

Nachfolgeplanung: Die grösste Herausforderung eines Unternehmers

Im Gespräch mit Rolf Brunner, Leiter Operational Excellence, Corporate & Institutional Clients, Credit Suisse und Präsident regionales OK Unternehmerpreis Ostschweiz des Swiss Venture Clubs, Urs Fueglistaller, Geschäftsführender Direktor des KMU-HSG, Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen, und Leo Staub, Rechtsanwalt Buob Staub und Partner sowie Direktor der Executive School of Management, Technology & Law der Universität St. Gallen

INTERVIEW: MARCEL BAUMGARTNER
BILDER: ANDREA BRÜLISAUER

Nur wenige Unternehmer dürften sich gerne mit der Planung ihrer Nachfolge befassen. Trotzdem gehört es zu ihrer Aufgabe. Wann ist der richtige Zeitpunkt, sich damit zu befassen?

Leo Staub: Eigentlich muss sich ein Unternehmer schon nach der Gründung damit befassen, was im Fall seines Todes passiert. Eine Nachfolgesituation kann also auch ganz «ungeplant» eintreten. Ansonsten muss man das von Fall zu Fall neu beurteilen: Wenn der Unternehmer Kinder hat und eines davon für eine Nachfolge in Frage käme, sollte man schon frühzeitig das Gespräch suchen, um herauszuspüren, ob das eine mögliche Variante wäre. Schicken Sie das Kind auf

Lern- und Wanderjahre, aber setzen Sie ihm einen Zeithorizont im Sinne von: «Wenn du 35-jährig bist, musst du dich entschieden haben.»

Urs Fueglistaller: Ich sehe das auch so. Im Prinzip ist die Frage zu jedem Zeitpunkt richtig. Auch eine 40-jährige Unternehmerin muss sich überlegen, was passiert, wenn es ihr nicht mehr gut geht. Aber es ist in der Tat ein heikles Thema. Ich habe von zwei Bankengesprächen vernommen, wo der Unternehmer bezüglich seiner Nachfolge befragt wurde. Der eine war Mitte Vierzig, der andere Mitte Fünfzig. Dem 45-jährigen Unternehmer geriet die Frage in den falschen Hals, er denke doch noch gar nicht ans Aufhören, war seine Antwort. Im anderen Fall stiess man auf offene Ohren.

Rolf Brunner: Es hat wohl auch immer damit zu tun, wie, wann und wer diese sensitive Frage stellt. Ist es die Rechtsberatung, der Treuhänder, der Verwaltungsrat oder der Banker? Gerade für uns Banken ist es natürlich ein sehr wichtiges Thema, aber bestimmt ist es in gewissen Fällen ein Unterschied, ob ein jüngerer oder älterer Kundenberater – und in welchen Situationen – das Thema auf den Tisch bringt. Es soll uns aber gelingen, uns als Banker für die Probleme des Kunden zu interessieren und uns somit in den Mittelpunkt seiner Erfahrungen zu zentrieren. Ein bestimmt nicht einfaches Unterfangen.

Aber die Berater müssen die Frage stellen?

Brunner: Ja, bestimmt – denn es liegt in unserem Interesse, auch die Zukunft einer Unternehmung so früh als möglich antizipieren zu können. Oftmals sind sich aber gerade jüngere Berater nicht gewohnt, diese zentrale Fragestellung anzugehen, was sich dann in Einzelfällen beim Übermitteln

der Frage bemerkbar machen kann. Dabei können wir aber in vielen Fällen von sogenannten «Best Practices» zehren, aus ihnen lernen.

Fueglistaller: Man ist sich manchmal gar nicht bewusst, wie dieses Thema beim Gegenüber ankommt. Aber eine Nachfolge hängt ja nicht unmittelbar mit der Pensionierung zusammen, sie kann auch durch einen Verkauf zustande kommen. Ich kenne einen Fall, wo das Unternehmen unmittelbar nach dem Studium gegründet wurde und sich sehr schnell erfolgreich auf dem Markt positioniert hat. Dessen Unternehmer hat sich die Frage nach der Nachfolge jeden Tag gestellt. Er sagte sich, dass er das Unternehmen sofort verkaufen würde, wenn er einen guten Preis dafür erhält. Aber bei der klassischen Nachfolge sollte man sich sicher zehn Jahre vor der Pensionierung damit beschäftigen.

