

UNTERNEHMERKOMPASS

Ein Ratgeber für Unternehmer
Nr. 1

Unternehmensnachfolge in Liechtenstein

Diese Broschüre entstand mit freundlicher Unterstützung der Liechtensteinischen Landesbank AG.



Liebe Leserin

Lieber Leser

Die Thematik der Unternehmensnachfolge wurde in den letzten Jahren zu einem zentralen Thema im deutschsprachigen Raum. Zahlreiche Aktivitäten rund um die Nachfolge wurden in unseren Nachbarländern, der Schweiz, Österreich und Deutschland, bereits initiiert und umgesetzt. Sowohl bei den Unternehmen selbst als auch bei Beteiligten wie Banken, Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten, Beratern und Verbänden. Nachfolgeplanung ist auch im Fürstentum Liechtenstein ein zunehmend wichtiges Thema. Denn unser Land ist geprägt von einer Wirtschaftsstruktur, in der kleine und mittlere Unternehmen dominieren und die meisten Arbeitskräfte beschäftigen. Es sind vor allem diese Unternehmen, die in den nächsten Jahren von der Nachfolge betroffen sein werden.

Die Unternehmensnachfolge ist vor allem für den Unternehmer eine grosse und schwierige Herausforderung. Er hat mit viel Engagement ein Unternehmen aufgebaut, viel Herzblut investiert und zahlreiche Entbehrungen dafür auf sich genommen. Das Unternehmen ist damit nicht nur Teil seines beruflichen Wirkens, sondern meist auch bedeutender Bestandteil seines privaten Lebens. Aufgrund dieser engen Verbundenheit zwischen Unternehmen und Unternehmer fällt es vielen schwer, das Thema der Nachfolge aufzugreifen und das Lebenswerk in neue Hände zu geben. Viele verdrängen oft die Nachfolgefrage bzw. befassen sich mit der langfristigen Sicherung ihres Lebenswerkes zu spät oder gar nicht.

Ein verantwortungsbewusster Unternehmer plant die Nachfolge und damit auch die zukünftige Entwicklung seines Unternehmens rechtzeitig. Er betrachtet das Loslassen nicht als Abschied, sondern als Beginn einer neuen Phase in der Unternehmensentwicklung und als Eintritt in einen neuen Lebensabschnitt für ihn selbst. So kann die Nachfolge dem Unternehmen eine frische Dynamik verleihen und eine neue Wachstumsphase einleiten. Das Unternehmen mit Zukunftspotenzial bleibt damit langfristig am Markt bestehen und das Lebenswerk des Gründers erhalten.

Der vorliegende Ratgeber soll dem Übergeber wertvolle Tipps und Anregungen für die erfolgreiche Unternehmensnachfolge geben. Damit der Ratgeber möglichst viele Aspekte und Denkrichtungen umfasst, wurde er von einem Projektteam, bestehend aus der Liechtensteinischen Landesbank AG, dem Advokaturbüro BATLINER WANGER BATLINER, dem Beratungsunternehmen sindus ag und der Hochschule Liechtenstein gestaltet. Der Ratgeber zeigt dem Unternehmer, wie eine optimale Nachfolge vorbereitet und umgesetzt wird, welche Faktoren erfolgsentscheidend sind, welche rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten bestehen, wie finanzielle Fragestellungen gelöst und welche Aufgaben von Beratern erfüllt werden können. Der Ratgeber ist damit als Orientierungshilfe und Kompass zu verstehen, der ein strukturiertes Vorgehen bei der Nachfolge unterstützt.

Wir wünschen Ihnen beim Lesen dieses Fahrplans zur Nachfolge viel Vergnügen und Erfolg.

Dr. Klaus Tschüscher
Regierungschef





Autorenteam von links nach rechts: Hansjörg Lingg, Thomas Rutz, Christian Hausmann, Michael Pock, Birgitta Gassner, Rainer Gopp, René Bär.

Inhalt

Aller Anfang ist schwer	6
Startschuss zur Unternehmensnachfolge	8
Nachfolge auf gut Glück oder mit Strategie?	10
Recht, Gesetz und Paragrafen im Nachfolgedschungel	13
- Ehegüter- und gesellschaftsrechtliche Aspekte	
- Erbrechtliche Aspekte	
- Gesellschafts- und vertragsrechtliche Aspekte	
Fit für die Unternehmensnachfolge – geschäftlich und privat	19
- Verflechtung von Geschäfts- und Privatvermögen	
- Ideenkatalog zur finanziellen Fitness	
Finanzierung der Unternehmensnachfolge	23
- Finanzierung aus Sicht der Bank	
- Was ist mein Unternehmen wert?	
Berater, die zur Nachfolge passen	27
Was eine Nachfolge zur erfolgreichen Fortsetzungsstory macht	29
Nachfolge-Circles	30

Aller Anfang ist schwer...

