

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Damit die Tradition weiterlebt

Knapp jede dritte Unternehmensnachfolge in der Schweiz scheitert. Jedes Jahr werden somit rund 5'000 Unternehmen liquidiert statt weitergeführt. Die Folge: Neben zahlreichen Arbeitsplätzen gehen Know-how und immense Steuereinnahmen verloren.

TEXT: TOBIAS LEMSER

Es ist das grösste Anliegen jeder Unternehmung, dass die Geschäfte laufen und die Umsätze stimmen – nicht nur, um sich am Markt optimal zu positionieren, sondern auch, um keine Mitarbeitenden entlassen zu müssen. In nicht wenigen Firmen schwingt zudem der Druck mit, die über mehrere Generationen dauernde Familientradition aufrechtzuhalten. Doch was, wenn es für den Geschäftsführer altersbedingt Zeit wird, einen Nachfolger zu bestimmen? Oder wenn gar ein plötzlicher Krankheits- oder Todesfall eintritt und der Betrieb fortan ohne Geschäftsführer dasteht?

SCHWEIZWEITES DILEMMA

Nachfolgeregelungen werden in vielen Unternehmungen gänzlich unterschätzt. Gerade in kleineren Betrieben fehlt oftmals die Zeit, sich darum zu kümmern – mit teils erheblichen Folgen. Denn verpasst eine Firma den Zeitpunkt, sich um einen passenden Nachfolger in der Geschäftsführung zu kümmern, kann dies zur Liquidation führen. Laut der von Bisnode D&B durchgeführten Nachfolgestudie «KMU Schweiz 2017» müssen flächendeckend bis zum Jahr 2022 knapp 75'000 Unternehmungen an eine neue Generation von Besitzern übergeben werden. Dies entspricht fast 14 Prozent aller Schweizer Firmen. Sind bei grossen KMU mit 50 bis 249 Angestellten nur 7,4 Prozent der Betriebe von der Nachfolgeproblematik betroffen, liegt der Anteil bei den Kleinbetrieben mit bis zu neun Angestellten mit 14 Prozent am höchsten. Heisst in Arbeitsplätzen: Knapp eine halbe Million Anstellungen sind in den kommenden Jahren von einer Nachfolgeregelung betroffen. Betrachtet man die Rechtsform genauer, fällt auf, dass jede fünfte Einzelfirma ein Nachfolgeproblem hat. Mit gut 18 Prozent ähnlich betroffen sind Kommanditgesellschaften.

DRUCK- UND VERLAGSGEWERBE HINKT HINTERHER

Auch beim näheren Blick auf die einzelnen Branchen werden grosse Unterschiede deutlich: Wie die Nachfolgestudie offenbart, weisen der Gastronomie- und Informatikbereich den geringsten Anteil an Nachfolge-Unternehmungen auf. Grund für den niedrigen Wert ist vor allem das vergleichsweise junge Alter in der Informatikbranche. Hingegen ist der Anteil an Betrieben mit einem Nachfolgeproblem im Druck- und Verlagsgewerbe mehr als doppelt so hoch wie in der Immobilienbranche.

Aber auch Architekturbüros und Einzelhandelsunternehmen sollten das Thema Unternehmensnachfolge möglichst schnell angehen, um nicht in Nöte zu kommen.

WERTVOLLE EXPERTENINFOS

Was aber tun, damit ein einst erfolgreiches Unternehmen nicht gegen die Wand fährt? Dieser Frage haben sich mehrere Expertinnen und Experten angenommen und sind im Mai und Juni durch die Deutschschweiz gereist, um KMU-Unternehmer kostenlos zur Unternehmensnachfolge zu beraten. Wie läuft eine Nachfolge ab? Was muss ich vorbereiten? Welchen Wert hat meine Firma? Fragen, die sich in der Regel nur mithilfe eines Fachmanns klären lassen – auch, welche Vor- und Nachteile es hat, einen Nachfolger in der Familie oder extern zu finden.

