

«Zuwarten erzeugt nur Unsicherheit»

In Familienunternehmen gibt es bei der Nachfolge oft Streit. Mit frühzeitiger Vorbereitung lässt er sich vermeiden, weiss Louis Siegrist, Partner und Sitzleiter St. Gallen bei Ernst & Young.

Interview: Markus Schär

Gerade bei Firmen, die in der Familie weitergegeben werden, empfiehlt es sich, die Nachfolge frühzeitig zu planen. Weshalb?

So lassen sich die klassischen Stolpersteine vermeiden: einerseits Steuerprobleme, andererseits Streitigkeiten in der Familie. Deshalb sollte die Planung idealerweise sieben bis fünf Jahre vor der Übergabe beginnen. Jeder Patron muss seine Firma so vorbereiten, dass sie parat ist, wenn er sie verkaufen will.

Was bedeutet das bei den Steuern?

Früher sahen wir oft, dass die Unternehmer zu viel Substanz schufen, weil sie keine Steuern zahlen wollten. Sie investierten also in teure Maschinen, auch in Ferienhäuser oder Segeljachten in Firmenbesitz. Dadurch werden die Unternehmen zu schwer. Und sie erzielen wegen der hohen Investitionen nur einen niedrigen Ertragswert. Deshalb müssen wir Verkäufer oft enttäuschen.

Was empfehlen Sie dagegen?

Der Patron sollte – eben frühzeitig – sein Unternehmen bereinigen, also die nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften und Wertchriften herausnehmen oder in eine eigene Gesellschaft abspalten. Und er sollte auch sich selber bei seinem Lebensstil etwas gönnen und sein Auskommen sichern: Eine Studie, die Ernst & Young in Zusammenarbeit mit der HSG herausgegeben hat, zeigt ja, dass glückliche Patrons ihre Firmen erfolgreicher

verkaufen als jene, die eine Entschädigung für ihre Mühen und Nöte erwarten.

Die Nachfolge gelingt also besser, wenn der Unternehmer in gesicherten Verhältnissen lebt.

Ja. Wenn er zu viel für sein Unternehmen verlangt, weil er vom Verkaufspreis leben muss, dann hat der Käufer ein Problem. Deshalb kann die Übergabe scheitern.

Erleben Sie das auch bei Familien?

Bei einer familieninternen Nachfolge finden wir fast immer eine Lösung, die Preise sind meist tief bis vernünftig. Gelegentlich verschenken Patrons ihre Unternehmen sogar, wenn sie sonst genug zum Leben haben. Ich sehe, dass Senioren durchaus Konzessionen machen, um dem Junior einen guten Start zu ermöglichen – zumindest am Anfang der Verhandlungen... Und ich erlebte schon, dass ein Verkäufer seiner ehemaligen Firma halt wieder ein Darlehen gewährte, weil er nicht zuschauen konnte, wie sie zugrunde ging.

Das geht allerdings nur bei einem Alleinerben, sonst gibt es oft Streit.

Wir machen tatsächlich häufig Bewertungsgutachten für Gerichte. Die Geschwister des neuen Chefs beklagen sich dann: Der bekommt die Firma ja geschenkt. Ich antworte ihnen jeweils: Ja, aber ihr erhaltet Bargeld, und er übernimmt das unternehmerische Risiko.



Wie lassen sich solche Familienstreitigkeiten vermeiden?

Auch da empfiehlt sich eine frühzeitige Regelung, am besten, wenn der auserkorene Nachfolger ins Unternehmen einsteigt. Je länger die Familie wartet, desto grösser wird die Unsicherheit, wer eigentlich welchen Wert erzeugt. Ich erlebte schon Unternehmen, die der Junior über Jahre führte und folglich auch wertvoller machte, aber die immer noch dem Senior gehörten.

Wie sieht eine saubere Lösung aus?

Die Familie muss sich darüber einigen, wie sie die Nachfolge regeln will und wie sie ihr Unternehmen bewertet oder bewerten lässt: Sie muss also den Meccano aufzeigen, wie der Wert entsteht. Die Nachfolge lässt sich am besten mit einem Ehe- und einem Erbvertrag festlegen. Die möglichen Konflikte zwischen mit- und nicht mitarbeitenden Eigentümern sowie zwischen Mehr- und Minderheitsaktionären kann man in einem Aktionärsbindungsvertrag regeln, bis hin zur Höhe des Lohns für den Chef – aber auch jederzeit im Konsens wieder ändern. Wichtig ist vor allem eine Bestimmung, was geschieht, wenn jemand aussteigen will. Sonst kann der Unternehmer seine Geschwister aushungern, indem er keine Dividende ausschüttet. Oder sie können ihn plagen, indem sie ihren Anteil einem Aussenstehenden verkaufen, der immer dreinredet. Es ist für alle nicht befriedigend, wenn solche Regeln fehlen. Und sie erst bei der Firmenübergabe festzulegen ist definitiv zu spät. ■

Louis Siegrist
empfiehlt, die
Nachfolge
mit einem
Erbvertrag zu
regeln.

