

# ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSNACHFOLGEN STÄRKEN DIE SCHWEIZER WIRTSCHAFT

## Multidisziplinarität ist matchentscheidend bei Nachfolgeregelungen

**Neben familieninternen Nachfolgeregelungen sind oft der Verkauf an Dritte oder vereinzelt ein Börsengang mögliche Vorgehensvarianten. Im Nachfolgeprozess braucht es strategische, psychologische sowie finanzielle, steuerliche und rechtliche Kompetenzen.**

Viele reden über das Gründen von Unternehmen und die Start-up-Szene; das ist wichtig, aber nicht ausreichend. Es sollte zunehmend auch über die Nachfolgeregelungen gesprochen werden, denn Unternehmen sollten eine nachhaltige Zukunft haben. Die bei nicht gelingenden Nachfolgeregelungen resultierenden Verluste an Arbeitsplätzen, Know-how und Innovationskraft sind immens und schwächen die Volkswirtschaft [1]. Aktuell stehen rund 100 000 Schweizer KMU vor einer offenen Unternehmensnachfolge.

### 1. NOTWENDIGKEIT VERSCHIEDENER DISZIPLINEN

Eine der grössten Herausforderungen im Lebenszyklus eines Unternehmens stellt die Nachfolgeplanung dar. Um den Unternehmer bzw. die Unternehmerin in diesem komplexen Prozess optimal zu begleiten, ist die gezielte Kooperation zwischen Treuhänder/-innen, Berater/-innen und weiteren Fachspezialist/-innen erfolgsentscheidend [2].

Bei der Unternehmensnachfolge gehen oft Verantwortung, Macht, Prestige und wertvolle Beziehungen verloren. Vor diesem Hintergrund darf eine Unternehmensnachfolge nicht nur als operative Alltäglichkeit abgewickelt werden. Wichtige strategische und normative Fragen müssen vorgängig beantwortet werden [3].

Oft führen «psychologische Faktoren» zum Abbruch von Nachfolgeregelungen, oder das Thema wird gar nicht erst an-

gegangen. Mit einer rechtzeitig geführten und offenen Diskussion, einem schrittweisen Vorgehen sowie den richtigen Partnerinnen und Partnern kommt man weiter und findet Lösungen [4].

### 2. FAMILIENINTERNE NACHFOLGEREGELUNGEN

Die familieninterne Übergabe eines Unternehmens an die nächste Generation geht in rechtlicher Hinsicht meist mit komplexen güterrechtlichen, erbrechtlichen und gesellschaftsrechtlichen Fragen einher. Insbesondere in Fällen, in denen ein Unternehmen das Hauptaktivum der Familie darstellt, bedarf es abgestimmter nachlassplanerischer Vorkehrungen, um den Generationenwechsel zu ermöglichen [5]. Rechtsfragen stellen sich dabei für sämtliche beteiligten Parteien (Unternehmer/-in, Ehepartner/-in, Übernehmer/-in, Nachkommen, Unternehmen) [6].

Erfahrung und Praxis zeigen, dass Eltern ihre Kinder i. d. R. gleich behandeln wollen. Das gilt bereits in der Erziehung, erst recht und akzentuiert aber im Bereich des Erbrechts, wo es – vermeintlich – nur noch um eine vermögensrechtliche Gleichbehandlung geht [7].

Viele Handlungen und Entscheide der Eignerin bzw. des Eigners und ihrer bzw. seiner Familie haben unmittelbare Auswirkungen auf das Familienunternehmen und umgekehrt. Im Vordergrund stehen dabei nicht nur die Nachfolgeplanung und die Unternehmensübernahme. Auch die



MARIUS KLAUSER,  
DR. OEC. HSG, DIREKTOR,  
VR-DELEGIERTER,  
EXPERTSUISSE,  
GESCHÄFTSFÜHRER  
ALLIANZ DENKPLATZ  
SCHWEIZ



MELANIE TROTTMANN,  
DIPL. EXPERTIN  
RECHNUNGSLEGUNG &  
CONTROLLING,  
EXPERTIN FINANZEN &  
CONTROLLING,  
EXPERTSUISSE

finanziellen Folgen einer möglichen Scheidung können Familie und Unternehmen in Schwierigkeiten bringen. Sind die Familienverhältnisse nicht geklärt, ist eine Konzentration auf die unternehmerischen Ziele schwierig. Um klare Verhältnisse zu schaffen, empfiehlt sich eine explizite Family Governance [8].

