



## Planung und Strukturierung der Unternehmensnachfolge – vertrags- und gesellschaftsrechtliche Umsetzung

Die Unternehmensnachfolge ist eine der wichtigsten langfristigen unternehmerischen Aufgaben in einem KMU. Die Nachfolgeproblematik betrifft eine Schnittstelle im Leben des Unternehmers, welche verschiedenste Teilaspekte betrifft. Es gibt dabei zahlreiche Interessen zu berücksichtigen, namentlich in Bezug auf Vorsorge und Vermögen, Familie, das Unternehmen selbst, dessen Angestellte, Lieferanten und Kunden, sowie die Banken.

### 1 Herausforderung und Problematik

Damit eine Nachfolge stattfinden kann, muss das Unternehmen ein **positives Entwicklungspotential** aufweisen. Dies gilt in gleicher Weise bei familieninternen wie auch bei familienexternen Unternehmensnachfolgen. So oder anders ist der Unternehmer immer bezogen auf seine spezifische Ausgangslage mit vielfältigen Problemfällen konfrontiert. Ein wesentlicher Grund dafür liegt nicht zuletzt in der **grossen Komplexität der Beziehung zwischen den Beteiligten**. Es gilt die eng miteinander verknüpften Sozialsysteme, Unternehmen und Familie zu berücksichtigen und adäquate Lösungen zu finden.

In der Praxis scheitern gegen 20 % aller Nachfolgen. Die **Gründe für ein Scheitern** sind vielfältiger Natur:

- Der Unternehmer geht die Nachfolgeregelung zu spät an und versäumt es, einem potentiellen Nachfolger klare Perspektiven aufzuzeigen, so dass diesem nichts anderes übrig bleibt, als sich anders zu orientieren.
- Ein kurzfristiger gesundheitlicher Ausfall oder der plötzliche Tod des Unternehmers überraschen. Es liegen keine klaren testamentarischen oder erbvertraglichen Regelungen vor, und es treten unvorbereitete oder für die Aufgabe nicht genügend qualifizierte Verwandte bzw. eine Erbengemeinschaft an die Stelle des verstorbenen Unternehmers.
- Das Unternehmen ist nicht nachfolgefähig, weil es zu viel Substanz aufweist.
- Die Finanzierung kann nicht sichergestellt werden, weil das Unternehmen (zu) teuer ist, der Nachfolger über zu geringe Eigenmittel verfügt und die Banken oder Private Equity Gesellschaften (oder allenfalls die Miterben) nicht bereit sind, die Finanzierung längerfristig sicherzustellen.

Die **Einzigkeit jedes Falles** verlangt nach individuellen, den Wünschen und Erwartungen aller im Nachfolgeprozess involvierten Parteien entsprechenden Lösungen. Eine optimale Nachfolgelösung stellt sicher, dass

- das Unternehmen eine ertragsstarke, nachhaltige Zukunft vor sich hat,
- die finanziellen Verpflichtungen des Nachfolgers bzw. der Nachfolger längerfristig tragbar sind,

- der bisherige Inhaber und seine Familienangehörigen eine wirtschaftlich gesicherte Zukunft haben.

## 2 Gouverner c'est prévoir - die Übertragung vorausschauend umsetzen

Die Nachfolgeregelung ist Bestandteil der strategischen Führung und **ein permanenter, langfristiger Prozess**. Die Besonderheit besteht darin, dass die Nachfolge ein zentraler aber in der Regel auch ein einmaliger Prozess im Berufsleben des Unternehmers ist. Dieser Prozess umfasst auch unternehmens- und vertragsrechtliche Aspekte, mit denen der Unternehmer in seinem Arbeitsalltag normalerweise nicht konfrontiert ist.

## 3 Definition der Ziele und Analyse des Ist-Zustandes

Legt der Unternehmer Wert auf den (langfristigen) Fortbestand des Unternehmens und die Sicherung der Arbeitsplätze? Will er den Verkaufspreis maximieren und damit sein persönliches Vermögen vermehren? Will er die ganze Rechtseinheit, einen Betrieb oder Betriebsteil oder nur bestimmte Aktiven veräußern? Soll ein Nachkomme das Unternehmen übernehmen? Will er in diesem Fall seine Nachkommen gleichbehandeln? Der Unternehmer sollte in jedem Fall eine **Eignerstrategie** festlegen und diese regelmässig überprüfen.

