

# Unternehmensnachfolge und Generationenwechsel

Eine frühzeitige und professionell begleitete Planung räumt Stolpersteine aus dem Weg und sichert eine erfolgreiche Weiterführung des Lebenswerks.



**Von Patricia Roberty**  
Advokatin und Partner  
ATAG Advokaten AG, Basel

*Ein Generationenwechsel an der Firmenspitze ist ein komplexer Prozess, der sowohl die betroffenen Unternehmer als auch ihr Umfeld vor vielfältige Herausforderungen stellt. Nebst materiellen, finanziellen und rechtlichen Aspekten sind bei der Nachfolgeregelung stets auch ideale Werte und Emotionen im Spiel, insbesondere bei Familienunternehmen, wo Geschäfts- und Privatsphäre nur schwer voneinander zu trennen sind. Umso mehr hat die Unternehmensnachfolge als entscheidender Abschnitt im Lebenszyklus eines jeden Unternehmens frühzeitig und praxisorientiert geplant, begleitet und professionell umgesetzt zu werden.*

Ziel einer erfolgreichen Nachfolgeregelung ist es, sämtliche Erwartungen der verschiedenen involvierten Akteure bestmöglich zu berücksichtigen und die damit verbundenen Konflikte vorab zu erkennen und zu lösen. Dabei sind meist sehr individuelle Faktoren massgebend: Jede Unternehmerin und jeder Unter-

nehmer prägt die Firma auf seine Art und Weise, jede Familie hat eigene Strukturen und Bande. Vielfach bestehen sehr individuelle Wünsche und Befindlichkeiten; so kann es beispielsweise für einen Unternehmer zentral sein, dass im Rahmen der Übergabe neben der Firma und deren oft langjährigen Angestellten auch der Erhalt des Produktionsstandorts und der Arbeitsplätze gesichert bleibt, ein anderer möchte seinen Expansionsfokus weiterentwickelt sehen. Darüber hinaus können sich auch die Ansprüche, die ein Unternehmer nach seinem Austritt aus der Firma an seine finanzielle Situation stellt, grundlegend unterscheiden.

Um unangenehme Überraschungen möglichst zu verhindern und Stolpersteine zu antizipieren, sollte die Unternehmensnachfolge, wie jedes andere strategische und langjährige Projekt eines Unternehmens, in eine klare Struktur mit Phasen und Meilensteinen gegliedert werden. Auf diese Weise kann zu Beginn ein klarer Prozess aufgestellt werden, der dem an sich stark individuellen Projekt einen klaren Rahmen gibt und es so ermöglicht, eine für die spezifische Unternehmenssituation optimale Lösung zu erarbeiten. In diesem Zusammenhang empfiehlt sich in der Regel eine Aufgliederung des Nachfolgeprozesses in die vier nachstehend kurz skizzierten, entscheidenden Schritte:

## **1. Bestandaufnahme: Erfassen der aktuellen Situation**

Nachdem der Unternehmer den ersten Schritt gewagt hat, das Thema der Nachfolge aufzugreifen, sich damit und mit der daraus resultierenden Frage der Lebensgestaltung nach seinem Austritt aus seinem Unternehmen auseinanderzusetzen und dies in der Familie und der Firma zu besprechen, geht es in einem ersten Schritt darum, sich ein genaues Bild der aktuellen Situation zu verschaffen.

Dabei sind sämtliche Elemente sowohl der spezifischen Situation im Unternehmen als auch der individuellen Situation des Unternehmers privat zu erfassen und zu definieren, wobei bereits in diesem Stadium sämtliche weiteren Anspruchsgruppen (Familie, Management, Mitarbeiter, externe Partner) je nach Einzelfall mehr oder weniger mit einzubeziehen sind. Ziel dieses ersten Prozessschrittes ist es, sämtliche finanziellen, organisatorischen, kulturellen sowie persönlichen Zielvorstellungen und Vorgaben zu ergründen. Dazu gehören einerseits die bisherige Rolle des Unternehmers in seinem Betrieb, das Anforderungsprofil des zukünftigen Eigentümers und Unternehmers, die Organisation und Funktion des Managements, die Bedürfnisse der Familie, die Ideen und Vorstellungen des Unternehmers hinsichtlich der Weiterführung des Betriebs, aber eben auch hinsichtlich seiner nächsten Lebensphase ausserhalb der Firma. Bei letzterem Punkt sind insbesondere ehe- und erbrechtliche Aspekte im Einzelnen zu erfassen und zu berücksichtigen.

