d'esquisser une feuille de route réaliste par étapes (efforts, dépendances et gains rapides).

**Conclusion:** la modernisation ne doit pas nécessairement être une solution «tout ou rien» – une solution partielle bien pensée permet de concilier stabilité et innovation.

**Remarque technique:** Abacus permet des déploiements modulaires, idéal pour un remplacement progressif.

CORE est un partenaire commercial d'Abacus Classic et accompagne l'analyse, la mise en œuvre et l'exploitation.



**Nicole Nauer**

Co-responsable ERP  
Consultante Abacus



**Serena Di Tommaso**

Co-responsable ERP  
Consultante Abacus

### 1. Analyse de la solution sectorielle existante (analyse de la situation actuelle) et présentation des objectifs

Dans un premier temps, la solution existante et les autres outils de Meubles Moser SA sont analysés, ainsi que les objectifs et la démarche définis.

- > Analyse des processus existants et des modules utilisés
- > Identification des points faibles, des dépendances et des adaptations individuelles
- > Prise en compte des objectifs stratégiques (par exemple, modernisation, évolutivité, optimisation des processus)
- > Définition des modules ERP à remplacer à court terme et de ceux qui doivent être conservés pour l'instant
- > Élaboration d'une offre détaillée proposant différentes options de modules tout en respectant le budget
- > Brève présentation des possibilités d'optimisation futures

**Résultat:** base décisionnelle pour le remplacement progressif

### 2. Lancement du projet, architecture cible et stratégie de migration

Sur la base de l'analyse effectuée et selon les besoins définis avec Meubles Moser SA, un cadre clair et une vision cible sont définis:

- > Décision concernant les modules à remplacer en premier (p. ex. comptabilité des salaires, comptabilité financière, comptabilité fournisseurs, etc.)
- > Définition de l'architecture ERP cible et conception de la solution
- > Définition du calendrier et des responsabilités ainsi que d'une stratégie de coexistence entre l'ancien et le nouveau système ERP
- > Mise en place d'une organisation de projet (utilisateurs clés, direction de projet, comité de pilotage)
- > Planification des formations ainsi que des interfaces et des flux de données nécessaires

**Priorité:** transparence et sécurité de planification dès le départ / minimisation des risques grâce à un fonctionnement en parallèle

#### 3. Objectif visé dans une 1<sup>ère</sup> étape: remplacement partiel

Le nouvel ERP sera mis en place de manière progressive, module par module, tandis que l'ancienne solution métier restera en service.

- > Mise en œuvre des modules prioritaires
- > Mise en place et test des interfaces avec l'ancien système
- > Migration des données de base et de transaction pertinentes
- > Formation des utilisateurs clés et des services spécialisés
- > Mise en service par module, y compris la phase d'hypercare

**Avantage:** exploitation productive sans interruption

Meubles Moser SA		Externalisation CORE
Solution existante	Abacus (nouveau)	Abacus (nouveau)
> Trait. commandes > Gestion des stocks > Saisie des temps > Compt. clients	> Compt. financière > Compt. fournisseurs	> Compt. des salaires

#### 3. Objectif visé dans une 2<sup>e</sup> étape: remplacement complet

Si vous le souhaitez, les modules pertinents restants sont implémentés dans le nouvel ERP:

- > Migration finale des données
- > Mise hors service de l'ancien ERP
- > Documentation et transfert vers le fonctionnement normal
- > En option: développement continu et automatisation

**Résultat:** un environnement ERP uniforme et pérenne

Meubles Moser SA	Externalisation vers CORE
Abacus (nouveau)	Abacus (nouveau)
> Compt. financière > Compt. fournisseurs > Trait. commandes > Gestion des stocks > Saisie des temps > Compt. clients	> Compt. des salaires

### 4. Stabilisation et optimisation

Après la mise en service de chaque module, une phase de stabilisation a lieu:

- > dépannage et mise au point
- > Optimisation des processus dans le nouvel ERP
- > Préparation de la prochaine phase de remplacement (si souhaité)

**Objectif:** une adhésion durable de la part des utilisateurs

### 5. Suivi continu

Même après la fin du projet, CORE reste votre interlocuteur:

- > Assistance et maintenance
- > Extensions et nouveaux modules
- > Développement stratégique du système ERP

**Avantage:** temps de réponse minimal; première intervention dans un délai maximal de 24 heures pour les demandes d'assistance

# Unternehmensbewertung im Nachfolgeprozess

Bei der Umsetzung der geplanten Nachfolgeregelung der Möbel Moser AG stellt sich die Frage, zu welchem Preis die zwei, allenfalls drei langjährigen Mitarbeiter die Aktien der Möbel Moser AG erwerben können. Max Moser hat neben dem Interesse, dass sein Lebenswerk erfolgreich weitergeführt werden kann auch monetäre Vorstellungen, soll doch der erzielbare Verkaufserlös für die Aktien der Möbel Moser AG einen Teil seines Ruhestandes mitfinanzieren. Demgegenüber stehen die potentiellen Nachfolger mitten im Leben und haben selber nur begrenzte Eigenmittel zum Erwerb der Aktien der Möbel Moser AG zur Verfügung. Sie haben zudem gehört, dass eine Kaufpreisfinanzierung realistischerweise in 5 bis 7 Jahren zurückbezahlt werden sollte.

