

Unternehmensnachfolge

Reinmar J. Salzgeber, Rechtsanwalt

Fast alle Unternehmen in der Schweiz sind Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Ihre Bedeutung für die schweizerische Volkswirtschaft ist enorm. Sie bieten zwei Drittel der Arbeitsplätze in allen privaten Firmen. Die Mehrheit dieser KMU wird von Einzelpersonen oder Familien gehalten, wobei die Eigentümer häufig selbst im Unternehmen operativ tätig sind. Früher oder später stellt sich in solchen Betrieben die wichtige Frage der Unternehmensnachfolge. Der Fortbestand der Firma ist unabdingbar mit dieser Frage verbunden.

Die Nachfolgeregelung ist Bestandteil der strategischen Führung und ein langfristiger Prozess. In der Regel stellt sie einen einmaligen Vorgang im Berufsleben des Unternehmers dar.

Rechtzeitige Planung der Nachfolge

Solche Unternehmensnachfolgen können aus verschiedenen Gründen auch scheitern:

- Der Unternehmer befasst sich zu spät mit der Nachfolgefrage und versäumt es, sich rechtzeitig um geeignete Nachfolger zu kümmern.
- Unvorhergesehene Ereignisse wie plötzliche Gesundheitsprobleme oder der Tod des Unternehmers lassen das Unternehmen führungslos werden und können es in eine existenzielle Krise stürzen. Oft fehlen letztwillige Anordnungen bezüglich der Nachfolge. Erben sind in der Regel nicht qualifiziert oder nicht bereit, die Nachfolge anzutreten. An die Stelle des verstorbenen Unternehmers tritt eine Erbengemeinschaft.
- Ein Unternehmen kann zu viel Substanz aufweisen und damit nicht nachfolgefähig sein.
- Die Finanzierung einer Nachfolge kann nicht sichergestellt werden, weil das Unternehmen entweder zu teuer ist oder der Nachfolger über zu geringe Eigenmittel verfügt und die Banken oder Miterben nicht bereit sind, die Finanzierung längerfristig sicherzustellen.

Die Planung und Umsetzung von Nachfolgeregelungen ist komplex und erfordert genügend Zeit. Jede Nachfolgeregelung ist anders und auf die Umstände des Einzelfalls abzustimmen.

Möglichkeiten der Nachfolge

Übergabe innerhalb der Familie: Ein Unternehmen kann innerhalb der Familie übergeben werden. Es ist der Wunsch vieler Firmeninhaber, dass ein Mitglied der Familie den Betrieb weiterführt. Die Einheit von Eigentum und Führung des Unternehmens dauert so fort. Wenn kein fähiger und williger familieninterner Nachfolger zur Verfügung steht, die Unternehmerfamilie aber daran interessiert ist, ihr finanzielles Engagement beizubehalten, mit der Folge, dass die Führung auf ein externes Management übergeht, kommt es zu einer Trennung von Eigentum und Führung. Es sind dabei

verschiedene Formen denkbar: (Familien-)Holding, Stiftung, Aufspaltung des Unternehmens, Mitarbeiterbeteiligung, Publikumsöffnung. Je nach familiärer Lösung sind neben der Finanzierung auch Themen des Erbrechts und Steuerfragen zu klären.

Übergabe an Dritte: Sind keine Familienmitglieder verfügbar oder interessiert, die Nachfolge anzutreten, und will sich die Unternehmerfamilie auch nicht länger finanziell in der Firma engagieren, bietet sich der Verkauf an das Management (Management-Buy-out, MBO) oder der Einkauf eines fremden Managements in das Unternehmen (Management-Buy-in, MBI) an. Beim MBO übernehmen erfahrene und geeignete interne Führungskräfte den Betrieb und führen ihn weiter. Beim MBI wird das Unternehmen von einem externen Management übernommen, meistens unterstützt von einem Investor. In diesen Fällen sind insbesondere die Finanzierung der Übernahme sowie Vorsorge- und Vermögensthemen zu klären.

