

«Es braucht eine kritische Distanz»

Gemäss einer Studie der Universität St.Gallen aus dem Jahr 2005 werden in den nächsten fünf Jahren in der Schweiz rund 57'000 KMU eine Nachfolgeregelung treffen müssen.

Text: Leo Staub

Bild: Bodo Rüedi

Unternehmer, die über eine Nachfolgelösung nachdenken, sind mit einer Vielzahl von Fragestellungen konfrontiert, die sich grundlegend von den Problemen unterscheiden, die sie täglich lösen müssen – und die hoch komplex sind: Es gilt, psychologische, wirtschaftliche und rechtliche Aspekte zu berücksichtigen. Den meisten Unternehmern geht es bei der Nachfolgeregelung zudem darum, ein Lebenswerk, dem während Jahrzehnten alles untergeordnet wurde, in andere Hände zu übergeben. Das Loslassen fällt daher oft schwer, und Emotionen spielen eine grosse Rolle. Denn mit dem Verlust ihrer Stellung als Unternehmensführer und -eigner verlieren die ehemaligen Eigentümer auch in ihrem persönlichen und geschäftlichen Umfeld an gesellschaftlichem Status. Diese Aspekte gehen oft vergessen, wenn potenzielle Nachfolger mit professioneller Unterstützung über eine Übertragung von Unternehmensanteilen verhandeln.

Am Anfang steht die Suche nach dem «richtigen» Nachfolger

Was auf den ersten Blick auf der Hand liegt, ist nicht unbedingt die beste Lösung: Der Sohn, der schon lange im Unternehmen mitarbeitet, die Tochter, die den idealen Ausbildungsweg zur Übernahme des elterlichen Unternehmens absolviert hat, oder der Mitarbeiter, der dem Unternehmen seit über 20 Jahren die Treue hält, sind vielleicht nicht die richtigen Personen für die Nachfolge. Um im Interesse des Unternehmens die beste Entscheidung zu treffen, braucht es

«Unter Umständen muss ein Kaufpreis auch innerhalb der Familie bezahlt werden.»

eine gewisse kritische Distanz. Diese stellt sich in der Regel nur ein, wenn der Rat Aussenstehender eingeholt wird und die Kandidaten für die Unternehmensnachfolge einem professionellen Verfahren zur Beurteilung ihrer Fähigkeiten standhalten.

Ist der Nachfolger gefunden, muss der Prozess der Übergabe sorgfältig und gewöhnlich über mehrere Etappen geplant werden. Der designierte Nachfolger muss Schritt für Schritt an seine Aufgabe herangeführt werden. Nur auf diese Weise ist gewährleistet, dass er zum Zeitpunkt der Verantwortungsübernahme bei Mit-

arbeitenden, Kunden und Lieferanten auch über die notwendige Glaubwürdigkeit verfügt.

Unabhängig davon, wie die Nachfolge geregelt werden soll, bedarf es einer Bewertung des Unternehmens. Dies ist selbst dann der Fall, wenn das Unternehmen unentgeltlich als Erbvorbezug an einen Nachkommen übertragen wird. Nur so kann festgestellt werden, ob durch die Schenkung Pflichtteilsansprüche weiterer Erben tangiert werden.

Alles, was recht ist

Zentral bei der Suche nach einer geeigneten Nachfolgelösung sind auch zahlreiche rechtliche Aspekte. Schon lange vor der eigentlichen Nachfolgeregelung stellt sich für den Unternehmer die Frage, wie ein Unternehmen vor den Folgen einer Ehescheidung geschützt werden kann. Oft ist es unumgänglich, dass dieses Problem in einem Ehevertrag adressiert und gelöst wird. Der Ehevertrag ist aber auch ein probates Mittel, um die Nachfolgelösung zu erleichtern. Es existieren zahlreiche Konstellationen, in denen ein Ehegatte im Falle des unvorhergesehenen Todes des Unternehmers die beste aller denkbaren Nachfolgelösungen ist. Hier kann oft ein Ehevertrag helfen, in welchem festgelegt wird, dass für den Fall des Todes eines Partners der Gatte unter Ausschluss weiterer Erben die Unternehmensanteile übernimmt.

Notarielle Beurkundung

Ergänzend notwendig ist in der Regel auch eine letztwillige Verfügung, entweder als Testament oder als Erbvertrag. So können beispielsweise Aktien des Unternehmens, die in den Nachlass fallen, einem oder mehreren Erben gezielt zugewiesen werden. Einzelne Erben können auf den Pflichtteil gesetzt und mit der so frei werdenden Erbquote kann ein Unternehmensnachfolger begünstigt werden. Oder es kann einem designierten Nachfolger in einem Erbvertrag die Sicherheit geboten werden, dass er nicht umsonst in die Weiterentwicklung des elterlichen Unternehmens investiert hat, sondern eines Tages wirklich die Nachfolge antreten kann. Wichtig ist hier, dass die Form der letztwilligen Verfügung beachtet wird, weil davon deren Gültigkeit abhängt. Testamente müssen von Anfang bis Ende von Hand geschrieben, datiert und unterzeichnet sein, Erbverträge bedürfen der notariellen Beurkundung.