Mit einer Unternehmensbewertung kann ein Rahmen für eine Kaufpreisermittlung der Aktien der Möbel Moser AG gesteckt werden. Nachfolgend wird aufgezeigt wie so eine Unternehmensbewertung von statten gehen kann.

---

## Bewertungsprozess im Allgemeinen

Der Bewertungsprozess kann in die folgenden Prozessschritte aufgeteilt werden:

1. Festlegung der Methodenwahl für die Unternehmensbewertung basierend auf den vorliegenden finanziellen Daten
2. Bereinigung der vorliegenden Datengrundlage, in der Regel sind das die handelsrechtlichen Jahresrechnungen
3. Durchführung der Unternehmensbewertung
4. Interpretation der Resultate aus der Unternehmensbewertung, welche in einem Abschlussbericht erläutert werden.

---

## Methodenwahl

In der Theorie gibt es die nachfolgend aufgeführten Bewertungsmethoden zur Wertfindung:

1. Substanzwertmethode
2. Ertragswertmethode
3. Praktikermethode
4. Discounted-Cashflow-Methode (DCF-Methode)
5. Multiples-Methode

Trotz der stattlichen Anzahl von rund 45 Mitarbeitenden ist die Möbel Moser AG ein klassisches, schlank organisiertes KMU – gerade auch im Rechnungswesen. Die finanzielle Führung erfolgt pragmatisch und dementsprechend sind auch keine ausgeklügelten Controlling-Instrumente im Einsatz.

Budgets- und Finanzplanungen werden nicht systematisch erstellt, schon gar nicht über mehrere Jahre. Aus diesem Grund schliessen sich im vorliegenden Fall die zwei letzten Methoden – welche primär auf umfangreichen, zukunftsorientierten Zahlen basieren – aus.

Die Praktikermethode ist eine Mischung zwischen der Substanzwertmethode sowie der Ertragswertmethode.



**Peter Schütz**  
Dipl. Wirtschaftsprüfer

---

## Bereinigung der Datengrundlage

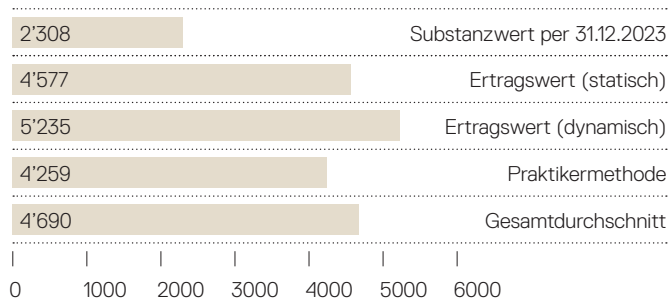
Die Möbel Moser AG hat ihre Jahresrechnungen nach steuerlichen Aspekten erstellt. D.h. dass in den handelsrechtlichen Jahresrechnungen stille Reserven vorhanden sind, welche im Rahmen der Unternehmensbewertung aufgelöst werden. Durch dieses Vorgehen vermitteln die als Grundlage verwendeten Jahresrechnungen ein effektiveres Bild der wirtschaftlichen Situation. Die Möbel Moser AG hat basierend auf Ihrer Geschäftstätigkeit von verschiedenen steuerlich zulässigen, betriebswirtschaftlich nicht notwendigen Wertberichtigungs- und Bewertungsmöglichkeiten Gebrauch gemacht. So sind insbesondere die folgenden Bilanzpositionen zu bereinigen:

- > Wertberichtigung auf den Forderungen (Delkredere)
- > Warenlager (Bildung der steuerlich privilegierten Warenreserve von 35%)
- > Sachanlagen (Abschreibungen nach steuerlichen Aspekten und nicht nach Nutzungsdauer)
- > Pauschale Garantierückstellung von 2% auf dem garantiepflchtigen Umsatz

Die Erstellung der Jahresrechnung der Möbel Moser AG erfolgt auf professionelle Art und Weise und wird von einer qualitativ guten Revisionsstelle im Rahmen der eingeschränkten Revision geprüft. Die notwendigen Grundlagen für die Ausscheidung von einzelnen wertberichtigten, effektiv gefährdeten Forderungen und der pauschalen Wertberichtigung sind vorhanden. Durch die Führung ei-

nes Anlageverzeichnis mit kalkulatorischen Restwerten neben den steuerlichen Buchwerten sind die entsprechenden stillen Reserven auf den Sachanlagen ersichtlich.