Bereits in diesem ersten Prozessstadium werden in der Regel unter den vielfältigen Anspruchsgruppen erste Zielkonflikte erkennbar, was wiederum eine frühzeitige Auseinandersetzung und allenfalls Neudefinition einzelner Punkte ermöglicht. Je früher daher der Nachfolgeprozess ins Rollen gebracht wird, desto effizienter und zielorientierter kann dieser gestaltet und umgesetzt werden.

## **2. Planung: Ausarbeitung und Gegenüberstellung der möglichen Strategien und Handlungsoptionen**

Gegenstand des zweiten Prozessschrittes ist es, eben gerade diese unterschiedlichen Bedürfnisse, Erwartungen und Ansprüche der als wichtig definierten Anspruchsgruppen unter einen Hut zu bekommen und daraus gangbare Strategie-

gien und Handlungsoptionen auszuarbeiten, diverse Szenarien zu entwickeln, diese durch Aufzeigen jeweiliger Vor- und Nachteile gegeneinander abzuwägen und auf ihre Umsetzbarkeit hin zu prüfen und sodann zu priorisieren.

Die diversen möglichen Strategien hängen weitgehend von der spezifischen familien- und firmeninternen Struktur ab, weshalb die Handlungsmöglichkeiten in erster Linie in *familieninterne* und *familienexterne* Nachfolgestrategien zu unterteilen sind.

Bei den Strategien für eine familieninterne Nachfolge kommen in der Regel drei verschiedene Szenarien in Frage: die *familieninterne Unternehmensnachfolge*, bei der ein Familienmitglied durch eine 100%ige Übernahme des Eigentums am Unternehmen die Nachfolge des Unternehmers antritt; die *familieninterne Geschäftsführernachfolge*, bei der das Unternehmen zu 100% ins Eigentum verschiedener Aktionäre aus der Familie übergeht und ein oder mehrere Familienmitglieder die operative Geschäftsführung übernehmen; oder aber ein *Fremdmanagement unter Familienkontrolle*, bei der ein externes Management im Angestellten- oder einem Beteiligungsverhältnis das Unternehmen weiterführt, während die Familie alleinige Eigentümerin oder Mehrheitsaktionärin bleibt.

Als mögliche Szenarien für eine familienexterne Nachfolge stehen sechs Optionen zur Auswahl: Der *Management-Buy-out*, bei dem Kadermitarbeitende dem Unternehmer die Firma abkaufen und dabei die volle operative und finanzielle Verantwortung übernehmen; der *Management-Buy-in*, bei dem ein aussenstehendes Management dem Unternehmer die Firma abkauft und sodann die volle operative und finanzielle Verantwortung übernimmt; die *Beteiligung oder Übernahme durch einen Finanzinvestor*, der sich teilweise am Unternehmen beteiligt oder dieses vollständig übernimmt, wobei je nach Ausgestaltung der Transaktion der Unternehmer oder sein Nachfolger in der Firma verbleibt oder aber der Investor selbst eine eigene Führung etabliert; weiter die Option des *Verkaufs an einen strategischen Investor*, wenn ein industrieller Partner an den Produkten und am Know-how des Unternehmens und/oder auch ein-

fach an mehr Marktanteilen interessiert ist; die *Fusion mit einer anderen Firma*, falls sich Know-how, Produkte oder Marktsegmente optimal mit einem anderen Unternehmen ergänzen, wobei die Frage der personellen Nachfolge nur dann wirklich gelöst wird, wenn das Partnerunternehmen über hinreichende Managementqualitäten verfügt; und letztlich die Option der *Publikumsöffnung durch Börsengang*, wobei die Familie nach dem Börsengang in unterschiedlichem Masse am Unternehmen beteiligt bleibt.