FAMILIENINTERNE HERAUSFORDERUNGEN

Gerade eine Übergabe innerhalb der Familie ist oftmals angesichts gegenläufiger Interessen schwierig und erfordert von allen Involvierten erhebliche Konzessionen. Auch gilt es eine gewisse erbrechtliche Gerechtigkeit zu berücksichtigen und zu klären, ob es sich die infrage kommende Person überhaupt zutraut, das Unternehmen erfolgreich zu führen und sich gegenüber dem bestehenden Management durchzusetzen. Nicht selten – auch um den familiären Frieden nicht zu gefährden – bevorzugen viele Familienunternehmungen genau aus diesen Gründen einen Verkauf an Dritte. Doch auch hier gilt es, sich frühzeitig mit der Thematik zu befassen, wichtige Prozesse zu dokumentieren, das Know-how zu verteilen und Schlüsselmitarbeiter zu fördern. Und nicht nur das: Zudem ist es ratsam, mit Kunden und Lieferanten langfristige Verträge anzustreben sowie in der Vorbereitungsphase nicht zu früh die Verkaufsabsicht nach aussen zu kommunizieren. Wer möchte schon Mitarbeitende und Kunden verunsichern und letztlich den Unternehmenserfolg gefährden.

VERPASST EINE FIRMA DEN ZEITPUNKT DER NACHFOLGEREGELUNG, DROHT LIQUIDATION

UNTERNEHMENSBEITRAG – INTERVIEW

«Zeit und Ressourcen sind die besten Erfolgsfaktoren»

Wer sein Unternehmen übertragen möchte, sollte rechtzeitig mit der Planung beginnen. Dr. Oliver Künzler zeigt auf, worauf es für Verkäufer und Käufer während des Transaktionsprozesses zu achten gilt.

Dr. Künzler, wann ist der richtige Zeitpunkt, eine Unternehmensnachfolge in Angriff zu nehmen?

Ich rate Unternehmern, das Thema rund zehn Jahre vor der beabsichtigten Übergabe anzugehen. So kann man sich die Zeit nehmen, die es braucht, um Themen zu bereinigen und die Dinge richtig zu strukturieren – auch im Hinblick auf steuerliche Sperrfristen.

Wie sollte sich der Eigentümer auf den Verkauf vorbereiten und welche Handlungsmöglichkeiten bestehen?

Zunächst sollte der Unternehmer eine Eigentümerstrategie definieren und den Ist-Zustand des Unternehmens durch einen externen Experten analysieren lassen. So können die Firmenstruktur rechtzeitig auf die Nachfolge ausgerichtet, Risiken beseitigt und die Nachfolgefähigkeit verbessert werden. Entscheidend ist, dass die Nachfolge als konkretes Projekt mit entsprechenden Vorgaben und definierten Abläufen sowie unter zur Verfügungstellung der notwendigen Ressourcen – intern wie extern – strukturiert wird.

Der Grundsatzentscheid besteht darin, ob die Nachfolge familienintern oder -extern geregelt wird. Bei der gesellschafts- und vertragsrechtlichen Umsetzung besteht eine breite Palette an Handlungsvarianten, die im Einzelfall massgeschneidert umgesetzt werden können.

Was gilt es in den Verhandlungen mit dem Käufer zu beachten, damit der Verkauf gelingt?

Alles muss professionell aufbereitet werden. Geht man von einem externen Käufer aus, der sich noch nicht im Detail mit dem Unternehmen auskennt, ist es wichtig, ihm sämtliche Abläufe – die



Der Weg zur erfolgreichen Unternehmensübergabe ist mit vielen Herausforderungen verbunden.

idealerweise vorher dokumentiert wurden – und die Hintergründe zur Branche aufzuzeigen. Zudem sollte dem Käufer dargelegt werden, welches Potenzial die Firma in Zukunft hat, also welche strategischen Erfolgsfaktoren bestehen. Nicht zuletzt ist Diskretion das A und O. Wenn sich ein Kaufinteressent konkretisiert und spezifische Firmendaten offengelegt werden sollen, gilt es eine Geheimhaltungsvereinbarung abzuschliessen. So kann man vermeiden, dass geschäftsrelevante Unternehmensdaten nach aussen gelangen und die Geschäfte im schlimmsten Fall negativ beeinflusst werden.

Worin liegen die Herausforderungen von Unternehmensnachfolgen mit Immobilienbesitz?