Weitere Einflüsse wie die vorgängige Ausgliederung der Sparte «Holzskulpturen», die Trennung der Liegenschaften vom operativen Teil des Unternehmens sowie der erhebliche Anteil nicht betriebsnotwendiger Liquidität welche vor der Transaktion mittels Dividendenausschüttungen abfließt sind ebenso zu berücksichtigen.



### Durchführung der Unternehmensbewertung

Für die Durchführung der Unternehmensbewertung werden in der Regel die letzten drei Jahresrechnungen herbeigezogen. Aufgrund dieser bereinigten Jahresrechnungen, dem Budget des Folgejahres sowie weiteren relevanten zukunftsbeeinflussenden Informationen werden daraus die Planerfolgsrechnungen und -bilanzen sowie die Plangeldflussrechnungen über die nächsten 3 bis 5 Jahre erstellt.

Anschliessend wird die bereinigte Substanz per Bewertungsstichtag, die idR den unteren Wert eines Unternehmens widerspiegelt, sowie der Ertragswert ermittelt (Bereinigte Jahresergebnisse kapitalisiert mit einem hergeleiteten Kapitalisierungszinssatz, wie in der folgenden Grafik ersichtlich).

### Fazit

- > Es empfiehlt sich eine pragmatische und verständliche Bewertungsmethodik zu wählen, die den Gegebenheiten des Unternehmens angepasst ist
- > Die Erfahrung zeigt, dass der Verkäufer bereits eine Wert- (Preis-) Vorstellung hat, die in vielen Fällen rückblickend nahe des Transaktionspreises angesiedelt ist
- > Transparenz zwischen den Parteien von Anfang an ist sehr wichtig
- > Der Kaufpreis sollte grundsätzlich in 5 bis 7 Jahren refinanziert werden können

<b>Eigenkapitalkostensatz</b>		<b>9.76 %</b>
Zielkapitalstruktur		80.00
<b>Fremdkapitalkostensatz</b>		<b>2.33 %</b>
Zielkapitalstruktur		20.00
<b>Gesamtkostensatz</b>		<b>8.27 %</b>
Risikofreier Zinssatz	0.39 %	Durchschnittsrendite langfristige (10 Jahre) inländische Bundesobligationen. Quelle: SNB
Marktrisikoprämie	5.90 %	KPMG Studie Cost of Capital 2023: 5.9 %
Beta	0.95	KPMG Studie Cost of Capital 2023, «Betafaktoren ausgewählter Schweizer Branchen».
Eigenkapitalrisikoprämie	9.90 %	KPMG Studie Cost of Capital 2023, «Family owned companies».
+ Immobilitätszuschlag	2.00 %	Aufgrund erschwelter Verkäuflichkeit und Zugang zu Kapital. Gemäss Prof. Dr. Carl Helbling 1-3%.
+ Grösseres Risiko	3.00 %	Bewertungs- & Planungsunsicherheit sowie branchenbezogene Risiken. Gemäss Prof. Dr. Carl Helbling 2-4%.
<b>Eigenkapitalkosten</b>	<b>9.76 %</b>	
FK-Zins	3.00 %	Fremdkapitalkosten
Steuersatz	22.50 %	Steuersatz vor Steuern
<b>Fremdkapitalkosten</b>	<b>2.33 %</b>	Fremdkapitalkosten nach Steuern

Mit diesen beiden Werten ergibt sich der Wert nach Praktikermethode, vielfach gewichtet mit der Formel «(1 x Substanzwert + 2 x Ertragswert) / 3». Mittels eines Methodenmixes stellen wir die entsprechenden Unternehmenswerte einander gegenüber und können so die Bandbreite einfach und pragmatisch darstellen.

# Évaluation d'entreprise dans le cadre d'une succession

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan de succession prévu pour Meubles Moser SA, la question se pose de savoir à quel prix les deux, voire trois collaborateurs de longue date, pourront acquérir les actions de Meubles Moser SA. Outre son souhait de voir l'œuvre de sa vie se poursuivre avec succès, Max Moser a également des attentes financières, le produit de la vente des actions de Meubles Moser SA devant contribuer au financement d'une partie de sa retraite. En revanche, les successeurs potentiels sont en pleine vie active et ne disposent eux-mêmes que de fonds propres limités pour acquérir les actions de Meubles Moser SA. Ils ont en outre entendu dire qu'un financement du prix d'achat devrait, de manière réaliste, être remboursé en 5 à 7 ans

Une évaluation d'entreprise permet de définir un cadre pour la détermination du prix d'achat des actions de Meubles Moser SA. Nous allons voir ci-après comment une telle évaluation d'entreprise peut se dérouler.