Als Einstieg in die Nachfolgethematik empfiehlt es sich, den Ist-Zustand des Unternehmens durch einen externen Experten mittels einer sog. **Pre-Sale Due Diligence** analysieren zu lassen. Gleichzeitig sollte auch die Situation des Unternehmers und des allenfalls bereits bekannten möglichen Nachfolgers analysiert werden. Eine solche Analyse schafft Sicherheit und ermöglicht es, Schwachstellen vorzeitig auszuräumen. Mit der Definition der strategischen Zielsetzung und einer objektiven Analyse des Ist-Zustandes kann der Unternehmer die Firmenstruktur und Firmenkultur rechtzeitig auf die Nachfolge ausrichten und sein **Unternehmen nachfolgefähig machen**.

## 4 Evaluation der Nachfolgevarianten

Die primäre Weichenstellung besteht darin, ob eine **familieninterne Lösung** möglich ist oder ob sich ein Verkauf an Dritte abzeichnet. Steht ein familieninterner Nachfolger bereit, so besteht die Einheit von Eigentum und Führung im Unternehmen fort. Steht kein familieninterner Nachfolger zur Verfügung, ist aber die Unternehmerfamilie daran interessiert, ihr finanzielles Engagement beizubehalten, mit der Folge, dass die Führung auf ein externes Management übergeht, so kommt es zu einer Trennung von Eigentum und Führung. Die familieninterne Nachfolge mit Trennung von Eigentum und Führung kennt verschiedene Formen: **(Familien-) Holding, Stiftung, Aufspaltung des Betriebes, Mitarbeiterbeteiligung, Publikumsöffnung (IPO)**. Steht **kein familieninterner Nachfolger** bereit und will sich die Familie auch nicht mehr finanziell im Unternehmen engagieren, so steht der Verkauf an das bestehende Management (**Management-Buy-Out, MBO**) oder an ein externes Management (**Management-Buy-In, MBI**) im Vordergrund. Ist eine dieser Varianten nicht möglich, so steht der **Verkauf des Unternehmens an Dritte** an. Gelingt der Verkauf an Dritte nicht, so bleibt nur die stille Liquidation des Unternehmens.

Handlungsvarianten	Inhaberschaft / Geschäftsleitung			
	Entscheid	Einheit von Inhaberschaft und Geschäftsleitung	Aufteilung von Inhaberschaft und Geschäftsleitung	Verzicht auf Inhaberschaft und Geschäftsleitung
	Familien-intern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfolger in der Familie</li> <li>• Ablösung einzelner Gesellschafter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Familien-) Holding</li> <li>• Stiftung</li> <li>• Aufspaltung</li> <li>• Mitarbeiterbeteiligung</li> <li>• Publikumsöffnung (Going Public)</li> </ul>	Verzicht auf Inhaberschaft und Geschäftsleitung (stille) Liquidation
Familien-extern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management-Buy-Out</li> <li>• Management-Buy-In</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkauf an Dritte / Geschäftsleitung durch Voreigentümer</li> <li>• Beteiligung</li> <li>• Publikumsöffnung (Going Public)</li> </ul>	Verkauf an Dritte	

## 5 Ausgestaltung der familieninternen Nachfolge

Die Nachfolge in der Familie setzt voraus, dass ein **fähiger und williger Nachfolger** vorhanden ist. Auch muss die Auszahlung an allfällige weitere Erben gewährleistet sein. Verfügt der Unternehmer nicht über genügend Mittel, um weitere Kinder anteilmässig abzugelten und gleichzeitig dem Nachfolger die Mehrheit am Unternehmen übernehmen zu lassen, so bietet sich die Zwischenschaltung einer neu zu gründenden **Familien-Holding** an. Schliesslich muss die Lösung von der Familie mitgetragen werden.

Die Übertragung des Eigentums erfolgt durch einen **Verkauf der Anteilsrechte** vom bisherigen Inhaber an den Nachfolger (sog. Share Deal, bei Kapitalgesellschaften) bzw. durch den **Verkauf einzelner Teile** des Unternehmens (sog. Asset Deal, bei Kapital- und bei Personengesellschaften).