Immobilien steigern zwar den Wert eines Unternehmens, vereinfachen die Finanzierung und letztlich den Verkauf jedoch oft nicht. Da viele Nachfolger nicht beides zusammen erwerben möch-

ten beziehungsweise können, trennt man in der Praxis zwecks Reduktion des Kaufpreises oft den operativen Betrieb, welcher den Verkaufsgegenstand bildet, und die Immobilie. Hierbei behält der Eigentümer entweder die Liegenschaft und schliesst einen Mietvertrag mit dem Käufer oder der Käuferin ab oder verkauft sie an einen Dritten – eine Win-win-Situation für alle Beteiligten.

Blicken wir auf die Käuferseite: Welche Ratschläge geben Sie Kaufinteressenten mit auf den Weg?

Zentral ist die sogenannte Due Diligence. Sie identifiziert Stärken und Schwächen des betroffenen Unternehmens. Wenn ich einen Betrieb kaufen möchte, muss ich ihn selbst, seine Produkte und die Märkte, die dahinter sind, verstehen. Gerade bei inhabergeführten Unternehmen sind auch die emotionalen Aspekte nicht zu unterschätzen. Dies sollte man als Käufer bei den Verhandlungen stets im Hinterkopf haben. In der Regel geht es um die

Veräusserung des Lebenswerkes. Wer hier ungeschickt vorgeht – wobei oft die Kaufpreisoptimierung der eigentliche Treiber ist –, riskiert im ungünstigsten Fall den Abbruch der Transaktion.

Welche Leistungen offerieren Sie im Nachfolgeprozess?

Wir bieten die umfassende Betreuung in sämtlichen rechtlichen und steuerlichen Fragen, sei es für Firmen oder Personen, die ihr Unternehmen verkaufen wollen oder auch für Kaufinteressenten. Unsere Aufgabe ist es, je nach Wunsch den gesamten Prozess zu strukturieren und zu koordinieren. Sodann verfügen wir über ein breites und eingespieltes Netzwerk von weiteren Spezialisten und sprechen bei Bedarf entsprechende Empfehlungen aus – ob für Unternehmensbewertungen oder auch hinsichtlich Mergers & Acquisitions Berater. Doch auch nach Kauf oder Verkauf sind wir für unsere Klienten da, etwa dann, wenn es um Anschlussfragen wie die private Vermögensplanung geht.



ANSPRECHPARTNER
Oliver Künzler, Dr. iur.
Rechtsanwalt
Partner und Head Business Group Corporate/Commercial
E: oliver.kuenzler@wenger-plattner.ch



ANSPRECHPARTNER
Urs Schüpfer
dipl. Steuerexperte und
dipl. Wirtschaftsprüfer
Partner und Leiter Steuerrechtsteam
E: urs.schuepfer@wenger-plattner.ch

Wenger Plattner
Rechtsanwälte Steuerberater Notare
Seestrasse 39 · 8700 Küsnacht-Zürich
T: +41 (0)43 222 38 00 · www.wenger-plattner.ch

WENGERPLATTNER
RECHTSANWÄLTE

UNTERNEHMENSBEITRAG

Erfolgreiche Nachfolge in Familienunternehmen

Wer die Unternehmensnachfolge familienintern erfolgreich meistern will, sollte die Schlüsselfaktoren kennen und wissen, dass es dabei um weit mehr geht als ein Treuhand- beziehungsweise Transaktionsgeschäft.

NACHFOLGE IST NICHT BLOSS EIN TREUHANDGESCHÄFT. ES GEHT UM MENSCHEN UND IHR LEBENSWERK

DR. ANDREAS SCHMID

Familienunternehmen gehören zu den am längsten existierenden Organisationen der Welt. Wobei einige von ihnen, wie beispielsweise das «Hoshis Hotel» in Japan, bis auf das sechste Jahrhundert zurückgehen. Jedes Familienunternehmen muss sich im Laufe seiner Existenz dem Generationenwechsel stellen. Obwohl einige Familienunternehmen die dunkelsten Zeitalter der Menschheit überdauert haben, zeigen Studien und die Praxis, wie kritisch dieser Übergang für eine Firma sein kann. So schaffen es laut der «PwC Family Business Survey 2016» lediglich zwölf Prozent der Familienunternehmen in die dritte Generation. In der Schweiz sind knapp neun von zehn Firmen in Familienhand, ein Grossteil davon KMU. Das Gelingen der Nachfolge ist daher nicht nur für die Unternehmerfamilie, sondern auch für die Volkswirtschaft von Bedeutung. In den nächsten fünf Jahren muss in über 70'000 Unternehmen die Nachfolgefrage gelöst werden. Jedoch haben mehr als 40 Prozent der Familienunternehmen keine Nachfolgeplanung.