## Processus d'évaluation en général

Le processus d'évaluation peut être divisé en plusieurs étapes:

1. Définition de la méthode d'évaluation de l'entreprise sur la base des données financières disponibles
2. Ajustement des données disponibles, qui sont généralement les comptes annuels établis selon le droit commercial
3. Réalisation de l'évaluation de l'entreprise
4. Interprétation des résultats de l'évaluation de l'entreprise, qui sont expliqués dans un rapport final.

## Choix de la méthode

En théorie, les méthodes d'évaluation suivantes sont utilisées pour déterminer la valeur:

1. Méthode de la valeur intrinsèque
2. Méthode de la valeur de rendement
3. Méthode des praticiens
4. Méthode des flux de trésorerie actualisés (méthode DCF)
5. Méthode des multiples

Malgré son effectif respectable d'environ 45 collaborateurs, Meubles Moser SA est une PME classique à l'organisation allégée, notamment en matière de comptabilité. La gestion financière est pragmatique et, par conséquent, aucun outil de contrôle de gestion sophistiqué n'est utilisé.

Les budgets et les prévisions financières ne sont pas établis de manière systématique, et encore moins sur plusieurs années. C'est pourquoi, dans le cas présent, les deux dernières méthodes – qui reposent principalement sur des chiffres détaillés et prospectifs – sont exclues.

La méthode pratique est un mélange entre la méthode de la valeur intrinsèque et la méthode de la valeur de rendement.



**Peter Schütz**  
Expert-comptable diplômé

## Ajustement de la base de données

Meubles Moser SA a établi ses comptes annuels selon des critères fiscaux. Cela signifie que les comptes annuels établis selon le droit commercial comportent des réserves latentes, qui sont dissoutes dans le cadre de l'évaluation de l'entreprise. Grâce à cette approche, les comptes annuels utilisés comme base donnent une image plus fidèle de la situation économique. Meubles Moser SA a, sur la base de son activité commerciale, recouru à diverses possibilités de correction de valeur et d'évaluation fiscalement admissibles, mais non nécessaires d'un point de vue économique. Il convient donc notamment d'ajuster les postes du bilan suivants:

- > Correction de valeur sur les créances (ducroire)
- > Stocks (constitution d'une réserve de marchandises fiscalement privilégiée de 35%)
- > Immobilisations corporelles (amortissements selon des critères fiscaux et non selon la durée d'utilisation)
- > Provision forfaitaire pour garantie de 2% sur le chiffre d'affaires soumis à garantie

Les comptes annuels de Meubles Moser SA sont établis de manière professionnelle et vérifiés par un organe de révision renommé dans le cadre d'un contrôle restreint. Les bases nécessaires à la distinction entre les créances faisant l'objet d'une provision individuelle pour les risques bien réels et la provision forfaitaire sont dispo-

nibles. La tenue d'un registre des immobilisations indiquant les valeurs résiduelles calculées parallèlement aux valeurs comptables fiscales permet de mettre en évidence les réserves latentes correspondantes sur les immobilisations corporelles.

Il convient également de tenir compte d'autres facteurs, tels que la scission préalable de la branche «sculptures sur bois», la séparation des biens immobiliers de la partie opérationnelle de l'entreprise, ainsi que la part importante de liquidités non nécessaires à l'exploitation qui a été retirée avant la transaction sous forme de distributions de dividendes.

### Réalisation de l'évaluation de l'entreprise

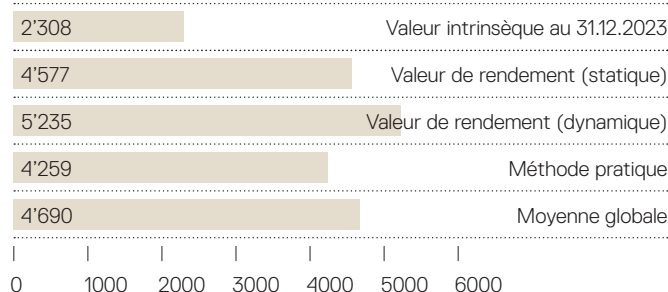
Pour réaliser l'évaluation de l'entreprise, on se réfère généralement aux trois derniers comptes annuels. Sur la base de ces comptes annuels ajustés, du budget de l'année suivante ainsi que d'autres informations pertinentes susceptibles d'influencer l'avenir, on établit les comptes de résultat et les bilans prévisionnels ainsi que les tableaux de flux de trésorerie prévisionnels pour les 3 à 5 prochaines années.