Eine Nachfolgeregelung bietet immer auch Gelegenheit, die Rechtsform des Unternehmens zu überprüfen. Wenn etwa Unternehmensanteile auf mehrere Nachfolger verteilt werden sollen,

muss die Einzelfirma in eine Personen- oder Kapitalgesellschaft umgewandelt werden. In bestimmten Fällen erzwingen auch steuerliche Überlegungen eine Neufassung der Rechtsform des Unternehmens. Soll die Übertragung eines Unternehmens in Etappen verlaufen, braucht es Regelungen für das Zusammenwirken mehrerer Unternehmenseigner während einer gewissen Zeit. Gleiches gilt dann, wenn die Übergabe des Unternehmens an mehrere Nachfolger vorgesehen ist. Hierzu werden üblicherweise sogenannte Aktionärsbindungsverträge abgeschlossen. Solche Verträge enthalten Vorschriften zur Stimmabgabe in der Generalversammlung und Regeln, was geschehen soll, wenn ein Aktionär aussteigen will oder muss. Wenn es darum geht, auch die strategische und operative Führung neu und – meist für eine begrenzte Zeit – die Zusammenarbeit zweier Unternehmergenerationen zu gestalten, empfiehlt es sich zudem, Aufgaben und Verantwortung der verschiedenen Führungsebenen in einem Organisationsreglement festzuhalten.

Weitere Fallstricke

Je nachdem, ob die Übertragung des Unternehmens auf den oder die Nachfolger entgeltlich oder unentgeltlich erfolgt, ergeben sich unterschiedliche Steuerfolgen. Besondere Risiken entstehen dann, wenn der Käufer über zu wenig Geld verfügt, um den Kaufpreis aus eigener Kraft zu finanzieren und versucht, einen

«Eine Nachfolgeregelung bietet immer auch Gelegenheit, die Rechtsform des Unternehmens zu überprüfen.»

Teil der Finanzierung dadurch zu bewerkstelligen, dass er dazu Mittel des gekauften Unternehmens heranzieht. Damit können enorme Steuerfolgen für den Verkäufer verbunden sein. Weitere – oft nicht beachtete – Fallstricke sind Mehrwertsteuerprobleme, wenn zusammen mit dem Unternehmen Liegenschaften übertragen werden. Es lohnt sich in jedem Fall, die in Betracht gezogene Nachfolgelösung steuerlich zu analysieren und nach Lösungen zu suchen, die eine möglichst geringe Steuerbelastung zur Folge haben. Um ganz sicher zu gehen, dass die in Aussicht genommene Lösung steuerlich keine bösen Überraschungen birgt, sollten Konzept und Verträge dem zuständigen Steuerkommissär mit der Bitte um ein sogenanntes «Ruling» vorgelegt werden. Teilt er die ihm präsentierte Auffassung, wird er seinen Segen dazu geben.

Oft wird eine unentgeltliche Übertragung des Unternehmens auf einen Nachfolger nicht der richtige Weg sein. Unter Umständen muss ein Kaufpreis auch innerhalb der Familie bezahlt werden, um zu verhindern, dass Pflichtteile von Geschwistern des Nachfolgers verletzt werden oder um den Eltern die Möglichkeit zu geben, alle ihre Kinder im Rahmen der Erbfolge wertmässig

gleich zu behandeln. Unter Umständen kommt auch nur ein Verkauf an eine aussenstehende Person in Frage. In einem solchen Fall muss regelmässig eine erste Weichenstellung erfolgen: Sollen Aktien übertragen werden oder – wenn etwa das Unternehmen zu «schwer» und damit für einen Nachfolger zu teuer ist – sollen nur jene Aktiven und Passiven der Unternehmensbilanz verkauft werden, die zur Weiterführung des Betriebs notwendig sind? Je nachdem spricht man von einem «Sharedeal» oder einem «Assetdeal». Die entsprechenden Verträge sind oft sehr umfangreich, müssen doch zahlreiche Risiken einer solchen Transaktion angesprochen und Regelungen dazu gefunden werden. Für die Ausgestaltung der Finanzierungslösung gibt es wieder zahlreiche Möglichkeiten. Wichtig ist, dass die Finanzierung insgesamt so geregelt wird, dass die verschiedenen Elemente widerspruchlos zusammenspielen und die Ansprüche aller Beteiligten sorgfältig aufeinander abgestimmt werden.

Rechtzeitige Planung als Schlüssel zum Erfolg

Die Erarbeitung einer guten Nachfolgelösung ist komplex und stellt eine sowohl persönlich als auch fachlich hohe Herausforderung dar. Mit kompetenter externer Unterstützung durch kundige Anwälte, Treuhänder oder Bankberater lassen sich gute Lösungen finden. Beide – Senior und Nachfolger – müssen in der Arbeit an einer Nachfolgelösung mit einem langen, nicht immer gradlinig verlaufenden Prozess rechnen. Zu zahlreich und zu anspruchsvoll sind die psychologischen, unternehmerischen und rechtlichen Fragestellungen, die angegangen werden müssen. Es ist daher entscheidend, dass die Planung der Nachfolgelösung rechtzeitig angegangen und für den gesamten Prozess ein Zeithorizont von mindestens fünf Jahren eingeplant wird.

Zum Autor

Prof. Dr. Leo Staub ist praktizierender Rechtsanwalt, Verwaltungsrat diverser Unternehmen und Direktor der Executive School of Management, Technology & Law der Universität St.Gallen. Er ist an der HSG unter anderem verantwortlich für den Lehrgang «Wirtschaftsrecht für Manager (WRM-HSG)». Dieser berufs begleitende Lehrgang vermittelt Führungskräften ohne juristische Erstausbildung eine praxisorientierte Einführung in die wichtigsten Gebiete des Wirtschaftsrechts. Eines der insgesamt elf Kurs-Module ist Rechtsfragen rund um die Nachfolgeregelung gewidmet.

Information: www.es.unisg.ch/wrm
oder bei tanja.widemann@unisg.ch