Staub: Ab 50 sollte die Planung eigentlich laufen. Aus steuerlichen Überlegungen benötigt man nämlich mindestens fünf Jahre für eine vernünftige Planung. Hinzu kommt oft, dass die Bilanz einer Unternehmung im Hinblick auf die Nachfolge richtig gestaltet werden muss: Nicht betriebsnotwendige Aktiven etwa sollten unter Umständen ins Privatvermögen überführt, überschüssige Liquidität sollte vielleicht abgebaut werden. So wird die Unternehmung «leichter» und fit für die Nachfolge.

Was heisst das konkret? Auf was muss man achten?

Staub: Im Prinzip gibt es – immer die KMU im Fokus – vier Punkte, die Sie betrachten müssen. 1. Die Situation in der Ehe. Wie sieht es mit der Vermögensaufteilung zwischen den Ehegatten aus? Braucht es hier Vorkehrungen – zum Beispiel einen Ehe- oder Erbvertrag – für den Fall



Leo Staub



Rolf Brunner

des Todes eines Ehegatten oder auch für den Fall der Trennung oder Scheidung? Dann die erbrechtliche Situation im Verhältnis zu den Nachkommen. Wird eines der Kinder die Nachfolge antreten? Hat es daneben aber noch weitere Kinder und wenn ja, wie stellen wir sicher, dass alle gleich behandelt werden? Können in einem Testament oder einem Erbvertrag zwischen Eltern und Kindern die notwendigen Planungsschritte gemacht werden? 3. Das Gesellschaftsrecht. Hat meine Unternehmung die richtige Rechtsform oder würde eine Änderung die Übernahme vereinfachen? Gibt es im Verhältnis unter den Aktionären Regelungsbedarf? Wie kann sichergestellt werden, dass Unternehmer und ihre Nachfolger im Unternehmen selbst sinnvoll zusammen wirken? Braucht es einen Aktionärsbindungsvertrag? 4. Die Steuern. Welche Schritte müssen eingeleitet werden, damit die Übernahme auch steuerlich verkraftbar ist? Ein Nachfolgekonzept sollte sodann immer vor der Umsetzung den Steuerbehörden vorgelegt werden, wenn unliebsame Überraschungen vermieden werden wollen.

An wen wende ich mich zuerst, wenn das Thema aktuell wird?

Staub: Gehen Sie auf jenen Berater zu, der Ihnen am nächsten steht. Das kann die Revision, die Bank, ein Versicherer oder eben ihr Anwalt sein. Der Berater wird sie dann begleiten und weitere Fachleute mit einbeziehen, sobald dies notwendig ist. In der Zusammenarbeit mit verantwortungsbewussten Beratern, die auch ihre eigenen fachlichen Grenzen kennen, können Sie eigentlich nichts falsch machen.

Brunner: Die Nähe zu diesen Exponenten ist sehr wichtig. Der Unternehmer sollte sich im Laufe der Zeit ein Team mit Experten aufbauen – Teamwork mit Spezialisten, sei dies mit Leuten aus der Bank oder aus der ihm vertrau-

ten Umgebung. Die Revisionsgesellschaften zum Beispiel sind sicherlich häufig am nächsten beim Unternehmen. Wir Banken hingegen haben da noch Nachholbedarf, was die Nähe zum Kunden anbelangt – gerade in solch eher heiklen Fragestellungen. Trotzdem wollen wir als «Enabler» agieren, denn die Kundenzentrierung, seine Anliegen, liegt uns sehr am Herzen und soll unser Tun begleiten.

Aber grundsätzlich wollen Sie ja auch mehr als «nur» ein Begleiter sein, oder?