Steht kein familieninterner Nachfolger bereit, so ist zu klären, ob die Variante "**Externes Management mit Familienkontrolle**" zur Anwendung kommt. Dabei zieht sich die bisherige Unternehmerfamilie nur aus dem operativen Geschäft zurück, bleibt aber weiterhin mindestens finanziell oder auch durch Einsitznahme im Verwaltungsrat im Unternehmen engagiert. Bei einer Mehrzahl von Aktionären lässt sich die Zuweisung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten in einem **Aktionärbindungsvertrag** regeln.

## 6 Ausgestaltung der familienexternen Nachfolge

Bei einem **Management-Buy-Out** wird das Unternehmen von einem oder mehreren bisherigen Angestellten, in der Regel Mitglieder des oberen Kaders, übernommen. Der Vorteil dieser Lösung besteht darin, dass die neuen Eigentümer mit dem Unternehmen bereits vertraut sind. Ein MBO setzt voraus, dass im Unternehmen fähige und willige Kadermitarbeiter tätig sind. Dies ist häufig nicht der Fall, wenn die bisherige Führung zu paternalistisch ausgestaltet war. Einer der künftigen Eigentümer muss sodann als Geschäftsführer geeignet sein.

Eine Hürde bei MBO's stellt die **Finanzierung des Kaufpreises** dar. Verfügen die übernehmenden Kadermitarbeiter nicht über ausreichend Eigenmittel, so müssen sie die Akquisition drittfinanzieren. Dies kann auf verschiedene Arten geschehen, welche auch kombiniert werden können. Auch mit geringen Eigenmitteln kann ein MBO/MBI dank einer sog. **Mosaikfinanzierung** umgesetzt werden.

Lässt sich die Finanzierung nicht bewerkstelligen, so stellt sich die Frage einer **direkten Beteiligung Dritter**, z.B. einer Private Equity Gesellschaft. Falls die Voraussetzungen gegeben sind, ist bei grösseren Unternehmen auch die **Publikumsöffnung** (Going Public) zu prüfen. Kommt eine MBO-/MBI-Lösung nicht zustande, so wird der **Verkauf des Unternehmens an Dritte** aktuell.

## 7 Fazit

Die Planung und Umsetzung der Unternehmensnachfolge in KMU ist ein langfristig anzulegender Prozess, der unternehmerische, finanzielle, psychologische und rechtliche Aspekte umfasst. Es empfiehlt sich, **das Projekt frühzeitig und strukturiert anzugehen** und den Rat sachkundiger Berater beizuziehen.

Zunächst sollte der Unternehmer eine **Eignerstrategie** definieren und den **Ist-Zustand des Unternehmens** durch einen externen Experten analysieren lassen, um die Firmenstruktur rechtzeitig auf die Nachfolge auszurichten.

Der Grundsatzentscheid besteht darin, ob die **Nachfolge familienintern oder -extern** geregelt wird. Eine familieninterne Lösung setzt einen fähigen und willigen Nachfolger voraus, zudem muss die Finanzierung sichergestellt werden können. Bei der gesellschafts- und vertragsrechtlichen Umsetzung besteht eine breite Palette an Handlungsoptionen, die im Einzelfall massgeschneidert umgesetzt werden können.

Ist der Unternehmer nicht bereit, zu Lebzeiten eine Regelung zu treffen, so sollte er im Interesse der Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens zumindest eine **testamentarische Disposition** für Notfälle treffen.

## 8 Kontrollfragen

- Haben Sie genügend Zeit und Ressourcen für die Unternehmensnachfolge eingeplant?
- Haben Sie Ihre persönliche Eignerstrategie für die Unternehmensnachfolge definiert?
- Haben Sie Ihr Unternehmen für die Nachfolge fit gemacht?
- Kennen Sie den (objektiven) Wert Ihres Unternehmens?
- Haben Sie die nötigen externen Personen für die Strukturierung und die rechtliche und steuerliche Begleitung des Nachfolgeprozesses beigezogen?
- Haben Sie sich und Ihr Umfeld auch emotional auf die Unternehmensnachfolge vorbereitet?
- Haben Sie sich für den Fall einer unvorhergesehenen Unternehmensnachfolge abgesichert?