

Vorausschauende Nachfolgeplanung sichert Unternehmenszukunft



Von Edy Fischer
IfW Niggemann, Fischer & Partner

Jede Familie steht einmal vor der Frage, wie das Vermögen an die nachfolgende Generation übertragen werden kann. Die meisten Erblasser streben eine Vermögensaufteilung an, die den Interessen der Nachkommen entspricht und von diesen auch als gerecht empfunden wird.

Vorausschauende Erblasser planen die Vermögensübertragung sorgfältig und besprechen sie idealerweise mit den Erben. Dadurch wird auch die Akzeptanz bei den Erben erhöht und Konfliktpotenzial reduziert. Anschliessend ist es sinnvoll, den Willen in einem Testament oder Erbvertrag zu fixieren und gegebenenfalls einen Willensvollstrecker zu bestellen, der für die Umsetzung der Anordnungen des Erblassers sorgt.

Besonders komplex sind Nachfolgeregelungen, die Unternehmensbeteiligungen umfassen. Bei vielen Unternehmerfamilien stellt das Unternehmen den grössten Vermögensbestandteil dar. Da Unternehmen aber nicht wie Liquidität teilbar sind, ist eine gerechte Vermögensaufteilung schwierig, wenn nicht alle Erben am Unternehmen beteiligt werden sollen und kein ausreichendes Vermögen zum Abfinden der weichen Erben vorhanden ist.

Werden die Nachkommen gleichmässig am Unternehmen beteiligt, besteht die Gefahr, dass das Unternehmen im operativen Geschäft beeinträchtigt oder entscheidungsunfähig wird, wenn die Erben unterschiedliche Interessen verfolgen. Deshalb ist es für Unternehmer sehr wichtig, die Nachfolge rechtzeitig zu planen, um die Unternehmenszukunft nicht durch Streitigkeiten zwischen den Erben zu gefährden.

Familieninterne Nachfolge

Besondere Probleme ergeben sich, wenn ein Unternehmen nur an *einen* Nachkommen übertragen werden soll und das übrige Vermögen des Erblassers nicht ausreicht, um die anderen Erben abzufinden. Denkbare Lösungswege sind dann:

- Verkauf des Unternehmens an den als Nachfolger vorgesehenen Erben, ggf. auf Rentenbasis,
- Übertragung des Unternehmens unter Vorbehalt eines Nutzungsrechts für den Erblasser oder die übrigen Erben,
- Gründung einer Familienholding,
- Aufnahme eines (Minderheits-) Gesellschafters auf Zeit.

Durch den Verkauf des Unternehmens an den Nachfolger erhält der Erblasser Liquidität, die er entweder zu Deckung seines eigenen Lebensunterhalts oder zur Abfindung weiterer Erben einsetzen kann. Da es vielen Unternehmensnachfolgern schwerfallen wird, einen hohen Kaufpreis zu entrichten, kann der Verkauf auf Basis von Rentenzahlungen eine Lösung sein, da der Nachfolger hierfür die zukünftigen Erträge des Unternehmens einsetzen kann. Eine ähnliche Zielsetzung hat das Nutzungsrecht, das dem Erblasser oder weichen Erben eine Beteiligung an den zukünftigen Erträgen des Unternehmens einräumt.

Das Modell der Familienholding sieht die Gründung einer zweiten Gesellschaft vor, in die die Anteile an dem operativen Unternehmen eingebracht

oder an diese verkauft werden. Durch eine frühzeitige Übertragung von Anteilen an der Familienholding auf die Erben werden diese an die Führung des Familienvermögens herangeführt. Gleichzeitig können die Senioren die Kontrolle über das Vermögen behalten, wenn sie zum Vorstand der Familienholding bestellt werden oder sich Mehrfachstimmrechte vorbehalten. Die Gründung einer Familienholding setzt die Bereitschaft der Nachkommen voraus, auch nach dem Erbfall das Vermögen gemeinsam zu verwalten.

Ist eine Beteiligung der übrigen Erben am Unternehmen nicht gewünscht, kann der Erblasser Unternehmensanteile an einen Gesellschafter «auf Zeit» verkaufen. Er erhält dadurch Liquidität, die er zur Abfindung der übrigen Erben einsetzen kann. Werden mit dem Gesellschafter auf Zeit klare Absprachen über die Beteiligungsdauer und den Verkaufspreis beim Ausstieg verabredet, ermöglicht dies allen Beteiligten eine gute Liquiditätsplanung.

Familienexterne Nachfolge

Sind die Erben nicht an der Führung des Unternehmens interessiert, bietet sich der Verkauf des Unternehmens an. Hierdurch wird das «Klumpenrisiko Unternehmen» aufgelöst. Die aus dem Unternehmensverkauf zufließende Liquidität kann breiter gestreut und risikoärmer angelegt werden. Ausserdem ist liquides Vermögen leichter und gerechter unter Erben teilbar.

Für einen Unternehmensverkauf sollte ausreichend Zeit eingeplant werden, da die Erfolgswahrscheinlichkeit für das Erzielen eines guten Verkaufspreises steigt, wenn der Verkaufsprozess sorgfältig vorbereitet und professionell durchgeführt wird. Zudem sind spezielle Kenntnisse und Netzwerke für eine erfolgreiche Realisierung erforderlich, die es ratsam erscheinen lassen, sich bei derartigen Transaktionen von erfahrenen M&A-Experten beraten zu lassen.

e.fischer@ifwniggemann.ch
www.ifwniggemann.ch