

Die Unternehmensnachfolge bleibt die Achillesferse des Familienunternehmens

Die Regelung der operativen und finanziellen Nachfolge im Unternehmen ist eine einmalige Herausforderung. Sie gehört zu den wichtigsten und schwierigsten strategischen Aufgaben einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung. Damit wird die Zukunft des Unternehmens und der Unternehmerfamilie nachhaltig geprägt. Es ist daher eine herausragende unternehmerische Leistung, die eigene Nachfolge rechtzeitig zu planen und erfolgreich umzusetzen.

von Walter Gabriel

Ein Generationenwechsel in der Geschäftsleitung und in den Besitzverhältnissen einer Firma führt zu tiefgreifenden Veränderungen. Davon betroffen ist meistens die ganze Unternehmerfamilie, vor allem jedoch der Nachfolger. Deshalb wird das Thema Nachfolge im nächsten Buch der Schriftenreihe der Swissconsultants.ch ausführlich behandelt (vgl. Tabelle 1).

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Nachfolgeplanung

Von den etwa 300'000 Unternehmen in der Schweiz sind 270'000 Mikrounternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern. Eigentliche Grossunternehmen, die mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigen, gibt es lediglich 800. Ungefähr 75 % aller privatwirtschaftlichen, nicht landwirtschaftlichen Arbeitnehmer oder 2,2 Mio. der rund 2,9 Mio. Personen sind in Betrieben mit weniger als 250 Mitarbeitern tätig. Was den Jahresumsatz anbelangt, erzielen nur 20'000 Firmen mehr als 5 Mio. Franken und sogar nur 10'000 Firmen mehr als 10 Mio. Franken.

Verschiedene Studien lassen darauf schliessen, dass jährlich in etwa drei bis vier von 100 Firmen eine Nachfolge in den Besitzverhältnissen oder in der Geschäftsleitung vorgenommen wird. **Dementsprechend müssten sich in der Schweiz jederzeit mindestens 40'000 Mikrounternehmen, 5000 Klein- und Mittelunternehmen und 120 Grossunternehmen aktiv mit einer Nachfolgelösung in ihrer Firma befassen.** Über 80% davon dürften sich im Besitz von Familien befinden. Betroffen davon sind über einen Zeit-

Inhalt der Swissconsultants.ch-Schriftenreihe Nr. 2 zum Thema Nachfolge

Teil 1	Grundsätze der Nachfolgeplanung
Teil 2	Menschlich-psychologische Aspekte
Teil 3	Varianten der Nachfolgeplanung
Teil 4	Einsatz des Beraters
Teil 5	Betriebswirtschaftlich-organisatorische Aspekte
Teil 6	Ehe- und erbrechtliche Aspekte
Teil 7	Gesellschaftsrechtliche Aspekte
Teil 8	Steuerrechtliche Aspekte
Teil 9	Finanzielle Aspekte
Teil 10	Fallbeispiele aus der Praxis
Anhang	Checklisten Glossar Literaturverzeichnis Nützliche Adressen Autoren

Tabelle 1

raum von fünf Jahren, der (minimalen) Dauer einer geordneten Unternehmensnachfolge, schätzungsweise 500'000 Arbeitsplätze. Es hat daher grosse volkswirtschaftliche Bedeutung, ob die Nachfolge im Unternehmen gelingt oder nicht.

Die grössten Schwierigkeiten sind menschlich-psychologischer Natur

Bei Familienunternehmen ist die Regelung der Nachfolge fast immer schwieriger als bei Publikumsgesellschaften. Der Grund liegt in der engen Verbindung von Eigentum, Management und Familie, die eine personelle Fehlentscheidung schwer korrigierbar macht. So erfreulich es ist, dass die Familienbetriebe das Rückgrat unserer Wirtschaft bilden, so nachdenklich stimmt die Tatsache, dass gemäss einer Langzeituntersuchung in den USA **nur zwei Drittel den Schritt in die zweite und gar nur ein Achtel den Schritt in die dritte Generation schaffen.**

Der Erfolg des Eigentümer-Unternehmers beruht auf seinem Wissen und Können und seiner Handlungs- und Entscheidungsfreiheit. Die damit verbundenen Vorteile sind die starke Motivation des Patrons, seine Nähe zum Markt, das flexible Handeln und die kurzen Entscheidungswege. Diese namhaften Vorteile können aber dann zu einem schicksalhaften Nachteil werden, wenn sie zu einem

**«Gerade weil der Teufel
im Detail steckt, braucht
ein sorgfältiges Konzept.»**

paternalistischen Handeln des Eigentümer-Unternehmers führen, der häufigsten Ursache von fehlgeschlagenen Unternehmensnachfolgen.

