



Corporate Newsletter Switzerland

Nachfolgeregelung In der Regel wird zu spät gesucht

Die Nachfolgeregelung ist ein Thema, das zu Unrecht als Aufgabe der älteren Generation abgestempelt wird. Was im Beruf wegen Pensionierung tatsächlich unausweichlich wird, kann schon morgen völlig überraschend Realität sein. Der Zwang, das mit viel Engagement und Herzblut aufgebaute Unternehmen verkaufen zu müssen, kann jeden treffen. Hierfür gibt es alle erdenklichen Gründe wie finanzielle Engpässe und - immer häufiger - die Scheidung der Ehe eines Geschäftsmitnehmers.

Massgeschneiderte Verträge

So unterschiedlich die beiden genannten Gründe auch sind, die Konsequenzen können in allen Fällen abgedeckt werden. Hierfür ist rechtzeitig das richtige Vertragswerk aufzusetzen. Mit einem Gesellschaftervertrag (beispielsweise Aktionärbindungsvertrag) können zumindest die Vorkaufsrechte an den Anteilen gesichert werden, die der Geschäftspartner wegen privater Probleme versilbern muss.

In der Praxis zeigt sich überdies immer wieder, dass Unternehmen, die auf die sorgfältige Vertragsgestaltung mit Kunden oder Lieferanten achte(n), zu höheren Preisen die Hand wechseln. Kein Investor kann oder will es sich mehr leisten, die Katze im Sack zu kaufen. Oder anders ausgedrückt: Das über Jahre mit Kunden/Lieferanten aufgebaute Vertrauen lässt sich zu besseren Konditionen verkaufen, wenn es durch sauber abgefasste Verträge auch dokumentiert ist.

Geschäfte, die früher per Handschlag abgeschlossen wurden, sind in Zeiten des "shareholder value" oder Verantwortlichkeitsprozessen vorbei. Mit dem Ruf nach "good corporate governance" bzw. "Basel II" und der damit verbundenen Pflicht der Banken zu sorgfältigen Prüfungen bei der Kreditgewährung bekommen dies auch kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) immer deutlicher zu spüren.

Unter diesen Gesichtspunkten ist es empfehlenswert, die Vertragsgestaltung zum Marketingkonzept zu machen. Obwohl der Initialaufwand für massgeschneiderte Verträge Kosten verursacht, lohnt sich der Effort und unterstreicht letztlich die eigene Professionalität. Ins gleiche Kapitel gehört die laufende Überprüfung der bestehenden Verträge auf Aktualität und veränderte Risiken.

Mit der Frage nach der Qualität des eigenen Vertragswerks wird selbst konfrontiert, wer in der glücklichen Lage ist, in diesen wirtschaftlichen Zeiten aus eigener Kraft ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Spätestens aber geschieht dies, wenn es darum geht, das Szepter in jüngere Hände zu geben. Jeder Nachfolger wird prüfen, was ihm zur Weiterbewirtschaftung angeboten wird. Solche Prüfungen kann nur verlässlich vornehmen, wer sich auf sauber abgefasste und aussagekräftige Verträge stützen kann.

Wer bei der altersbedingten Nachfolgeregelung - und das sind gemäss Schätzungen in den nächsten Jahren jährlich über 10'000 Unternehmer bzw. Unternehmerfamilien - erst ein Jahr vor der Pensionierung aktiv wird, handelt erfahrungsgemäss zu spät. Nebst der Wahl des geeigneten Nachfolgers stellen sich zahlreiche weitere Herausforderungen.

Strategische, finanzielle, steuerliche, juristische und emotionale Themen sind rechtzeitig anzugehen. Fragen wie, wer (Kinder, Angestellte, Aussenstehende) übernimmt das Unternehmen, wie (Verkauf, Erbvorbezug), wann (heute, eigener Pensionierung), wieviel (Minder- oder Mehrheitsbeteiligung) zu welchem Preis und welchen Bedingungen etc. lassen sich nicht von heute auf morgen lösen.



Je früher, desto besser

Auch hier gilt, je früher, desto besser. Das Alter um 55 wird häufig als der ideale Zeitpunkt genannt, um den Prozess zu lancieren. Bei einer familieninternen Nachfolge ist ein anderer Fahrplan zu verfolgen als bei einer familienexternen Lösung. Ganz gleich, ob "nur" auf der Führungs- oder auch der Eigentümerebene Änderungen bevorstehen.

Die klassischen Formen der Übertragung auf die Nachkommen erfolgt mittels Ehe- und Erbvertrag. Damit sich der Unternehmensnachfolger nicht übermässig hoch verschulden muss, um pflichtteilsgeschützte Miterben auszahlen zu können, besteht die Möglichkeit, das Geschäftsvermögen in einem ersten Schritt per Ehevertrag zu Eigengut des Geschäftsinhabers zu erklären. In einem zweiten Schritt setzt der Unternehmer seinen Ehegatten und die übrigen Kinder per Testament auf den gesetzlichen Pflichtteil. Schliesslich sollte auch das Stimmrecht des auserwählten Nachfolgers sichergestellt werden. Dies kann mittels Stimmrechtsaktien und Partizipationsscheinen sowie einem Aktionärsbindungsvertrag erreicht werden. Bei all diesen Schritten ist das Augenmerk auf Erbschafts- und Schenkungssteuern zu richten. Mögliche Ausgleichs- und Herabsetzungsansprüche von Miterben sind ebenfalls sorgfältig einzubeziehen.

Kann die Unternehmung nicht familienintern übertragen werden, wird der Zeitfaktor noch wichtiger. Wer unter Zeitdruck verkaufen muss, löst kaum je den besten Preis. Als potentielle Käufergruppen kommen das bestehende oder ein neues Management (Management-Buy-out bzw. buy-in), strategische, industrielle Käufer, Finanzinvestoren, Publikumsanleger (Börsengang) etc. in Frage.

Falls ein geeigneter Nachfolger noch nicht zur Übernahme bereit steht oder bei minderjährigen Nachkommen (im Sinne einer Überbrückung) oder zur Sicherstellung der Unternehmenskontinuität kann schliesslich die Errichtung einer Unternehmensstiftung eine Alternative sein.

18. Januar 2006

Thomas Loher

Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte:
Thomas Loher (t.loher@thouvenin.com)