

So gelingt die Nachfolge im Familienunternehmen



Von **Edy Fischer**

IfW Niggemann, Fischer & Partner

In unserer Beratung von Unternehmerfamilien sind wir mit unterschiedlichsten Nachfolgesituationen konfrontiert. Obwohl jede Nachfolgesituation eine individuelle Lösung erfordert, lassen sich grundsätzliche Erkenntnisse ableiten, damit die Nachfolge gelingt.

Erfolgsfaktor 1: Unternehmen und Nachfolger auf den Prüfstand stellen

Für den Erfolg des Generationenwechsels ist es entscheidend, dass die Nachfolger persönlich und fachlich geeignet sind, die Führungsverantwortung zu übernehmen. Zur Eignungsfähigkeit zählen unternehmerisches Denken und Handeln, Sozial- und Führungskompetenz sowie fachliche Qualifikation.

Auch die Nachfolger übernehmen nicht ungeprüft die Verantwortung, da diese Entscheidung für das restliche berufliche Leben gelten soll. Vor der Unternehmensübernahme analysieren sie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und führen eine «Mini-Due-Diligence» durch.

Erfolgsfaktor 2: Führungskräfte und Mitarbeiter müssen Nachfolge mittragen

Unternehmensnachfolgen haben erhebliche Auswirkungen auf die gesamte Unternehmensorganisation und müssen von

den Führungskräften und den Mitarbeitern mitgetragen werden.

Eine Herausforderung für die Unternehmerkinder bei der Übernahme von Führungsverantwortung ist es, den notwendigen Respekt der Führungskräfte und langjährigen Mitarbeiter zu erhalten. Deshalb ist im Rahmen der Nachfolgeregelung sorgfältig zu prüfen, ob die Führungskräfte das Nachfolgekonzept akzeptieren und weiterhin mit dem gebotenen Engagement die unternehmerischen Ziele verfolgen.

Erfolgsfaktor 3: Verteilungsgerechtigkeit unter den Erben herstellen

Genauso wichtig wie die Lösung der Führungsnachfolge ist die Regelung der zukünftigen Gesellschafterstruktur des Unternehmens, da in diesem Bereich Konflikte den Erfolg des Generationenwechsels gefährden können.

Wenn das Unternehmen den grössten Teil des Familienvermögens darstellt und nur *ein* Nachfolger die Unternehmensführung übernehmen soll, ist es schwierig, unter mehreren Erben Verteilungsgerechtigkeit herzustellen. Erhalten die übrigen Erben «passive» gesellschaftsrechtliche Beteiligungen am Familienunternehmen, sind damit Interessenskollisionen verbunden: Der Erbe der «aktiven» unternehmerischen Beteiligung ist daran interessiert, dass das Unternehmen solide finanziert ist und ausreichend Kapital für die Wachstumsfinanzierung erhält. Die «passiven» Erben sind stärker an Ausschüttungen interessiert, da sie sich mit den zufließenden Mitteln ein eigenes Vermögen aufbauen wollen.

Klare gesellschaftsvertragliche Regelungen, z.B. zur Ausschüttungspolitik, können ebenso wie die Einsetzung eines Beirats Konflikte entschärfen.

Erfolgsfaktor 4: Liquiditätsaspekte der Nachfolgeregelung

Neben der Abfindung von weichenden Erben, die gegebenenfalls sogar Pflichtteile geltend machen, ist auch die Altersversorgung der Seniorenfamilie zu planen. Bestehen Gesellschafterdarlehen oder private Bürgschaften für Firmenkredite, die

mit dem Ausscheiden der Senioren aus dem Unternehmen abzulösen sind, ist hierfür eine Lösung zu finden. Zur Finanzierung des Lebensabends der Senioren oder zur Abfindung von weichenden Erben können verschiedene Massnahmen in Betracht gezogen werden:

- Zurückhalten von Vermögenswerten durch die Senioren oder Übertragung an die weichenden Erben, z.B. betrieblich genutzte Immobilien und Vermietung an das Unternehmen,
- entgeltliche Übertragung von Geschäftsanteilen an den familiären Nachfolger, ggf. durch Kreditaufnahme,
- Vereinbarung einer lebenslangen Leibrente oder Niessbrauchvorbehalt,
- Verkauf von Geschäftsanteilen an Minderheitsgesellschafter «auf Zeit».

Erfolgsfaktor 5: Vermeidung rechtlicher Unsicherheiten

Unternehmens- und Vermögensnachfolgen sind komplex. Eine sorgfältige Prüfung von Gesellschaftsvertrag, Ehevertrag und Testament/Erbsvertrag zur Vorbereitung des Generationenwechsels kann Streit vermeiden und Steuern reduzieren. In einer Familienverfassung können denkbare Entwicklungen geregelt werden. Auch ein Beirat kann regulierend und schlichtend in Konfliktsituationen eingreifen.

Die rechtzeitige Erarbeitung eines Nachfolgekonzepts ermöglicht den reibungslosen Übergang auf die nachfolgende Generation. Darüber hinaus sollte auch für den Fall eines plötzlichen Ausfalls der Senioren ein Konzept erarbeitet werden. Ein derartiger Notfallplan umfasst Weisungen, Vollmachten und Verfügungen sowie den Zugang zu wichtigen Dokumenten, Schlüsseln, Zugangscodes und Passwörtern.

Mit einem sorgfältig ausgearbeiteten «Nachfolgefahrplan» gelingt der Generationenwechsel.

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