Ein autoritärer Führungsstil äussert sich hauptsächlich im Risiko von Fehlentscheidungen, in der Mitarbeit von wenig qualifizierten Familienmitgliedern, in der mangelnden Einsicht für notwendige Neuerungen, im finanziellen Engpass einer sachgerechten Nachfolgeregelung und in der grossen Abhängigkeit vom Patron. Ein erfolversprechendes und professionelles Nachfolgekonzept setzt deshalb voraus, dass sich der Eigentümer-Unternehmer rechtzeitig mit Fragen zu seiner weiteren Lebensgestaltung, zur zukünftigen Strategie seines Unternehmens und zu seinen möglichen Unternehmensnachfolgern befasst (vgl. Tabelle 2).

Drehbuch für eine geordnete Unternehmensnachfolge

1. Vorbereiten des Übergangs

- Emotionalen Bedürfnissen des Eigentümers Rechnung tragen
- Gewünschten Lebensstandard des Eigentümers sichern
- Klare Strategie über die zukünftige Rolle der Eigentümerfamilie definieren
- Unternehmen nachfolgefähig organisieren
- Wert des Unternehmens festlegen
- Übergang vom Seniorchef zum Juniorchef gestalten
- Vertrauensbrücke zwischen alter und junger Generation aufbauen
- Personelle Entscheidungen treffen, vor allem hinsichtlich des Nachfolgers
- Interne und externe Kommunikation sicherstellen
- Erfahrenen und unabhängigen Berater einsetzen

2. Einarbeiten des Nachfolgers

- Festlegen der strategischen Ausrichtung
- Motivieren für die neue Funktion
- Einführen in die einzelnen Aufgaben
- Vertraut machen mit den Mitarbeitern
- Bekannt machen mit den Stakeholdern
- Begleiten bei offensichtlichen Schwierigkeiten
- Entfalten lassen: Kein Comeback des abtretenden Chefs!
- Entscheiden lassen: Es gilt der Entscheid des Nachfolgers!

3. Ablösen des Seniors, d. h. er muss sich im Unternehmen entbehrlich machen

4. Verzicht auf Einflussnahme, d. h. der abtretende Chef lässt sich allenfalls von seinem Nachfolger noch bitten

Rechts- und Steuerfragen können zu Stolpersteinen werden

Das Problem bei der Regelung der Nachfolge in Familienunternehmen zeigt sich normalerweise in folgender Ausgangslage: Ein Unternehmer hinterlässt mehrere Erben und nur einer dieser Erben soll das Unternehmen weiter führen. Daraus ergeben sich faktische und rechtliche Gegebenheiten, welche die Freiheit der Nachfolgeregelung einengen. Rechtliche Schranken setzen insbesondere das Güter-, das Erb- und das Steuerrecht.

In der güterrechtlichen Auseinandersetzung hat der überlebende Ehegatte bei der Errungenschaftsbeteiligung einen gesetzlichen Anspruch auf die Hälfte der Errungenschaft des andern Ehegatten. Die verbleibende Hälfte der Errungenschaft bildet zusammen mit dem Eigengut des verstorbenen Ehegatten den Nachlass, welcher in der erbrechtlichen Auseinandersetzung den einzelnen Erben zugeteilt wird. Der überlebende Ehegatte hat neben seinem güterrechtlichen Anspruch auch einen erbrechtlichen Anspruch, der verschieden gross ist, je nachdem, mit welchen anderen gesetzlichen Erben der Ehegatte zu teilen hat. Im Weiteren gilt es, die Pflichtteile der Hinterlassenen bzw. die disponiblen Quoten des Erblassers zu berücksichtigen. Um die gewünschte Unternehmensnachfolge erleichtern oder überhaupt erst ermöglichen zu können, müssen in der Regel entsprechende Massnahmen getroffen werden (vgl. Tabelle 3).