On détermine ensuite la valeur intrinsèque ajustée à la date d'évaluation, qui reflète généralement la valeur minimale d'une entreprise, ainsi que la valeur de rendement (résultats annuels ajustés capitalisés à un taux de capitalisation dérivé, comme le montre le graphique ci-dessous).

Ces deux valeurs permettent d'obtenir la valeur selon la méthode

des praticiens, pondérée de manière multiple à l'aide de la formule « $((1 \times \text{valeur intrinsèque} + 2 \times \text{valeur de rendement}) / 3)$ ». À l'aide d'une combinaison de méthodes, nous comparons les valeurs d'entreprise correspondantes et pouvons ainsi présenter la fourchette de manière simple et pragmatique.

### Conclusion



- > Il est recommandé de choisir une méthode d'évaluation pragmatique et compréhensible, adaptée à la situation de l'entreprise
- > L'expérience montre que le vendeur a déjà une idée de la valeur (du prix) qui, dans de nombreux cas, se situe rétrospectivement près du prix de transaction
- > La transparence entre les parties dès le début est très importante
- > Le prix d'achat devrait en principe pouvoir être refinancé dans un délai de 5 à 7 ans

<b>Coût des fonds propres</b>	<b>9.76 %</b>
Structure du capital cible	80.00

<b>Coût de la dette</b>	<b>2.33 %</b>
Structure du capital cible	20.00

<b>Taux de coût global du capital</b>	<b>8.27 %</b>
---------------------------------------	---------------

Taux d'intérêt sans risque	0.39 %	Rendement moyen des obligations de la Confédération à long terme (10 ans). Source: BNS
Prime de risque de marché	5.90 %	KPMG Studie Cost of Capital 2023: 5.9 %
Beta	0.95	KPMG Studie Cost of Capital 2023, «Betafaktoren ausgewählter Schweizer Branchen».
Prime de risque fonds propres	9.90 %	KPMG Studie Cost of Capital 2023, «Family owned companies».
+ Supplément d'immobilité	2.00 %	En raison de difficultés à vendre et d'un accès restreint aux capitaux. Selon Prof. Dr. Carl Helbling 1-3%.
+ Risque accru	3.00 %	Incertitude liée à l'évaluation et à la planification, ainsi que risques sectoriels. Selon Prof. Dr Carl Helbling, 2-4%.

<b>Coût des fonds propres</b>	<b>9.76 %</b>
-------------------------------	---------------

Taux d'intérêt FK	3.00 %	Coût des capitaux étrangers
Taux d'imposition	22.50 %	Taux d'imposition avant impôts
<b>Coûts de la dette</b>	<b>2.33 %</b>	Coût de la dette après impôts

## Vorsorge im Kontext der Unternehmensnachfolge

Sicherheit und Flexibilität sind für Max Moser seit jeher zentrale Leitplanken seines unternehmerischen Handelns. In den vergangenen Jahren wurden Unternehmensgewinne nur selten als Dividenden bezogen. Stattdessen baute die Möbel Moser AG gezielt Liquiditätsreserven auf, um Investitionen jederzeit eigenfinanzieren zu können und gleichzeitig Reserven für wirtschaftlich anspruchsvollere Phasen zu schaffen. Der Lohn des Inhabers war bewusst tief angesetzt, um das Unternehmen nicht mit hohen Fixkosten zu belasten. Auch die berufliche Vorsorge blieb über viele Jahre unverändert. Sämtliche Mitarbeitenden sind in einer Vollversicherungslösung versichert, deren Leistungen nur leicht über dem BVG Obligatorium liegen.

Die Vorsorgesituation der Nachfolger wird in diesem Beitrag nicht vertieft beurteilt, da noch nicht abschliessend geklärt ist, in welcher Form die Unternehmensnachfolge umgesetzt wird.

Im Rahmen der geplanten Unternehmensnachfolge wird rasch deutlich, dass fundierte Entscheidungen in den Bereichen Vorsorge, Steuern, Dividendenpolitik und Nachfolge nur dann zielführend sind, wenn zunächst ein klares Gesamtverständnis der finanziellen Situation besteht. Die private Finanzplanung bildet hierfür den zentralen Ausgangspunkt. Sie vermittelt Max Moser die notwendige Klarheit darüber, wie sich seine finanzielle Situation heute darstellt, wie sie sich bis zur Pensionierung und zum geplanten Verkauf der Firma entwickelt und welche finanziellen Rahmenbedingungen nach der Pensionierung zu erwarten sind.