Brunner: Bestimmt. Wir wollen Lösungen anbieten auf Basis der erfassten Strategie der Unternehmung und unterstützen, diese auch umzusetzen. Dabei können unsere anschließenden Dienstleistungen, wie Research, Finanzierungen, Geldanlagen klarerweise den Abschluss für eine für alle Teile abgerundete Lösung bilden – dies ist letztlich unser Kerngeschäft. Gerade das Private Banking ist dann mit der anschließenden Finanzplanung ein bestimmt wegweisender Pfeiler damit das Vermögen des Unternehmers oder eben Verkäufers bestmöglich angelegt und verwaltet wird.

Fueglistaller: Aber muss eine Bank überhaupt eine Position mit einbeziehen? Kommt sie denn nicht automatisch zum Zug?

Brunner: Ja, schon. Damit sind wir aber bereits bei der Servicequalität. Denn: weiss der Kunde oder eben Verkäufer, dass ich als Banker fähig bin, ihn optimal zu beraten? Kennt er mich als Vertrauensperson in eben diesem von mir zitierten «Team mit Experten»? Klar ist, dass er dies am höchsten gewichtet – noch vor dem Preis. Nicht das Produkt steht im Vordergrund, sondern die persönliche Beziehung und die daraus entstehende Lösung.

Fueglistaller: Ich sehe das schon auch, dass sich

die Mitarbeiter auf der Bank für Unternehmen engagieren. Aber das sollte vielleicht auch durch Kleinigkeiten geschehen, etwa wenn der Banker den neuen Maschinenpark einer Firma begutachtet. So entstehen ein noch grösseres Vertrauen und eine noch engere Bindung.

Brunner: Es gehört zur Servicequalität, dass ich als Banker auch unter dem Jahr die Nähe zum Kunden suche, mich für ihn interessiere. Beispiel: die Bank finanziert eine Maschine – ja, wie funktioniert diese Maschine? Meine Erfahrungen zeigen, dass Kontakte – auch unter dem Jahr – den Kunden begeistern und er sich damit aufgehoben fühlt. Dies führt zu einer gegenseitigen Vertrauensbasis. Dies wird aber oftmals nicht gelebt.

Hingegen hat eine Kunde nur eine Revisionsgesellschaft, welche ihn besucht – Banken jedoch hat er in der Regel mehrere. Damit ist die Auswahl zu derjenigen Bank mit dem grösseren, besseren Vertrauen auch grösser.

Fueglistaller: Wenn mir die Bank alle zwei Jahre einen neuen Berater zuweist, dann kann kein Vertrauen entstehen. Da hat sich inzwischen das Businessmodell der Banken verändert. Die Banker haben mittlerweile mehr Zeit.

Brunner: Das ist auch richtig so. Es kann nicht sein, dass wir den Kunden nur im März zur Bilanzbesprechung sehen.

Bei Grossunternehmen sehe ich noch ein, dass Sie sich Zeit nehmen, um den Maschinenpark zu betrachten. Aber fehlt Ihnen nicht die Zeit für die kleinen und mittleren Unternehmen?

Brunner: Das täuscht. Verschiedene Banken haben endlich das K in KMU wieder entdeckt. Ich habe immer gesagt, dass es gefährlich ist, nur jene Unternehmen in der Nachfolge zu be-



Urs Fueglistaller

gleiten, die einen Transaktionswert von über 10 Millionen haben. Es rechnet sich, sich für jedes Unternehmen zu interessieren, dabei Lösungen zu bündeln - dazu gehören auch Kleinstbetriebe. Ganz bestimmt braucht es auch da und dort ein sogenanntes «Out-of-the-box-Thinking» – denn: kein Fall ist wie der andere. Also profilieren wir uns genau in dieser Nische, eventuell inmitten des «Teams mit Experten».