Rainer Gopp



Peter Göppel, Kurt Göppel; BVD Druck + Verlag AG, Schaan

Eine gelungene Unternehmensnachfolge hat für das Unternehmen selbst, für die Unternehmerfamilie und auch für die Wirtschaft eine sehr grosse Bedeutung. Sie ist eine der wichtigsten strategischen Aufgaben eines Unternehmers. Es scheint wichtig und logisch, dass dem Fortführen des Lebenswerks eine zentrale Bedeutung zukommt. Natürlich handelt es sich bei der Planung und Organisation der Nachfolge um keine leichte Aufgabe. Aber die Zukunft eines Unternehmens hängt von einer guten Nachfolgelösung ab. Das klingt einfach. Doch nur allzu oft wird mit der Planung der Nachfolge erst sehr spät begonnen oder es wird geradezu verdrängt, sich diesem Thema zu widmen. Zu lange abzuwarten, kann jedoch verhängnisvolle Auswirkungen auf die Zukunft des Unternehmens haben. So kann zum Beispiel eine Erkrankung des Unternehmers plötzlich alles auf den Kopf stellen. Befasst sich der Unternehmer aber schon lange vor der Übergabe mit diesem Thema, kann frühzeitig eine gute Lösung erarbeitet und somit die Zukunft des Unternehmens gesichert werden.

Frühzeitig planen

Empfehlenswert ist, wenn der Unternehmer ab dem 50. Altersjahr beginnt, sich mit der Unternehmensnachfolge zu beschäftigen. Zum einen, weil es beispielsweise notwendig ist, das Unternehmen umzustrukturieren oder allenfalls finanzielle Vorkehrungen zu treffen. Zum anderen kann die Suche nach dem richtigen Nachfolger einiges an Zeit in Anspruch nehmen. Die Planung und Umsetzung der Unternehmensnachfolge ist ein längerer Prozess – sowohl aus emotionaler als auch rationaler Sicht. Den ersten Schritt zu wagen, bedeutet für den Unternehmer, die Nachfolge für sich überhaupt zum Thema zu machen. Frühzeitige Gedanken über die Zukunft des Unternehmens und der Familie erhöhen die Chance, die notwendigen Schritte für alle Betroffenen erfolgreich zu gestalten.

Als Unternehmer auch die persönliche Zukunft genau zu planen, hilft, gut vorbereitet und mit Freude in einen neuen Lebensabschnitt zu starten. Erste Überlegungen fünf bis zehn Jahre vor der geplanten Übertragung anzustellen, erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit und beugt

zudem unliebsamen Überraschungen vor. Beispielsweise wird oft erst nach Jahren erkannt, dass ein für geeignet erachteter potenzieller Nachfolger eben doch nicht der Richtige ist, oder dass der Wunschkandidat gar nicht übernehmen möchte. Zu diesem Zeitpunkt wieder von vorne beginnen zu müssen, ist zeitaufwendig und verbraucht wertvolle Ressourcen.

Unternehmen stehen heute zudem in grossem Konkurrenzkampf. Das Festhalten an Bewährtem steht oft im Widerspruch zu notwendigen Innovationen und Veränderungen im Betrieb. Dies ist als weiterer Vorteil für die frühzeitige Inangriffnahme des Generationenwechsels zu erwähnen.

Von Erfahrungen profitieren

Viele Unternehmerfamilien besitzen bereits Erfahrungen mit der Unternehmensnachfolge. Es kann sehr nützlich für den eigenen Prozess sein, sich mit diesen Familien auszutauschen. Allenfalls profitiert man von deren Erfahrungen. Wer die anstehende Unternehmensnachfolge schon früh in der Familie oder allenfalls auch mit einer Vertrauensperson, Freunden oder Bekannten bespricht, nimmt bereits eine erste Hürde. Erste planende Schritte mit Spezialisten wie Nachfolgeberatern, Wirtschaftsprüfern, Anwälten oder der Hausbank zu besprechen, bringt frühzeitig Struktur in den Prozess.