Durch die strukturierte Gegenüberstellung der langfristig erwarteten Einnahmen und Ausgaben entsteht ein ganzheitlicher Überblick über die finanzielle Entwicklung. Ergänzt durch die Analyse der langfristigen Vermögensentwicklung wird sichtbar, wie sich Vermögen, Vorsorgekapital und Liquidität unter Berücksichtigung von Investitionen, Dividendenbezügen, Steuern und Kapitalverzehr entwickeln. Diese Gesamtsicht hilft, sich nicht in Einzelthemen oder Detailfragen zu verlieren, sondern die finanziellen Zusammenhänge als Ganzes zu verstehen. Auf dieser Basis kann Max Moser die nächsten Schritte gezielt definieren und Massnahmen in Zusammenhang mit Pensionierung, Steueroptimierung, Unternehmensnachfolge und Nachlassregelung aufeinander abstimmen.

Aufbauend auf dieser Grundlage wird die Nachfolgeregelung der Möbel Moser AG konkretisiert. Eine professionelle Unternehmensbewertung bildet dabei eine zentrale Grundlage, da sie Transparenz über den realistischen Unternehmenswert schafft und Erwartungen auf Verkäufer- und Käuferseite harmonisiert. Der Kaufpreis der Firma wird massgeblich durch die betriebsnotwendigen und nicht betriebsnotwendigen Mittel beeinflusst. Da das Unternehmen über erhebliche Liquiditätsreserven sowie eine Betriebsliegenschaft verfügt, entsteht eine Knacknuss in der Preisfindung. Ein Teil der Reserven muss im Vorfeld des Verkaufs bezogen werden, um das Unternehmen für die Nachfolger finanziell schlanker aufzustellen. Auch die Optionen im Zusammenhang mit der Betriebsliegenschaft müssen im Gesamtkonzept sorgfältig geprüft werden.

Ein wesentlicher Bestandteil stellt das korrekte Verhältnis zwischen Lohn und Dividende dar. Der bisher bewusst tief gehaltene Ge-



**Valentin Chiquet**

Finanzplanung & Vorsorgeberatung

Planification financière & conseil de prévoyance

schäftsführerlohn wird auf ein marktgerechtes Niveau angehoben. Dies ermöglicht eine realistische Abbildung der unternehmerischen Leistung und schafft gleichzeitig die Grundlage für eine angemessene Absicherung in der beruflichen Vorsorge.

Im Zuge dieser Neuausrichtung wird auch die bestehende Pensionskassenlösung grundsätzlich hinterfragt. Die bisherige Vollversicherungslösung erweist sich im aktuellen Umfeld als unpassend und vergleichsweise kostenintensiv. Vor diesem Hintergrund erfolgt der Wechsel zu einer robusten teilautonomen Vorsorgeeinrichtung mit deutlich tieferen Risikoprämien und einer attraktiveren Verzinsung des Altersguthabens. Zudem werden differenzierte Vorsorgepläne umgesetzt, um auf die unterschiedlichen Bedürfnisse eingehen zu können. Diese Anpassung schafft die strukturellen Voraussetzungen für eine Weiterentwicklung der Vorsorge von Max Moser.

Durch den höheren Lohn und den vermehrten Bezug von Dividenden, steigt die persönliche Steuerbelastung des Inhabers spürbar. Dieser Effekt wird gezielt abgefedert, indem substanzielle Pensionskasseneinkäufe vorgenommen werden. Auf diese Weise wird eine über Jahre hinweg vernachlässigte Vorsorgesituation nachgeholt. Die künftigen Altersleistungen von Max Moser sind dadurch nicht mehr primär vom Verkaufspreis des Unternehmens abhängig, sondern basieren auf strukturiert aufgebautem Vorsorgekapital.

Die durch die Anpassung der Pensionskassenlösung erzielten Prämiensparnisse werden gezielt dazu verwendet, die versicherten Leistungen für sämtliche Mitarbeitende zu optimieren. Darüber hinaus tragen die neu eingeführten Vorsorgepläne den unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Funktions- und Verantwortungsebenen Rechnung. Schlüsselfunktionen profitieren von einer erweiterten Vorsorge, wodurch ein wesentlicher Beitrag zur Mitarbeiterbindung geleistet wird. Mit dieser Lösung positioniert sich die Möbel Moser AG als moderne Arbeitgeberin mit zeitgemässen Anstellungsbedingungen und stärkt ihre Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt.