### 3. WEITERE VORGEHENSVARIANTEN DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Bei der familieninternen Unternehmensnachfolge besteht regelmässig der Wunsch der Patronin bzw. des Patrons, die/der eine Stiftung errichtet, dass das selbst aufgebaute Unternehmen künftigen Generationen einerseits als langfristige Einkommensquelle diene, und andererseits, dass der jeweils fähigste Nachkomme, sofern ein solcher vorhanden ist, die operative Unternehmensleitung ausübe. Bei Familien-Unternehmensstiftungen gibt es wichtige Grundlagen und Gestaltungsvarianten zu berücksichtigen [9].

Immer wieder einmal wagen Unternehmen den Gang an die Börse (SIX Swiss Exchange). Während Unternehmensverkäufe via M&A-Transaktion grundsätzlich immer möglich sind, gibt es für Publikumsöffnungen (Initial Public Offering, IPO) Zeiten, in denen das schlechte Kapitalmarktumfeld den Gang an die Börse verunmöglicht, weil das Investoreninteresse fehlt. Publikumsinvestorinnen und -investoren sind wählerisch und anspruchsvoll. Der Umgang mit ihnen will gelernt sein. Gute Vorbereitung und richtiges Timing können daher über Erfolg bzw. Misserfolg entscheiden. Bei der anspruchsvollen Aufgabe eines Börsengangs sind unter Beizug von Fachleuten im Zeitablauf diverse wichtige Punkte zu berücksichtigen, damit ein Unternehmen für die Börse gerüstet ist [10].

Jährlich stehen bei vielen der schweizerischen KMU Generationenwechsel an. Dabei muss die Nachfolgerin bzw. der Nachfolger immer häufiger ausserhalb der eigenen Familie gefunden werden. Die Zusammenführung von Unternehmensangeboten und -gesuchen über elektronische Marktplätze hat deshalb über die letzten Jahre an Bedeutung gewonnen. Sowohl für Betreibende als auch für Nutzende haben sich frühzeitig spezielle Erfolgsfaktoren herauskristallisiert [11].

### 4. BEWERTUNG, FINANZIELLES, STEUERLICHES

Bei der Sicherung der erfolgreichen Unternehmensfortführung im Nachfolgeprozess stellt in der Praxis neben der Suche nach einem potenziellen Nachfolger insbesondere die Preisfindung eine grosse Herausforderung dar. Hierzu gibt es gemäss einer empirischen Untersuchung verschiedene Bewertungsansätze und Preisfindungseinflüsse, die in der Schweizer Praxis zur Anwendung kommen [12].

Gerade vor Kurzem wurde die neue «Fachmitteilung Unternehmensbewertung» von Expertsuisse veröffentlicht. Ihre Beachtung wird für Unternehmensbewertungen nach dem 1. Juli 2022 empfohlen [13]. Bei der Bewertung von Kleinstunternehmen und Einzelfirmen sind die Emotionen gross und die Budgets niedrig. Doch auch hier muss seriös und sachgerecht vorgegangen werden, und die Ergebnisse sollten verteidigbar sein. Hierzu sind wesentliche Fragen zu beantworten [14].

Jeder Firmeninhaber wird irgendwann zwangsläufig mit der Frage der Nachfolge konfrontiert. Die Verkäuflichkeit des Unternehmens im Rahmen einer Nachfolgeregelung kann mit einer klaren und transparenten Ausschüttungspolitik sowie mit einem wohlüberlegten Mix aus Lohn und Dividenden gesteigert werden [15].

Um eine erfolgreiche Nachfolgeregelung eines Unternehmens zu treffen, müssen auch die Steuerfolgen beachtet werden, welche durch eine Unternehmensnachfolge ausgelöst werden können. In der Regel steht die steuerneutrale Übertragung von stillen Reserven des Unternehmens dabei im Zentrum [16].