Rechtzeitig planen und Weichen stellen

Obwohl die Steuern eine wichtige Rolle spielen, dürfen diese Aspekte nicht im Zentrum der Überlegungen stehen. Zu den unentgeltlichen Nachfolgeregelungen, bei denen also



Die Unternehmensnachfolge erfolgreich zu meistern, setzt rechtzeitiges Weichenstellen voraus.

Mögliche ehedüter- und erbrechtliche Massnahmen

- Einen anderen Güterstand wählen
- Geschäftsvermögen der Errungenschaft zu Eigengut erklären
- Erträge aus dem Eigengut dem Eigengut zuteilen
- Gesetzliche Vorschlagsbeteiligung ändern
- Mehrwertanteile ausschliessen
- Disponible Quoten testamentarisch verfügen
- Teilungsvorschriften erlassen
- Bewertungsvorschriften für das Unternehmen festlegen
- Fristen für die Erbauszahlung regeln
- Erbvertrag abschliessen

Tabelle 3

kein Kaufpreis bezahlt wird, gehört der Übergang des Unternehmens im Todesfall (Erbe) oder zu Lebzeiten als Schenkung oder Erbvorbezug. Diese Lösungen bleiben ohne Folgen für die Einkommenssteuer des abtretenden Unternehmers. Hingegen ist zu beachten, dass bei der Übertragung von Liegenschaften die Handänderungssteuer anfällt. Für die übernehmende Person fallen unter Umständen die Erbschafts- und Schenkungssteuer an.

Bei den entgeltlichen, d. h. gegen Bezahlung oder Anrechnung erfolgende Übernahmen, hängen die steuerlichen Folgen für den abtretenden Unternehmer bzw. seine Hinterlassenen von der Gesellschaftsform ab. Bei Einzelunternehmen und den Personengesellschaften erfolgt die Besteuerung beim Inhaber bzw. anteilmässig bei den Inhabern. Die Unternehmen selber sind nicht steuerpflichtig. Die Kapitalgesellschaften und Genossenschaften sind hingegen juristische Personen, die als selbständige Steuersubjekte

besteuert werden. Auf diese Gesellschaften haben Übertragungen keine steuerlichen Auswirkungen. Beim Unternehmer bzw. seinen Hinterlassenen kommt es nur zur Besteuerung, wenn die Unternehmensanteile nicht im Privatvermögen gehalten werden. Steuerprobleme können manchmal bestimmte Lösungen bei der Nachfolgeplanung sehr erschweren oder praktisch verhindern. Mit verschiedenen Massnahmen ist es jedoch möglich, die Steuern bei der Nachfolgeplanung zu optimieren (vgl. Tabelle 4).

Mögliche steuerliche Massnahmen

- Steuerplanung frühzeitig und ganzheitlich angehen
- Geschäfts- und Privatvermögen trennen
- Bilanz von nicht betriebsnotwendigem Vermögen entlasten
- Nicht benötigte liquide Mittel abbauen
- Stille Reserven schrittweise auflösen
- Bezüge des Unternehmers optimieren
- Steuern ganzheitlich betrachten
- Steuerprogression langfristig glätten
- Einmalsteuern vermeiden oder minimieren
- Zwischentaxation prüfen

Tabelle 4



Walter Gabriel walter.gabriel@bluewin.ch ist Betriebswirtschafter und Wirtschaftsprüfer. Seit 1996 hat er seine eigene Firma und betreut anspruchsvolle Mandate auf den Gebieten Treuhand, Revision, Steuern und Beratung. Früher war er Fachsekretär der Kommission für Wirtschaftsprüfung der Treuhand-Kammer und Direktionsmitglied einer «Big4»-Gesellschaft, wo er sich intensiv mit Fragen der Wirtschaftsprüfung, des Risikomanagements und der Unternehmensbewertung befasste.