

UNTERNEHMENSBEITRAG – INTERVIEW

«Eine Nachfolgelösung ist die Krönung für Unternehmer»

Wer einen Nachfolger für ein Unternehmen sucht, muss im Vorfeld viele Aspekte bedenken. Welche genau, beinhaltet das Buch «Unternehmensnachfolge». Mitherausgeber Mauro Lardi gibt einen Einblick.

Herr Lardi, welche Idee führte dazu, ein Buch über Unternehmensnachfolge zu schreiben?

Unsere Kanzleiengruppe fokussiert sich auf KMU als Klientel. Gerade wenn es für Eigner an der Zeit ist, ihr Unternehmen in die nächsten Hände zu legen, bedeutet dies eine ganz wichtige Schnittstelle im Lebenszyklus eines Unternehmens. Dieser Zeitpunkt bringt viele verschiedene Fragestellungen mit sich, welche im Handbuch fachübergreifend unter Beizug von Partnerfirmen abgedeckt werden.

Warum ist Unternehmensnachfolge in der Schweiz ein grosses Thema?

Die Schweiz ist ein KMU-Land. Von allen Arbeitnehmern sind 2,3 Millionen bei KMU angestellt. In den kommenden fünf Jahren wird ein Fünftel der Betriebe mit einer Nachfolge konfrontiert sein. Wird keine gute Nachfolgeregelung gefunden, droht im schlechtesten Fall die Geschäftsaufgabe mit entsprechendem Verlust der Arbeitsplätze. Folglich ist dies für alle Betroffenen ein wichtiger Schritt, für die Zukunft des jeweiligen Unternehmens wie auch für den Werkplatz Schweiz.

Welche Aspekte müssen Unternehmer bei der Nachfolgeregelung berücksichtigen?

Es gibt verschiedene Ebenen, die tangiert werden. Zum einen sollten Unternehmer mit Blick auf das Einkommen und Vermögen im Vorfeld genau überlegen, wann sie in Rente gehen möchten und prüfen, inwieweit die Vorsorge ausreichend gesichert ist. Zudem geht es nicht allein um finanzielle Werte,

sondern auch um die Fortführung und den Fortbestand eines geschaffenen Lebenswerkes. Gleichzeitig gilt es auch, die familiäre Konstellation zu berücksichtigen, wenn eine Nachfolgeregelung zu treffen ist.

Wie lange dauert ein Nachfolgeprozess und wann sollte damit begonnen werden?

Zunächst sollte sich jeder Unternehmer – unabhängig vom Alter – stets einen Notfallplan zurechtlegen, falls er unverhofft seine Aufgabe nicht mehr wahrnehmen kann. Um möglichst viele Optionen offenzuhalten, empfehle ich, den Nachfolgeprozess fünf bis zehn Jahre vor der Stabsübergabe zu beginnen – beispielsweise, um einen Nachfolger zu identifizieren und aufzubauen und die Nachfolge in einen geordneten Übergang zu bringen. Hierbei spielen auch steuerliche Aspekte eine wichtige Rolle. Je später damit begonnen wird, desto enger ist der Handlungsspielraum.

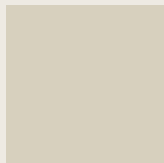
Einen Übernehmer zu finden, ist nicht einfach. Welche Varianten sind möglich?

Es gibt den familiären Kreis, mit dem Vorteil, dass der Nachfolger allenfalls den Kaufpreis auf seinen Erbanspruch anrechnen lassen kann. Nicht wenige Unternehmer bevorzugen dagegen die Möglichkeit eines Management-Buy-outs, wobei man einen geeigneten Mitarbeiter aufbaut und ihm die Chance einräumt, sich einzukaufen und das Unternehmen zu übernehmen. Bei einem Management-Buy-in erfolgt die Übernahme des Unternehmens seitens eines externen Managements. Auch besteht die Option, dass grössere Marktteilnehmer Mitbewerber aufkaufen.

Welche häufigen Stolpersteine bestehen in der Praxis?

Manche Unternehmen haben nach altem Stil viele stille

Reserven gebildet und versucht, auf der Unternehmensebene steuerliche Vorteile zu erzielen. Damit wird jedoch ein Unternehmen wertmässig schwer und der Kreis der potenziellen Käufer damit eingeschränkt. Wer systema-



Unternehmensnachfolge



Interdisziplinäres Handbuch zur Nachfolgeregelung

Succession d'entreprise

Manuel interdisciplinaire sur le règlement de la succession

2., erweiterte Auflage / 2^e édition augmentée

Mauro Lardi / David Dürr / Nicolas Rouiller (Hrsg./éds)

Unternehmensnachfolge aus verschiedenen Blickwinkeln: praxisnah und verständlich

tisch den operativen Teil schlankhält und zum Beispiel Liegenschaften von seinem operativen Geschäft trennt, hat es oft leichter, einen Käufer zu finden. Wichtig ist auch, dass der Unternehmer loslassen kann und bereit ist, die Verantwortung in neue Hände zu legen. Manch ein Nachfolger scheut sich davor, in eine Nachfolgelösung einzutreten, wenn der bisherige Eigner weiterhin mitbestimmen will.

Weshalb sind erfolgreiche Nachfolgeregelungen volkswirtschaftlich wichtig?

Es liegt auf der Hand, dass der Verkaufserlös beim Verkauf eines funktionierenden Betriebes höher ist, als wenn das Unternehmen zu Substanzwert liquidiert wird. Zudem gehen Arbeitsplätze verloren, wenn Unternehmen nicht weitergeführt werden. Da werden Werte vernichtet, die man bei einem geschickten Vorgehen erhalten könnte.

Haben Sie abschliessend noch einen Tipp für Eigentümer, wie sie den Verkauf erleichtern können?

Eine frühzeitige, ganzheitliche Auseinandersetzung mit den verschiedenen Themen scheint mir zentral und erhöht die Chancen für eine

erfolgreiche Nachfolgeregelung. Wie im Buch dargestellt, sollten dabei sowohl rechtliche als auch benachbarte Themen wie beispielsweise Bewertung, Finanzierung, HR, Kommunikation, Know-how-Transfer oder die Begleitung des Nachfolgers interdisziplinär angegangen und in den Prozess eingepflanzt werden.



IM INTERVIEW

Mauro Lardi
lic. iur. LL.M.

Rechtsanwalt und Notar
E: mlardi@swisslegal.ch

SwissLegal-Kanzleien

in Aarau, Basel, Bern, Chur, Fribourg,
Genf, Lausanne, Lugano, Neuchâtel,
Pfäffikon SZ, St. Gallen, Zug, Zürich
www.swisslegal.ch

swisslegal