

NACHFOLGEREGELUNG

Grundsätzliche Gedanken

Es gibt **verschiedene Möglichkeiten**, ein Unternehmen zu führen, zu übergeben oder zu erwerben. Nach der Eigentümer-Struktur können folgende **Hauptkategorien** unterschieden werden:

1. Unternehmer-Eigentümer (Verkauf oder erbrechtlicher Übergang)
2. Partnerschafts-Modell (mehrere mitarbeitende Eigentümer)
3. „Publikums“-Aktionäre (Holding-Modell)

Im Folgenden beschreiben wir die typischen Erscheinungsformen und worauf zu achten ist.

1. Unternehmer-Eigentümer

In der Praxis hat sich vielfach bewährt, wenn der Unternehmer auch Eigentümer ist, wenn möglich ganz. Der andere Fall, mit angestellten sprich nicht beteiligten Managern, kann **Konfliktstoff** bergen, weil die Interessen unterschiedlich sind: Löhne und Bonus, kurzfristiger Erfolg auf der einen Seite, Dividendenhunger, längerfristiger Horizont andererseits. (Die Argumente sind nicht abschliessend und in jedem Fall zutreffend.)

Vielfach ergeben sich Schwierigkeiten, wenn das Unternehmen wächst und schwer wird. Nicht selten trifft man ein Bild, wo viel **Vermögen im Geschäft gebunden** ist. Das ist oft auch die Folge des Steuerrechts. Thesaurieren kostet zumindest kurzfristig weniger Steuern als Entnahme ins Privatvermögen via Lohn oder Dividenden.

Ein **abrupter Wechsel**, z.B. bei einem Krisen- oder Todesfall, kann zu grösseren Schwierigkeiten führen.

Die Geschäftsübergabe von einem Unternehmer auf den nächsten kann auf verschiedene, vielfach steuergünstige Arten erfolgen. Im Rahmen des Gesellschaftsrechts und der steuerrechtlichen Bestimmungen können Regelungen bei Einzelfirmen, Kollektiv- oder Kommanditgesellschaften als auch bei AG oder GmbH gefunden werden. Die **Rechtsform** ist meistens nicht entscheidend.

UNTERNEHMER-EIGENTÜMER

Vorteile:

- Kurze Entscheidungswege
- Weniger Interessenkonflikte
- Effizient

Nachteile:

- Abhängigkeit, Stellvertretung
- Bei grösseren Vermögen oft kaum zu erreichen, z.B. im Erbgang
- Abrupter Wechsel ist oft nicht geregelt

Bei den **Steuern** geht es vielfach um die Frage, ob stille Reserven realisiert werden müssen und damit Steuern anfallen. Immer noch der heikelste Punkt ist die Überführung vom Geschäfts- ins Privatvermögen, z.B. wenn das Geschäft resp. die Liegenschaft verpachtet wird.

2. Partnerschafts-Modell

Dieses Modell zeichnet sich dadurch aus, dass mehrere Eigentümer das Geschäft gemeinsam führen. Konsequenz ist es dann, wenn es nur mitarbeitende Gesellschafter gibt. In der Praxis sind allerdings auch Mischformen anzutreffen. Typisch für dieses Modell sind z.B. Rechtsanwalts-Kanzleien, aber auch Familienbetriebe mit zwei oder mehr Brüdern resp. Schwestern.

Das Modell erleichtert Übergabe und Betrieb von **grösseren Unternehmen**. Es finden sich oft leichter Partner, die einen Teil eines Betriebes übernehmen wollen oder können. Dies trifft vor allem dann zu, wenn die Nachfolge nicht im Rahmen eines Erbganges „gratis“ auf die nächste Generation übergehen kann.

Die **Nachteile** liegen auf der Hand: die Partner müssen das geschäftliche Zusammenleben ausdiskutieren und regeln und die Grundsätze einer Partnerschaft ernst nehmen. Meinungsverschiedenheiten sollen ausdiskutiert werden. Naturgemäss kann das zulasten der Effizienz gehen.

PARTNER-MODELL

Vorteile:

- Stellvertretung
- Vermögens- und Interessenausgleich auch bei grösseren Betrieben möglich
- Übergabe ist vielfach leichter möglich

Nachteile:

- Streit-Potenzial
- Längere Entscheidungswege, Ineffizienz
- Steuern eher ungünstiger

Die **steuerlichen Möglichkeiten** einer steuergünstigen Übergabe sind eingeschränkt. Zwar sind die privaten Kapitalgewinne im Prinzip immer noch steuerfrei. Wenn die Käufer oder Übernehmer aber eine juristische Person zur Übernahme einschalten (was vielfach Sinn macht!), können sich komplizierte Steuerfragen ergeben, Stichworte: indirekte Teilliquidation, Erbenholding, Transponierungstheorie. Hier ist der Fachmann gefordert, vielfach auch eine Absprache mit den Behörden.