## La prévoyance dans le cadre de la succession d'entreprise

Pour Max Moser, la sécurité et la flexibilité ont toujours été les principes directeurs de son action entrepreneuriale. Ces dernières années, les bénéfices de l'entreprise n'ont que rarement été distribués sous forme de dividendes. Au lieu de cela, Meubles Moser SA a constitué de manière ciblée des réserves de liquidités afin de pouvoir autofinancer ses investissements à tout moment et, parallèlement, de se doter de réserves pour des périodes économiquement plus difficiles. Le salaire du propriétaire a été volontairement fixé à un niveau bas afin de ne pas grever l'entreprise de frais fixes élevés. La prévoyance professionnelle est également restée inchangée pendant de nombreuses années. Tous les collaborateurs sont assurés dans le cadre d'une solution d'assurance complète dont les prestations ne dépassent que légèrement le minimum obligatoire de la LPP.

La situation en matière de prévoyance des successeurs n'est pas examinée en détail dans cet article, car la forme que prendra la succession d'entreprise n'est pas encore définitivement clarifiée.

Dans le cadre de la succession d'entreprise prévue, il apparaît rapidement que des décisions éclairées en matière de prévoyance, de fiscalité, de politique de dividendes et de succession ne peuvent être prises que si l'on dispose au préalable d'une bonne compréhension globale de la situation financière. La planification financière privée constitue le point de départ central à cet égard. Elle apporte à Max Moser la clarté nécessaire sur sa situation financière actuelle, sur son évolution jusqu'à son départ à la retraite et jusqu'à la vente prévue de l'entreprise, ainsi que sur les conditions financières auxquelles il devra s'attendre à sa retraite.

La comparaison structurée des recettes et des dépenses attendues à long terme permet d'obtenir une vue d'ensemble complète de l'évolution financière. Complétée par l'analyse de l'évolution du patrimoine à long terme, elle met en évidence la manière dont le patrimoine, le capital de prévoyance et les liquidités évoluent, en tenant compte des investissements, des dividendes perçus, des impôts et de la consommation du capital.

*Cette vue d'ensemble permet de ne pas se perdre dans des questions particulières ou des détails, mais de comprendre les enjeux financiers dans leur globalité.*

Sur cette base, Max Moser peut définir les prochaines étapes de manière ciblée et coordonner des mesures concernant le départ à la retraite, l'optimisation fiscale, la succession d'entreprise et la planification successorale.

C'est sur ces bases que la succession de l'entreprise Meubles Moser SA se concrétise. Une évaluation professionnelle de l'entreprise constitue ici un élément central, car elle apporte de la transparence sur la valeur réelle de l'entreprise et harmonise les attentes du vendeur et de l'acheteur. Le prix d'achat de l'entreprise est fortement influencé par les actifs nécessaires à l'exploitation et ceux qui ne le sont pas. L'entreprise disposant de réserves de liquidités considérables ainsi que d'un

immeuble d'exploitation, la fixation du prix s'avère être un véritable casse-tête. Une partie des réserves doit être prélevée avant la vente afin de rendre l'entreprise plus légère financièrement pour les successeurs. Les options concernant l'immeuble d'exploitation doivent également être soigneusement examinées dans le cadre du concept global.

Un élément clé est le rapport adéquat entre salaire et dividende. Le salaire du directeur général, jusqu'ici volontairement maintenu à un niveau bas, sera relevé à un niveau conforme au marché. Cela permet de refléter de manière réaliste la performance de l'entreprise et pose en même temps les bases d'une couverture appropriée dans le cadre de la prévoyance professionnelle.

Dans le cadre de cette réorientation, la solution de caisse de pension existante est également remise en question. La solution d'assurance complète actuelle s'avère inadaptée et relativement coûteuse dans le contexte actuel. Dans ce contexte, le passage à une institution de prévoyance semi-autonome solide, offrant des primes de risque nettement plus faibles et une rémunération plus attractive de l'avoir de vieillesse, est opéré. De plus, des plans de prévoyance différenciés sont mis en place afin de pouvoir répondre aux différents besoins. Cette adaptation crée les conditions structurelles nécessaires au développement futur de la prévoyance de Max Moser.

En raison de l'augmentation du salaire et de la perception accrue de dividendes, la charge fiscale personnelle du propriétaire augmente sensiblement. Cet effet est atténué de manière ciblée par des rachats substantiels dans la caisse de pension. On rattrape ainsi le retard accumulé au fil des ans en matière de prévoyance. Les futures prestations de retraite de Max Moser ne dépendent donc plus principalement du prix de vente de l'entreprise, mais reposent sur un capital de prévoyance constitué de manière structurée.

Les économies de primes réalisées grâce à l'adaptation de la solution de caisse de pension sont utilisées de manière ciblée pour optimiser les prestations assurées pour l'ensemble des collaborateurs. De plus, les nouveaux plans de prévoyance tiennent compte des exigences variées des différents niveaux de fonction et de responsabilité. Les fonctions clés bénéficient d'une prévoyance élargie, ce qui contribue de manière significative à la fidélisation des collaborateurs. Grâce à cette solution, Meubles Moser SA se positionne comme un employeur moderne offrant des conditions d'emploi adaptées à notre époque et renforce sa compétitivité sur le marché du travail.