### 3. Vorbereitung: Setzung der Grundsteine für eine reibungslose Übergabe

Der dritte Schritt im Nachfolgeprozess kann sich über einen sehr langen Zeitraum erstrecken, da hier das Unternehmen selbst sowie sämtliche involvierten Akteure – insbesondere der Unternehmer und der potenzielle Übernehmer – möglichst optimal auf die Umsetzung der gewählten Übergabestrategie vorbereitet werden sollen. Was in diesem Schritt zu erledigen ist, hängt massgeblich von der gewählten Strategie, aber auch von den bereits existierenden Strukturen im Unternehmen ab. Zentral ist, dass in diesem sehr wichtigen Schritt sämtliche Belange sowohl des Unternehmens als auch des Unternehmers privat auf die Übergabe hin optimiert und eine aktive und transparente Kommunikation geplant werden.

Nebst der Bewertung des Unternehmens ist in diesem Prozessschritt die Sicherstellung des Know-how-Transfers vom Unternehmer an seinen Nachfolger, aber auch das Festhalten und Formalisieren weiteren Wissens, das nur in den Köpfen von einzelnen Mitarbeitenden vorhanden ist, zentral. Ebenfalls von grosser Bedeutung ist in diesem Zeitpunkt die Stellung finanzieller Weichen, indem der potenzielle Nachfolger bei der Erarbeitung von Businessplan und Liquiditätsplanung unterstützt wird, die Anpassung von Strukturen und Abläufen (Erstellen von Organigrammen, Weisungen, Verträgen, Controlling- und Reportinginstrumenten etc.) sowie die Behebung von Risiken aus der Vergangenheit (z.B. Schutz des geistigen Eigentums, Sanierung belasteter Grundstücke). Für den Unternehmer ist nun auch der Zeit-

punkt gekommen, um seine private Vermögensstruktur zu klären und seinen neuen Bedürfnissen für die Zeit nach der Übergabe anzupassen.

Der eingehenden Abklärung und Berücksichtigung rechtlicher und steuerlicher Aspekte kommt hierbei besondere Wichtigkeit zu, zumal der Nachfolgeprozess im Einzelfall verschiedene steuerliche und juristische Fallstricke bergen kann. Umso wichtiger sind an dieser Stelle auf Seiten des Unternehmens die einzelfallbezogenen Überprüfungen der Rechtsform, der unterschiedlichen Vorgehensweisen bei familieninternen oder -externen Regelungen, die Überprüfung und allfällige Überarbeitung bestehender Aktionärsbindungsverträge (inklusive Vorkaufsrechte, Statutenrevisionen, Bewertungsmodalitäten, Dividendenpolitik, Schutzklauseln etc.), die Klärung diverser Fragen im Zusammenhang mit Dividendenbezügen, Tax Rulings, Sitzverlegungen etc.; auf Seiten des Unternehmers aber auch die Prüfung und Optimierung ehe- und erbvertraglicher Regelungen, allfälliger güterrechtlicher Ausgleichsansprüche, die Erstellung von Vorsorgeaufträgen, Notfallplänen und weiteren einzelfallbezogenen Spezialitäten.

### 4. Umsetzung: Die erfolgreiche Unternehmensübergabe

Während dieser letzte Prozessschritt der Übergabe bei familieninternen Nachfolgestrategien in vielen Fällen eine eigentliche, im Einzelfall sogar mehrere Jahre andauernde Übergabephase darstellt, in welcher der Unternehmer für eine gewisse Zeit seine bisherige Funktion noch beibehält und parallel dazu seinen Nachfolger in die Geschäfte des Unternehmens einführt, erfolgt die Übergabe bei einem externen Verkauf meist abrupt oder zumindest innert eines eher überschaubaren Zeitrahmens.

Wie vorstehend skizziert, erfordert eine erfolgreiche Nachfolge den frühzeitigen Einstieg in einen längerfristigen und nicht immer geradlinigen Prozess sowie eine umfassende Auseinandersetzung des Unternehmers mit verschiedensten Szenarien. Manche Weichen müssen dabei bereits lange vor der eigentlichen Übergabe gestellt werden.

*patricia.roberty@atag-law.ch*  
*www.atag-law.ch*