3. Publikums-Aktionäre, Holding-Modell

Für diese Erscheinungsform ist typisch, dass **Eigentum und Management getrennt** sind. Es gibt vielfach mitarbeitende und nicht mitarbeitende Eigentümer. Anzutreffen sind diese Konstellationen bei grösseren Vermögen, bei vielen Geschwistern oder nach mehr als einem Generationenwechsel, aber auch bei einer Übernahme durch Mitarbeiter (MBO Management-Buy-Out).

Ein **Holding-Modell** kann dann eine Lösung sein, wenn ein oder mehrere Betriebe unter einheitlicher Leitung bleiben sollen, das Eigentum aber (in der Familie) gestreut

werden soll oder muss. Themen wie Altersvorsorge für den Unternehmer oder dessen Ehegatten oder eine grössere Anzahl Kinder oder Enkel können dafür Anlass sein.

Nicht nur bei sehr grossen Publikums-Gesellschaften mit viel Macht für das Management und wenig Einfluss für die Aktionäre können **Interessenkonflikte** entstehen. Die unschönsten Erscheinungsformen sind die, wo sich das Management selber am nächsten steht und die Aktionäre und die langfristigen Unternehmensziele in den Hintergrund rücken. Gegensteuer können dann nur ein starker **Verwaltungsrat** als Vertreter der Eigentümer, sowie eine qualifizierte Revisionsstelle, geben. Das Gesellschaftsrecht in der Schweiz bietet nur eingeschränkte Möglichkeiten für Minderheitsaktionäre. Politische Diskussionen für Veränderungen sind aber im Gang.

Angesichts der Grösse kommt als Gesellschaftsform für solche Lösungen eigentlich nur die **Aktiengesellschaft** in Frage. Dann ergeben sich steuerlich in der Regel keine grossen Probleme. Zu denken ist allenfalls an die Teilliquidationsproblematik, vor allem wenn der Kaufpreis aus der Substanz der übernommenen Gesellschaft finanziert werden soll.

Als Untervariante einer Unternehmensnachfolge verstehen wir hier auch den **Verkauf an einen Dritten**. Unter der Annahme, dass dieser Dritte ein Grosser ist, erfolgt dann ein Wechsel vom Unternehmer-Eigentümer zu einer Publikums-Gesellschaft.

PUBLIKUMSGESELLSCHAFT

Vorteile:

- Kauf und Verkauf leichter möglich
- Management nach den Fähigkeiten, nicht nach dem Eigentumsanteil auswählen
- Längerfristige Lösung, über mehrere Generationen

Nachteile:

- Interessenkollisionen (Investieren contra Ausschütten)
- Missbrauchsgefahr
- Kontrollaufwand durch Verwaltungsräte

ÜBERGABE-MÖGLICHKEITEN, RECHTSFORMEN

Eine Unternehmens-Nachfolge hat **viele Aspekte**: betriebswirtschaftlich-organisatorische, ehe- und erbrechtliche, gesellschaftsrechtliche, steuerrechtliche, finanzielle und last but not least auch menschlich-psychologische Aspekte. Der Allrounder als Berater und Begleiter ist gefragt resp. ein Projektteam. Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass **nicht nur die Steuern** der Masstab für Entscheide sein sollen.

Zu den verschiedenen Punkten geben wir nachfolgend einige Stichworte. Es sprengt den Rahmen dieser Zusammenfassung, die einzelnen Punkte detailliert zu beschreiben. Wir verweisen auch auf die separate Checkliste.

Betriebswirtschaftlich-Organisatorisch

„Gescheite“ Struktur, die Gesellschaft selber nachfolge- resp. verkaufsfähig machen, Kader aufbauen

Keine unnötigen Abhängigkeiten

„Keine“ Rücksicht auf familiäre Gegebenheiten bei der Besetzung wichtiger Positionen

Unternehmensbewertung (betriebswirtschaftliche Grundlagen bereit stellen (Jahresrechnungen inkl. Angaben zu den stillen Reserven usw.)