Fueglistaller: Da gibt es aber noch ein enormes Verbesserungspotenzial. Einige Banken – und ich schliesse die Credit Suisse da aus – nehmen sich dem nicht an. Mich erschreckte es, welche Rolle die Bank in einem Fall einer Nachfolgeplanung übernommen hat. Die möglichen Nachfolger gingen mit dem Übernahmeplan zu Bank, welche ihnen nach fünf Minuten sagten, dass es zu teuer sei. Als ob ein Banker innerhalb von fünf Minuten beurteilen kann, ob der Preis stimmt oder nicht. Der Hintergrund der Antwort war eigentlich: Kommt damit nicht zu uns. Die potenzielle Käuferschaft war schliesslich so verunsichert, dass das Geschäft nicht zustande kam.

Herr Staub, Sie als Anwalt sind aber wohl in den wenigsten Fällen der erste Ansprechpartner.

Staub: Das ist so, ja. Wir werden meistens durch die Vermittlung einer Bank oder des Treuhänders beigezogen. Natürlich gibt es Fälle, in denen in die Person direkt auf uns zukommt, etwa dann, wenn wir sie bereits in anderen Fragen unterstützen konnten.

Treffen Sie im Bereich der Nachfolgeregelung viele Baustellen an?

Staub: Sehr viele. Eine klassische Baustelle ist, dass zwischen den Ehepartnern keine Absicherungsmaßnahmen getroffen wurden, für den

Fall, dass ein Ehegatte stirbt oder die Ehe geschieden wird. Nehmen wir an, der Mann führt zusammen mit einem Geschäftspartner das Unternehmen: Was passiert im Fall seines Todes? Frau und Kinder des Verstorbenen sind dann am nächsten Tag Mitgesellschafter. Macht das Sinn? Oder wäre es besser, eine Vereinbarung zu treffen, dass der andere Gesellschafter das Recht hat, den Erben die Anteile abzukaufen? Ein anderer fataler Fall wäre, dass bereits einzelne der Kinder in der Unternehmung mitarbeiten, aber die Eltern noch keine Entscheidung über die Nachfolge getroffen oder diese Entscheidung in Planungsmassnahmen umgesetzt haben. Der plötzliche Tod eines Elternteils könnten gute Absichten aller Beteiligten mit einem Mal zunichte machen.

Aber grundsätzlich würde schon ein Vertrag genügen?

Staub: Ein Ehe- und Erbvertrag ist die beste – und erst noch günstige – Versicherung gegen den Supergau.

Kann es im schlimmsten Fall zum Ruin führen, wenn die Nachfolgeplanung unterbleibt?

Staub: Oder zum Verkauf. Stellen Sie sich vor, Sie sind willens und fähig, die elterliche Unternehmung weiter zu führen, müssen aber zuerst einen Kampf um die Nachfolge durchfechten und dann die übrigen Erben von einem Tag auf den andern auszahlen. Wie wollen Sie das tun? Geld, das in einem Unternehmen steckt, ist ja nie liquid. Hier können vertragliche Vereinbarungen helfen, die Finanzierung des Unternehmensübergangs tragbar zu gestalten. Welcher Wert soll der Unternehmung im Erbfall zukommen? Sind die Erben bereit, einen Teil ihrer Ansprüche als Darlehen gegenüber dem Nachfolger stehen zu lassen? Sind Regelungen

notwendig, um die Existenz des überlebenden Elternteils sicher zu stellen?

Womit wir wieder bei den Banken wären...

Brunner: In der Tat herrscht hier oftmals eine Diskrepanz in der Preisbildung zwischen Käufer und Verkäufer. Vor rund fünf Jahren belehnte die Bank noch rund 50 Prozent der Aktien, heute macht man Finanzierungen auch zu 80 Prozent, bei somit 20 Prozent Eigenkapital. Das ist enorm gefährlich. Stellen Sie sich vor, was das Unternehmen in den Folgejahren erwirtschaften muss, um die Schulden bei der Bank abzuführen. Da muss nicht nur der Businessplan stimmen, sondern auch die Ausgangslage ganz genau analysiert sein, ansonsten ist es ein Wagnis, dass so nicht eingegangen werden darf – letztlich nicht nur der Bank, sondern auch des Käufers (und seinen abhängigen Partner wie Familie, etc.) und des Verkäufers.