PERSONENGESCHÄFT NACHFOLGE

«Nachfolge» wird vor allem mit dem Verkauf einer Firma verbunden. Auf diese Unternehmenstransaktionen haben sich in der Schweiz ein Grossteil der Nachfolgeberater und Treuhänder spezialisiert. Gerade im Falle von Familienunternehmen greift dieser Nachfolgebegriff jedoch viel zu kurz: Nachfolge ist nicht bloss eine Transaktion oder ein Treuhandthema, sondern vor allem ein Personengeschäft. Denn für Familienunternehmen ist ein Verkauf oder eine Liquidation zumeist die am wenigsten in Betracht zu ziehende Option. Soll das Unternehmen familiengeführt oder zumindest -kontrolliert bleiben, wird das Beraterfeld überschaubar klein und die Nachfolgeregelung und -planung entsprechend komplexer. Oft haben Eltern eine klare Vorstellung davon, was ihre

Kinder wollen. In Einzelgesprächen zeigt sich dann nicht selten, dass deren tatsächliche Vorstellungen stark divergieren. Für Unternehmerfamilien ist die Nachfolgeregelung daher in der Praxis oft eine grössere Herausforderung als der Unternehmensaufbau. Auf diese Beratungsbedürfnisse hat sich die Schmid + Partner AG spezialisiert – abgestützt auf einen ganzheitlichen Ansatz, der nebst dem Unternehmen auch die Familie und deren Eigentum miteinbezieht. Eine ganzheitliche, systematische Herangehensweise mindert nachweislich das Konfliktpotenzial innerhalb der Familie. Zudem zeigen Literatur und Praxis, dass der Einbezug unabhängiger und kompetenter Dritter die Erfolgchancen der Nachfolge erhöht. Wichtig ist, dass ein Externer das Vertrauen und die Akzeptanz aller Familienmitglieder geniesst. Idealerweise wird dieser zwei bis fünf Jahre vor der gewünschten Firmenübergabe einbezogen.

GANZHEITLICHER ANSATZ

In einem ersten Schritt entwickeln die Berater der Schmid + Partner AG mit der Familie eine eigene «Family Governance» als Führungsinstrument und Leitlinie. In periodischen Sitzungen begleiten sie die Familie als neutrale Experten und Sparringpartner, die den Prozess strukturieren, vorantreiben und die notwendigen Planungsgrundlagen schaffen. Ein Input, der von aussen kommt, wird oft besser angenommen als aus der Familie, vor allem wenn kritische Fragen, wie die künftige Strategie, thematisiert werden. Solche Sitzungen zeigen meist eindrücklich, dass die Nachfolgeregelung auch ein Kompromissgeschäft ist, denn in der Familie müssen Erwartungen, Interessen, Fähigkeiten, künftige Rollen und auch Befindlichkeiten aufeinander abgestimmt werden. Auf Grundlage der familienintern geführten Diskussionen werden im zweiten Schritt denkbare Nachfolgeoptionen geprüft und die Nachfolgestrategie festgelegt

(interne oder externe Regelung, Erbansprüche usw.). Dies hat meist auch Konsequenzen für die Unternehmensstrategie, insbesondere wenn die Firma künftig fremdgeführt werden soll. Erst wenn eine Nachfolgevariante definiert wurde, werden im nächsten Schritt treuhänderische Fragen wie Finanzierung und steuerliche Konsequenzen analysiert und umgesetzt. Sofern keine familieninterne Lösung bevorzugt wird oder möglich ist, folgen als weitere Schritte die Nachfolgesuche und letztlich die Unternehmensübergabe. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Nachfolgeplanung ihre Tücken hat – diese sind jedoch zu meistern. Es lohnt sich, sich möglichst frühzeitig mit der Nachfolgeplanung auseinanderzusetzen und einen neutralen und professionellen Partner einzubeziehen.



ZUM AUTOR
Andreas Schmid, Dr. oec.
Geschäftsführender Partner & Berater für Nachfolge von Familienunternehmen
SCHMID + PARTNER AG
Family Business Advisors
T: +41 (0)44 312 12 00
www.schmidundpartner.com



SCHMID + PARTNER
FAMILY BUSINESS ADVISORS