Ehe- und Erbrechtlich

Absicherung im Alter und im Krisenfall

Gleichbehandlung aller Nachkommen

Information der Familie, rechtliche Regelungen (z.B. Ehe- und Erbvertrag)

Gesellschaftsrechtlich

Steuerünstig, auch z.B. mit Kollektivgesellschaft; Gefahren bei der Einzelfirma analysieren; Nachteile bei der AG beachten

Möglichkeiten der Vorsorge (speziell 2. und 3. Säule) nutzen

Steuerrechtlich

Rechtsformwechsel, Sperrfristen beachten

Stetig ist besser als einmalig

Steuerpraxis verfolgen (z.B. Diskussionen bezüglich Indirekter Teilliquidation und Erbenholding; Unternehmenssteuerreform II)

Finanziell

Vorsorge, Finanzplanung

Offen und transparent gegenüber Banken, an der Kreditwürdigkeit arbeiten

Menschlich-Psychologisch

Veränderung der menschlichen Rolle

Vorbereiten auf das Alter, den Abgang, das Loslassen

Unternehmer ab Alter 70?

VORGEHEN

Ein strukturiertes und überlegtes Vorgehen ist empfehlenswert. In der Praxis hat sich in etwa folgendes Vorgehen bewährt:

- Frühzeitig beginnen (spätestens mit Alter 55); der Prozess braucht Zeit
- Zusammenstellung der Ausgangslagen, schriftlich (Status Geschäft und Privat, bestehende Verträge, familiäre Situation, Eigengüter/Errungenschaft, Motiv für die Regelung, usw.) – Ansatz [Fopp](#) (S.6): 1. Persönliche Strategie (Work Life Balance) / 2. Familienstrategie / 3. Vermögensstrategie / 4. Unternehmensstrategie
- Formulierung von realistischen Wünschen und Zielen (z.B. Übergabe Lebenswerk, Sicherung der Arbeitsplätze, Ziel-Erlös nach Steuern, Sicherung des Lebensabends inkl. Ehegatte, Gleichbehandlung von Nachkommen, Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten usw.)
- Wahl des Beraters resp. Zusammenstellen eines Projektteams, Bestimmung des Projektleiters, Zeitplan aufstellen
- Persönliche oder familiäre Differenzen sowie emotionale Auseinandersetzungen angehen
- Berechnung eines angemessenen Unternehmenswertes
- Abklärung von steuerlichen Konsequenzen
- Gestaltung einer optimalen Finanzierung; inkl. Amortisationsplanung, Eigenmittel und Finanzierungspotenzial des Nachfolgers beurteilen
- Ausarbeitung von klaren Verträgen (Kauf-, Erb-, Schenkungs-, Darlehens-, Mietvertrag etc.)
- Garantie-, Gewährleistungs- und Haftungsfragen
- Weitere Mitarbeit des Übergebers?
- Kommunikation (wen informiere ich wann und wie?)
- Umsetzung planen, Ausbildungskonzept erstellen

Wir verfügen über Know How und praktische Erfahrung. Diverse Nachfolgeregelungen haben wir begleitet und umgesetzt. Aufgrund der Komplexität scheuen wir uns aber nicht, allfällig weitere Fachleute beizuziehen. Ein Projektteam unter konsequenter Leitung kann viel zur Lösung der Fragen beitragen.

→ Separate KS-Checkliste zur Vorbereitung und Klärung von Fragen und Meinungen

Weitergehende Informationen:

- [Praxisberichte](#) aus der Bilanz 8/2005
- Nachfolge-Plattform von Bund und Kantonen und Wirtschaftsförderung etc.: www.kmu-next.ch
- www.kmu-kom.ch = Kompetenzzentrum der Treuhand-Kammer mit Links unter den Arbeitshilfen: [Best-Practice-Broschüre](#) 27 Seiten; Checkliste für die Umsetzung vgl. separates [Dokument](#).
- www.nextsteps.ch Umfassende Pensionsberatung (noch nicht getestet) – dazu auch unsere eigenen Excel-Tools zur Vorsorgeplanung
- www.adlatus.ch Netzwerk erfahrener Führungskräfte (nicht getestet)
- auch viele Banken bieten Dienste an, vgl. auch Uni St.Gallen (www.kmu.unisg.ch)
- Broschüre „Nachfolgemanagement in KMU, eine praxisorientierte Wegleitung“ der Credit Suisse (03.2007 erschienen, Bibliothek KS im 1. OG) – CS [Studie](#) Erfolgreiche Unternehmensnachfolge 02.2009
- www.aventina.ch Systemisch-lösungsorientierte Ansätze statt teurer Experimente (noch nicht getestet)

S:\daten\infothek\NachfolgeGrundlagen.doc / 10.2009