### 5. FAZIT

Die ganzheitliche Führung des Nachfolgeprozesses ist sehr anspruchsvoll. Die Vermittlung interdisziplinärer, auf den gesamten Nachfolgeprozess zugeschnittener Kompetenz, z. B. in Form einer spezifischen Aus-/Weiterbildung, könnte hier Hilfe bieten. Ein solches Angebot, konzipiert als Zertifikatslehrgang, entsteht derzeit in Koproduktion der Verbände Expertsuisse und Schweizer Dachverband für Unternehmensnachfolge (CHDU). Beide Organisationen wollen damit einen klar definierten Qualitätsstandard für den Nachfolgeprozess setzen. ■

**Fussnoten:** 1) 5 Fragen an fünf Nachhaltigkeits-expertinnen und -experten, in: Expert Focus Special 2022/9, S. 2. 2) Giacomo Garaventa, Carla Kaufmann, Sprechen über das, was verbindet, in: Expert Focus Special 2022/9, S. 14; Stefan Illi, Jérôme Fanger, Julia Gathen, Facetten der Unternehmensnachfolge, in: Expert Focus 2016/3, S. 151 f. 3) 2007/5: Frey Urs/Halter Frank, Ganzheitliche Unternehmensnachfolge, in: Expert Focus 2007/5, S. 314 f. 4) 2007/5: Baumgartner Hans/Bühler Simon, Nachfolgemanagement in KMU als interdisziplinäre Herausforderung, in: Expert Focus 2007/5, S. 348 f.; Baumann Hanspeter, Psychologische und organisatorische Aspekte der Nachfolge in Familienunternehmen, in: Expert Focus 2007/5, S. 323 f. 5) Tobias Somary/ Juana Vasella, Nachlassplanung

und familieninterne Unternehmensnachfolge, in: Expert Focus 2011/4, S. 291 ff. 6) 2017/3: Daniel Bader/Corinna Seiler, Unternehmensnachfolge bei Familienunternehmen, in: Expert Focus 2017/3, S. 146 ff. 7) Thomas Weibel/Alain Hosang, Erbrechtliche Gleichbehandlung der Nachkommen, in: Expert Focus 2015/5, S. 332 ff. 8) 2008/1: Julia Bhend-Rutishauser/Tis Prager, Sechs Schritte zur Family Governance, in: Expert Focus 2008/1-2, S. 65 ff. 9) Oliver Arter, Unternehmensnachfolge mittels Unternehmensstiftung Teil 1, in: Expert Focus 2018/8, S. 602 ff. sowie Oliver Arter, Unternehmensnachfolge mittels Unternehmensstiftung Teil 2, 2018/9, S. 723 ff. 10) Leonid Baur, Der IPO-Prozess im Überblick, in: Expert Focus 2007/5, S. 360 ff. 11) David Dahinden/Max Nägeli, Elektronische

Marktplätze für Unternehmensübertragungen, in: Expert Focus 2007/5, S. 374 ff. 12) Peter Barmettler, Pascal Schneider, Bewertung von Treuhandunternehmen im Nachfolgeprozess, in: Expert Focus 2015/10, S. 756 ff. 13) 2022/6: Tobias Hüttche, Die neue Fachmitteilung Unternehmensbewertung bei Expertsuisse, in: Expert Focus 2022/6, S. 234 ff. 14) 2021/10: Tobias Hüttche/Fabian Schmid, Besonderheiten bei der Bewertung von Kleinstunternehmen, in: Expert Focus 2021/10, S. 522 ff. 15) 2016/12: Jérôme Zaugg/Yves Süess, Bedeutung der Ausschüttungspolitik bei KMU im Zuge einer Nachfolgeregelung, in: Expert Focus 2016/12, S. 952 ff. 16) Thomas Jaussi/Markus Pfirter, Unternehmensnachfolge – steuerliche Aspekte und Stolpersteine, in: Expert Focus 2007/5, S. 390.