

Ratgeber Recht: Unternehmensnachfolge

Nach mir die Sintflut...?

Stephan Werlen*

Unternehmensnachfolgen sind zeitintensive und komplexe Prozesse. Dies wird in der Praxis oft verkannt und führt immer wieder zu Problemen und Verzögerungen im Übergabeprozess.



Stephan Werlen

Gemäss einer Studie der Credit Suisse und der HSG muss innerhalb der nächsten fünf Jahre in mehr als 75 000 Schweizer Unternehmen eine Nachfolgelösung gefunden werden. Bereits heute sollten hierfür die Weichen gestellt werden.

Generationenwechsel vs. Übertragung an Dritte

Die Nachfolge kann entweder innerhalb der Eigentümerfamilie erfolgen (Generationenwechsel) oder durch Überführung des Unternehmens in die Hände Dritter. Innerhalb dieser zweiten Gruppe ist zu unterscheiden, ob dies in der Form eines Management Buy-out (MBO; Verkauf an das unternehmenseigene Management), eines Management Buy-in (MBI; Verkauf an einen Dritten, der das Management übernimmt) oder durch eine andere Art geschieht (Börsengang, Fusion usw.).

In der eingangs erwähnten Studie wird diesbezüglich aufgezeigt, dass rund die Hälfte der Unternehmen externe Lösungen anstreben, Tendenz steigend.

Das Verfahren

Wenngleich jede Nachfolge individuell ist, lässt sich das Verfahren in vier Abschnitte unterteilen:

1. Ausgangspunkt bildet der Entscheid, die Nachfolge intern oder extern zu regeln. Unter Umständen ist es auch erforderlich, das Unternehmen für die Nachfolge vorzubereiten. Hierfür sind die Parameter der Nachfolgelösung zu definieren, wie z. B.
 - a. Wer kommt als Nachfolger in Frage?
 - b. Soll nur mit einem Interessenten verhandelt oder soll das Verfahren als Auktion ausgestaltet werden?

- c. Wann soll die Nachfolge erfolgen – mit oder ohne Übergangsphase?
 - d. Soll der Kaufpreis in Abhängigkeit künftiger Erträge festgelegt werden?
2. Als Nächstes folgt bei externen Lösungen die Suche nach geeigneten Interessenten und der Abschluss einer Absichtserklärung. Hierin finden sich die Spielregeln für die nun beginnende Durchleuchtung des Unternehmens (Due Diligence) und den weiteren Verlauf der Verhandlungen. Gegenstand der Erklärung bilden auch die Eckwerte der Transaktion und Bestimmungen zur Vertraulichkeit der abgegebenen Informationen sowie Konkurrenz- und Abwerbungsverbote.
 3. Im Nachgang zur Due Diligence sind die Vertragsverhandlungen aufzunehmen. Abgeschlossen wird diese Phase durch die Unterzeichnung des Kauf- und Nachfolgevertrags.
 4. Den Schlusspunkt bildet der Vertragsvollzug, d. h. die eigentliche Nachfolge, welche sich über einen längeren Zeitraum hinziehen kann, wenn der Verkäufer für eine Übergangsphase im Unternehmen aktiv bleibt.

Der Übergabeprozess im Besonderen

Oftmals scheidet der Verkäufer nicht unmittelbar bei Vertragsvollzug aus dem Unternehmen aus, sondern verbleibt für eine Übergangsphase in der Geschäftsleitung bzw. steht als Berater zur Verfügung. Dies macht Sinn: Niemand kennt das Unternehmen besser als der Verkäufer. Damit wird wertvolles Wissen erhalten und dem Nachfolger zugänglich gemacht.

Es empfiehlt sich in diesem Fall, die Ziele der Zusammenarbeit sowie die gegenseitigen Rechte und Pflichten ge-

sondert vertraglich zu regeln. Auch sollte geklärt werden, wie im Streitfall vorgegangen werden soll (insbesondere wenn die Aktienübertragung an den Nachfolger schrittweise in mehreren Tranchen erfolgt). Besondere Sorgfalt ist auf die Formulierung allfälliger Earn-out-Klauseln zu verwenden, d. h. von Bestimmungen, welche den Verkäufer an der künftigen Entwicklung des Unternehmens partizipieren lassen: Es ist zu regeln, welches die relevante Zielgrösse ist (Umsatz oder Gewinn), nach welchen Grundsätzen sie berechnet wird und welche Kontroll- und Streitbeilegungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen.

Problemstellungen

Im Rahmen einer familieninternen Übertragung stellen sich insbesondere güter- und erbrechtliche Fragen – vor allem dann, wenn nicht alle Kinder bzw. der Ehegatte des Eigentümers aktiv in die Nachfolge einbezogen werden (Pflichtteilschutz, Errungenschaft). Diese Probleme können durch entsprechende ehe- und erbrechtliche Regelungen (Nutznießung, Versicherungslösung etc.) bzw. testamentarische Verfügungen entschärft werden. Allenfalls sind auch auf Unternehmensstufe die erforderlichen Vorkehrungen zu treffen (Stimmrechtsaktien, Aktionärbindungsver-

trag etc.). Erfolgt die Unternehmensnachfolge demgegenüber durch Übertragung auf einen Dritten, treten diese Fragestellungen eher in den Hintergrund und der Vertrag mit dem Nachfolger rückt in den Vordergrund: Die Verletzung von Zusicherungen und Garantien bzw. generell von Vertragsbestimmungen kann zur Haftung des Verkäufers führen. Dieser ist folglich gut beraten, die abzugebenden Zusicherungen und Garantien sorgfältig zu überdenken. Allenfalls sind vor der Übertragung korrigierende Massnahmen zu ergreifen. Schliesslich sind die steuerrechtlichen Implikationen zu beachten (indirekte Teilliquidation; Qualifikation als professioneller Wertschritfhändler), weshalb es sich empfiehlt, diese Sachverhalte vorgängig mit den zuständigen Steuerbehörden zu klären.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass verschiedene Hürden zu überspringen sind, bevor zum eigentlichen Verkauf geschritten werden kann. Eine Unternehmensnachfolge sollte deshalb rechtzeitig vorbereitet werden. Zu beachten ist weiter, dass der Betrieb des Unternehmens weiterläuft und entsprechende Managementkapazitäten absorbiert. Der Einbezug von externen Spezialisten macht darum oft Sinn. ■

* Dr. Stephan Werlen, LL.M. (stephan.werlen@cms-veh.com) ist Rechtsanwalt und Partner bei der Anwaltskanzlei CMS von Erlach Henrici AG in Zürich. Er ist Mitglied des Zürcher Anwaltsverbands (ZAV).

Nachfolgeregelung

Testen Sie den Markt – rasch und anonym!

Die schnellste Seite für Unternehmer und Interessenten.

(12 Monate CHF 1'500.–)

www.nachfolgerfinden.ch

KGV_0575