Was ist bei der Finanzierung zu beachten?

Eine Unternehmensnachfolge scheitert häufig an der Finanzierung. Kann die Übernahme nicht aus eigenen Mitteln erfolgen, erfordert dies nachhaltige Finanzierungslösungen.

Bei Übernahmen innerhalb der Familie bestimmen die Mittelbedürfnisse des übernehmenden Familienmitglieds den Finanzierungsbedarf. Auch wenn das Unternehmen unentgeltlich (Schenkung, Erbschaft) übergeben wird, entsteht durch die Notwendigkeit der Altersvorsorge des Übergebers oder wegen der Auszahlung von Miterben in der Regel ein Finanzierungsbedarf. Bei Nachfolgeregelungen im Familienumfeld sind Darlehen des Übergebers an den Übernehmer nichts Ungewöhnliches. Manchmal stellen sie die einzige Möglichkeit dar, die Nachfolge finanziell zu ermöglichen.

Die konkrete Finanzierungsart hängt von der Beurteilung der Finanzlagen des Betriebs und des Übernehmers ab.

Steuern

Steuern bzw. deren Vermeidung spielen im Rahmen der Nachfolgeplanung eine wichtige Rolle. Steuerliche Folgen beeinflussen die geeignete Nachfolgelösung stark. Im Interesse des Unternehmers sollten die Steuerfolgen minimiert oder noch besser ganz vermieden werden. Gegebenenfalls muss der aus steuerlichen Gründen zusätzlich notwendige Kapitalbedarf in die Finanzierungsrechnung einbezogen werden.

In Fällen der unentgeltlichen Übergabe (Schenkung, Erbschaft) können je nach kantonalem Steuerrecht Schenkungs- bzw. Erbschaftssteuern und Handänderungssteuern anfallen.

Müssen bei einem Verkauf der Firma stille Reserven aktiviert werden, fallen für den Verkäufer je nach Rechtsform des Unternehmens Einkommenssteuern und Sozialabgaben (AHV) an.

Für eine steuerlich optimale Unternehmensnachfolge ist unter anderem zu beachten:

- Gewinnthesaurierungen im Unternehmen vermeiden,
- Lohn- und Dividendenbezüge möglichst hoch ansetzen mit Abfederung der Steuerfolgen z.B. mittels Nachzahlungen in die Pensionskasse,
- den privaten Vermögensaufbau so weit als möglich forcieren,
- Liegenschaften im Privatvermögen halten,
- Einzelfirma oder Personengesellschaft rechtzeitig vor einem Verkauf in eine Kapitalgesellschaft umwandeln.

Vorsorge- und Vermögensplanung

Das Thema Altersvorsorge des Übergebers ist in vielen Fällen ein wichtiger Bestandteil der Nachfolgeplanung.

Viele Unternehmer haben praktisch ihr ganzes Vermögen in ihre Firma investiert. Damit steckt oft ein Grossteil ihrer Altersvorsorge im Unternehmen. Mit der Übergabe des Betriebs an einen Nachfolger muss also auch die Altersvorsorge des bisherigen Eigentümers gesichert werden. Aus seiner Sicht ist es wichtig, dass sein Lebensstandard auch im Alter gesichert ist.

Mit der Übergabe des Unternehmens wird unter Umständen ein beträchtliches Barvermögen verfügbar, das lange Zeit in die Firma investiert war. Mit einer sorgfältigen Vermögens- und Anlageberatung ist der neuen Lebenssituation Rechnung zu tragen.

Fachliche Unterstützung

Die Erarbeitung eines individuellen Nachfolgekonzepts bedarf in jedem Fall einer professionellen Beratung durch einen Fachspezialisten aus den Gebieten des Familien- und Erbrechts, des Unternehmensrechts, des Steuerrechts und der Unternehmensfinanzierung.

Das Geheimnis einer erfolgreichen Unternehmensübergabe ist die seriöse und rechtzeitige Planung.