Fueglistaller: Für das braucht es alle drei Perspektiven, jene des Verkäufers, des Käufers und der Bank. Die Bank muss auf die möglichen Gefahren hinweisen und die Käuferschaft nicht blauäugig ins Verderben rennen lassen. Wenn jemand unternehmerisch denkt und handelt, dann gibt es auch Wege.

Brunner: Das sind Wege, die eben durch gute Partnerschaften oder eben «Teamwork mit Experten» gebildet werden und durch realistische Verträge.

Fueglistaller: Am sinnvollsten ist es, wenn sich Käufer und Verkäufer vermehrt zu zweit treffen. An diesen Treffen müssen die anderen Parteien nicht dabei sein. Zu viele Köche verderben den Brei. Es muss eine persönliche Beziehung entstehen und diese zwei müssen

entscheiden, wie sie das Geschäft abwickeln müssen. Der Rechtsanwalt soll letztlich nur noch schauen, dass sie keine Fehler machen.

Der Wert eines Unternehmens ist nicht wirklich einfach zu berechnen, immerhin handelt es sich in vielen Fällen um ein Lebenswerk.

Fueglistaller: Wir realisierten in diesem Zusammenhang ein Forschungsprojekt, um den totalen Wert eines Unternehmens zu beurteilen. Wir befragten mehrere hundert Unternehmen, von denen wir auch die Bilanzen und Erfolgsrechnungen in unserer Datenbank haben, nach dem Wert ihres Unternehmens. Wir stellten fest, dass neben dem Alter auch das Glücksempfinden des Unternehmers einen grossen Einfluss auf den Betrag hat – und zwar einen negativen. Je glücklicher der Unternehmer, desto günstiger würde er die Firma verkaufen.

Brunner: Jemand, der mit sich selbst im Reinen ist, loslassen kann und damit die notwendige Distanz hat, sieht das aus einem ganz anderen Blickfeld. Die Firma steht nicht nur für ihn, sondern insbesondere auch für seine Mitarbeiter und in Einzelfällen auch für seine Familie. Gerade die Partner – oftmals die Ehefrauen – spielen hier eine gewichtige Rolle, wie wir einerseits aus der Erfahrung lernen und andererseits auch unser Fall im Rahmen der Präsentationen des Swiss Venture Clubs des Themas «Nachfolge» am Beispiel der «Lantal Textiles» zeigen konnten: Die Ehefrauen oder Partner generell spielen eine ganz wichtige Rolle in der Entwicklung einer Nachfolgeregelung und sind somit in den Prozess eng einzubinden.

Wie viele Unternehmen stehen eigentlich vor einer Nachfolgeregelung?

Brunner: In den nächsten Jahren stehen sehr viele Unternehmen vor diesem Schritt. Von den rund 310'000 KMU-Unternehmen in der Schweiz, werden rund 50'000 in den nächsten fünf Jahren «etwas» unternehmen müssen. Und da muss noch einiges laufen, gerade bei den kleinen Unternehmen, die immerhin 90 Prozent aller Angestellten beschäftigen. Ich will nicht schwarz malen, aber es gibt noch einige, die ihre Hausaufgaben noch vor sich haben.

Staub: Wir treffen das leider auch mehr an, als uns lieb ist. Es wäre begrüssenswert, wenn die Unternehmen ihre Nachfolgeplanung früher in die Hand nehmen würden. Es ist eine Kernaufgabe – und wahrscheinlich die grösste Herausforderung überhaupt – eines jeden Unternehmers. Die Investition in eine gute Nachfolgeregelung ist aber ausserordentlich lohnend und muss einfach sein.

Praxistipps zur Regelung der Unternehmensnachfolge

Es passiert häufig, dass Unternehmer der Planung ihrer Nachfolge zu wenig Beachtung schenken. Damit der Übergang von einer Unternehmergeneration zur nächsten reibungslos verläuft, sollten folgende Tipps beachtet werden.