## Wissen tanken, Vorsprung sichern!

Sie möchten sich unkompliziert und in kurzer Zeit über wichtige Finanz- und Vorsorgethemen informieren? Unsere Info-Events bieten Ihnen genau das: kompakte Inputs, praxisnahe Tipps und wertvolles Wissen – perfekt in Ihren Tagesablauf integriert.

Diese Veranstaltungen sind ideal für Personen, die beruflich und privat fundierte Entscheidungen treffen möchten – ob zu Vorsorge, Pensionierung, Steuern, Nachlass oder weiteren Finanzthemen.

### Was Sie erwartet:

- > 30 bis 60 Minuten geballtes Fachwissen
- > Aktuelle Themen rund um Vorsorge, Finanzen & Digital
- > Praxisbeispiele, Insights und Antworten auf Ihre Fragen
- > Austausch mit Expertinnen und Experten

Nutzen Sie eine kurze Auszeit, um Ihr Wissen zu erweitern. Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!

## Faites le plein de savoir, prenez de l'avance!

Vous souhaitez vous informer rapidement et facilement sur des thèmes importants liés aux finances et à la prévoyance? Nos événements d'information offrent des contenus concis, des conseils pratiques et des connaissances utiles, intégrés à votre quotidien.

Ces événements s'adressent aux personnes souhaitant prendre des décisions éclairées, professionnelles ou privées – en matière de prévoyance, retraite, impôts, succession ou autres finances.

### Ce qui vous attend:

- > 30 à 60 minutes de connaissances spécialisées concentrées
- > Thèmes d'actualité sur la prévoyance, les finances et la planification
- > Exemples pratiques, informations et réponses à vos questions
- > Des échanges avec des experts

Profitez d'un moment de détente pour enrichir vos connaissances. Au plaisir de vous accueillir!

**Alle kommenden  
Veranstaltungen:  
Tous les évé-  
nements à venir:**



## Neue Partner Nouveaux associés

Mit grosser Freude und Stolz heissen wir Christoph Zürcher und Luca Raviele im Partnergremium willkommen. Ihre Aufnahme markiert einen bedeutenden Schritt und bereichert unser Führungsteam sowohl fachlich als auch menschlich. Für ihre neue Rolle wünschen wir ihnen spannende Herausforderungen, inspirierende Begegnungen und viele nachhaltige Erfolge.

C'est avec une grande joie et une grande fierté que nous accueillons Christoph Zürcher et Luca Raviele au sein des associés. Leur arrivée marque une étape importante et enrichit notre équipe de direction, tant sur le plan professionnel qu'humain. Nous leur souhaitons beaucoup de succès dans leurs nouvelles fonctions, des défis passionnants, des rencontres inspirantes et de nombreuses réussites.



Christoph Zürcher (links / à gauche)  
Luca Raviele (rechts / à droite)

### Dienstjubiläen Jubilés de service

- > 01.01.26: Gilbert Cotting, 25 Jahre
- > 01.01.26: Jana Baeriswyl, 5 Jahre
- > 01.02.26: Melina Trachsel, 10 Jahre
- > 01.02.26: Rebekka Kofmel, 5 Jahre
- > 12.03.26: Marianne Kramer, 25 Jahre
- > 01.05.26: Alain Zbinden, 5 Jahre
- > 01.06.26: Valentin Chiquet, 5 Jahre

### Neueintritte Nouvelles arrivées

- > 01.01.26: Antonia Birbaum, Sachbearbeiterin Treuhand
- > 01.01.26: René Corpataux, Abacus Consultant

Treuhand  
Wirtschaftsprüfung  
Steuern & MWST  
Wirtschafts- & Rechtsberatung  
Vorsorgeberatung  
Digital

Comptabilité  
Révision  
Fiscalité & TVA  
Conseil d'entreprise & juridique  
Conseil en prévoyance  
Digital

---

### Düdingen

Chännelmattstrasse 9  
3186 Düdingen  
T +41 26 492 78 78

---

### Bern

Eigerstrasse 60  
3007 Bern  
T +41 31 329 20 20

---

### Fribourg

Avenue Beauregard 1  
1700 Fribourg  
T +41 26 347 28 80

---

### core-partner.ch

EXPERTsuisse zertifiziertes Unternehmen  
Mitglied von TREUHAND | SUISSE  
Entreprise certifiée EXPERTsuisse  
Membre de FIDUCIAIRE | SUISSE