

Nachfolgeplanung als Herausforderung

Nachfolgeplanung ist ein vielschichtiges Anliegen von volkswirtschaftlicher Bedeutung, das nicht nur die Patrons fordert. Die aktuelle Studie «Nachfolger gesucht!», welche das Family Business Center der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers AG herausgegeben hat, gewährt interessante Einblicke in die Bedeutung der Unternehmensnachfolge in der Schweiz.

Bei rund 57'000 Unternehmen in der Schweiz wird in den nächsten fünf Jahren die Regelung der Nachfolge eine der zentralen Fragen sein. Umso mehr erstaunt es, dass sich gemäss der Studie «Nachfolger gesucht!» knapp ein Drittel der Befragten noch keine Gedanken dazu gemacht oder die Umsetzung noch nicht in Angriff genommen hat. Der Hauptgrund mag darin liegen, dass das Thema Unternehmensnachfolge eine (Vor-)Frage der Erbfolge ist. Obwohl jeder weiss, dass irdisches Leben beschränkt ist und grundsätzlich niemand unersetzbar bleibt, wird das Regeln der eigenen Ersetzbarkeit häufig verdrängt. Zusätzlich gilt es zu berücksichtigen, dass jeder, der ein Lebenswerk erfolgreich aufbaut respektive aufgebaut hat, dies mit viel Herzblut und dem Einsatz all seiner Kräfte tut. Davon einfach loszulassen, ist daher nicht immer leicht.

Suche nach würdigem Nachfolger

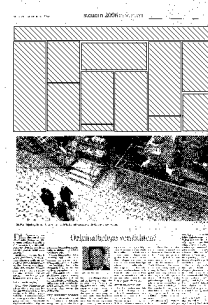
Neben diesen emotionalen Tücken erweist sich eine Nachfolgeplanung als vielschichtiges Anliegen, das oftmals in seiner Komplexität unterschätzt wird. In erster Linie soll der Unternehmensfortbestand langfristig gesichert sein. Daneben gilt es,

die finanzielle Absicherung der Familie zu regeln, familieninterne Streitigkeiten zu vermeiden und eine gerechte Verteilung des Erbes zu ermöglichen. Auch weitere Anspruchsgruppen wie die Mitarbeiter, die Investoren und die Kunden sind unter Berücksichtigung der rechtlichen und steuerlichen Konsequenzen in die Regelung der Nachfolge einzubeziehen.

Sind diese Anliegen geregelt, stellt sich häufig die Frage nach einem würdigen und kompetenten Nachfolger. Wie die Studie zeigt, beabsichtigt die Mehrheit der abtretenden Firmenchefs das Unternehmen innerhalb der Familie zu übertragen. Es scheint so, dass auch in der Schweiz bei familieninternen Nachfolgen als fest verankerte Gewohnheit meist der Sohn zum Zug kommt.

Hohe Hürden für externe Lösung

Längst nicht alle Kinder sind bereit, die Nachfolge anzutreten. Oftmals fehlt es am Interesse, an den finanziellen Mitteln oder den erforderlichen Kompetenzen der Kinder. Dies führt in vielen Fällen dazu, dass eine externe Lösung gefunden werden muss, wie zum Beispiel ein Verkauf an Dritte, ein Management Buy-Out oder in einzelnen Fällen der Gang an die Börse.



Damit eine dieser Möglichkeiten überhaupt realisiert werden kann, sind viele Gesellschafter gezwungen, ihre Unternehmen «fit und leicht» zu machen. Nebst der Ausrichtung auf die erfolgreichen Geschäftsbereiche bedeutet dies, dass sich das Unternehmen von nicht betriebsnotwendigen Vermögensgegenständen befreien muss. Ohne frühzeitige Planung können sich dadurch beträchtliche steuerliche Konsequenzen ergeben.

Steuerliche Stolpersteine

Mit dem Bundesgerichtsentscheid vom 11. Juni 2004 (2A.331/2003) und dem Entwurf des Kreisschreibens Nr. 7 der ESTV vom 14. Februar 2005 wurde die Möglichkeit zur Realisierung eines steuerfreien privaten Kapitalgewinns infolge Verkauf der Beteiligungsrechte an der Gesellschaft weiter eingeschränkt (Ausdehnung der steuerlichen Qualifikation der indirekten Teilliquidation). Damit wurde eine in der Vergangenheit oft gewählte Nachfolgelösung aus steuerlicher Sicht zusätzlich erschwert.

Unterdessen sind im Parlament diverse Vorstösse erfolgt. Auch der Bundesrat hat den dringenden Handlungsbedarf erkannt. Im Rahmen der Unternehmenssteuerreform II soll daher diese Problematik (Praxis zur indirekten Teilliquidation) gesetzlich geregelt und zumindest teilweise aus dem Weg geräumt werden. Derzeit wird davon ausgegangen, dass diese gesetzliche Regelung per 1. Januar 2008 in Kraft treten wird.

Frühzeitig und realistisch

Bei der Nachfolgeplanung handelt es sich um ein vielschichtiges Unterfangen, für deren Erfolg es kein Patentrezept gibt. Nachfolgeplanung heisst letztlich, die Stellvertre-

tung konsequent bis über den Tod hinaus zu regeln. Dies setzt eine systematische Analyse des Unternehmens und der persönlichen und familiären Verhältnisse voraus. Dabei darf nichts beschönigt werden und Wunsch ist strikt von Realität zu trennen. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass eine optimale Nachfolgeplanung oftmals nur möglich ist, wenn diese frühzeitig – mindestens fünf Jahre vor Übergabe – mit professioneller Unterstützung angegangen wird.

*Rolf Helfenberger,
 dipl. Steuerexperte, Director,
 PricewaterhouseCoopers AG,
 St. Gallen*

*Marcel Angehrn,
 dipl. Steuerexperte, Manager,
 PricewaterhouseCoopers AG,
 St. Gallen*



Rolf Helfenberger



Marcel Angehrn

Nachfolger gesucht

Für die Studie «Nachfolger gesucht!» hat das Family Business Center der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers AG rund 10000 Unternehmen befragt.

Die Studie kann kostenlos über das Sekretariat bezogen werden: gabriela.brauchli@ch.pwc.com