- 1. Geben Sie frühzeitig den Anstoss zur Regelung Ihrer eigenen Nachfolge.**
Je früher der Anstoss zur Regelung der vielfältigen Aspekte einer Unternehmensnachfolge gegeben wird, desto erfolgsversprechender wird sie.
- 2. Lernen Sie die einzelnen Bestandteile einer Nachfolgeregelung kennen.**
Eine Nachfolgeregelung berücksichtigt und umfasst betriebswirtschaftlich-organisatorische, ehe- und erbrechtliche, gesellschaftsrechtliche, steuerrechtliche, finanzielle und vor allem auch menschlich-psychologische Aspekte.
- 3. Beachten Sie, dass mit einer Nachfolgeregelung verschiedene menschlich-psychologische Probleme gelöst werden müssen.**
Die Veränderung der eigenen Rolle, das Loslassen des bisherigen Lebensinhalts und die Veränderung der Stellung in der Familie sind menschlich-psychologische Aspekte, die den Unternehmer vor eine grosse Herausforderung stellen.
- 4. Bereiten Sie den Nachfolger gezielt auf seine zukünftige Aufgabe vor.**
Lassen Sie den Nachfolger in fremder Umgebung Erfahrung sammeln. Geben Sie ihm bald möglichst eine sinnvolle Mitverantwortung im eigenen Betrieb.
- 5. Nutzen Sie die ehe- und erbrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten.**
Der Wunsch nach wertmässiger Gleichbehandlung aller Nachkommen steht oftmals im Gegensatz zur Notwendigkeit, einem bestimmten Nachkommen die Geschäftsübernahme zu ermöglichen.
- 6. Entlasten Sie die Unternehmensbilanz von nicht-betriebsnotwendigen Vermögensteilen.**
Oftmals steckt ein Grossteil des Vermögens des Unternehmers im eigenen Geschäftsbetrieb. Gewinne wurden aus finanziellen oder steuerlichen Überlegungen jahrelang im Betrieb belassen, Abschreibungen grosszügig vorgenommen und Liquidität angehäuft, so dass hohe stille Reserven entstanden sind und sich nichtbetriebsnotwendiges Vermögen gebildet hat.
- 7. Überprüfen Sie die Zweckmässigkeit der aktuellen Rechtsform.**
Bei der Vorbereitung einer Nachfolgeregelung zeigt sich oft, dass die bisherige Rechtsform der Unternehmung im Hinblick auf die Nachfolge nicht optimal ist und mit alternativen Möglichkeiten verglichen werden muss.
- 8. Berücksichtigen Sie die Steuerfolgen einer Nachfolgeregelung, planen Sie rechtzeitig.**
Es gilt eine ganze Anzahl steuerlicher Stolpersteine zu vermeiden.
- 9. Verhalten Sie sich offen und transparent gegenüber Ihrer Banken.**
Falls Sie auf eine Finanzierung durch Ihre Bank angewiesen sind, schaffen Sie rechtzeitig eine Vertrauensbasis: Beliefern Sie Ihre Bank mit allen notwendigen Unterlagen.
- 10. Seien Sie sich bewusst, dass die Erarbeitung und die Umsetzung einer massgeschneiderten Nachfolgeregelung viel Zeit und Geduld braucht.**
Die Auswahl und die Einführung des Nachfolgers, die ehe- und erbrechtlichen Regelungen, die Anpassung der Rechtsform usw. benötigt viel Zeit.
- 11. Sind Sie offen für das sogenannte «Out-of-the-box-thinking» –**
es gibt oftmals Wege und Möglichkeiten, an welche man nicht sofort glaubt. Fordern Sie das Herkömmliche heraus.
- 12. Bilden Sie ein Team – ein «Team von Experten» (und Vertrauten).**
Dabei ist es wichtig, dass die Strategie Ihrer Unternehmung nicht nur erfasst, sondern auch nachhaltig verfolgt werden kann.