Empfehlungen für den Start

- Machen Sie sich bereits ab dem 50. Lebensjahr erste Gedanken über die Zukunft von Unternehmen und Familie.
- Machen Sie die Nachfolge für sich zum Thema und versuchen Sie zu beantworten, was Sie sich von der Zukunft bzw. Ihrem neuen Lebensabschnitt erwarten.
- Tauschen Sie sich mit anderen Unternehmerfamilien aus.
- Thematisieren Sie die Unternehmensnachfolge in Ihrer Familie.
- Binden Sie eine Vertrauensperson oder einen Berater ein, der erste Schritte für die Planung festlegt und das Thema ganzheitlich und neutral beurteilen kann.
- Treffen Sie keine voreiligen Entscheidungen und lassen Sie sich Zeit in der definitiven Auswahl eines geeigneten Nachfolgers.

«Mein Sohn ist noch sehr jung. Wir haben noch nie klar darüber gesprochen, ob er überhaupt übernehmen will. Sein Entscheid wird sich wohl noch einige Jahre hinziehen. Wenn sich meine Hoffnung nicht erfüllen sollte, verkaufe ich halt den gesamten Laden.» Liechtensteiner Unternehmer

Weiterführende Literatur

- Baumann, R., Fitze, R. und Schefer, K. (2007). Nachfolge im Unternehmen. Eine Herausforderung für Unternehmer, Verwaltungsräte und Familienaktionäre. UBS outlook. Zürich: Marketing Solutions, UBS AG.
- Frey, U., Halter, F. und Zellweger, L. (2005). Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz. Zürich: Pricewaterhouse Coopers AG.

Kontakt zum Autor

Rainer Gopp, MBA, Geschäftsführer sindus ag, rainer.gopp@sindus.li, Telefon +423 388 23 43

Startschuss zur Unternehmensnachfolge

Rainer Gopp

und den Berührungspunkten mit der Familie geht es auch um die Klärung von individuellen Bedürfnissen, Zielen und Vorstellungen des Unternehmers. Seine Erwartungen reichen häufig vom Interesse am Weiterbestand des Unternehmens über den Erhalt von möglichst vielen Arbeitsplätzen bis hin zur finanziellen Absicherung der Familie.



Jasmin Collini Heidegger, Jakob Heidegger, Max Heidegger; Heidegger Max AG, Triesen

Das Alter des Unternehmers oder die Ambitionen von Nachkommen bzw. leitenden Angestellten sind für Mitarbeiter oft Indikatoren, dass die Unternehmensnachfolge bevorsteht. Häufig wird innerhalb der Belegschaft bereits darüber diskutiert, bevor sich der Unternehmer selbst mit dem Thema auseinandersetzt. Mitarbeiter und andere Beteiligte beschäftigt diese Sache meist enorm, da mit einem Wechsel an der Spitze häufig auch eine ungewisse Zukunft verbunden wird. Wichtig ist bei der Initiierung der Unternehmensnachfolge, ein Bewusstsein für die betriebliche Nachfolge in den nächsten Jahren zu schaffen. Dieses Bewusstsein zu schaffen, ist die Aufgabe des Unternehmers.

Nachfolge initiieren

Die Motive für die aktive Einleitung des Nachfolgeprozesses liegen meist im Alter des Unternehmers, im Wunsch nach mehr Freizeit oder in gesundheitlichen Gründen. Nachdem erste Überlegungen angestellt worden sind, geht es darum, den Übergabezeitraum zu definieren. Anhand einer solchen Zielvorgabe können erste Schritte eingeleitet werden.

Die Zielvorgabe zu definieren, kann anspruchsvoll sein: Welche Ziele verbindet der Unternehmer mit der Übergabe? Wie stellen sich die Erwartungen der Familienmitglieder dar? Neben der emotionalen Einstimmung auf die Nachfolge

Fragestellungen bei der Initiierung der Unternehmensnachfolge

- Wann möchten Sie das Unternehmen übergeben?
- Welche zwingenden Vorgaben müssen strategisch, kulturell und organisatorisch für die Weiterführung des Unternehmens erfüllt sein?
- Welche Anspruchsgruppen möchten Sie in die Planung mit einbeziehen (Partnerin, Kinder, Verwaltungsrat, Kader, Mitarbeiter, Kunden u. a.)?
- Was sind Ihre Erwartungen an einen Nachfolger (Stil, Fähigkeiten u. Ä.)?
- Wo liegen Ihre persönlichen Motive für die Übergabe sowie die Bedürfnisse und Ziele für die Zukunft?
- Wie setzen Sie Ihre Zeit ein – was planen Sie danach?
- Welche Erwartungen haben Ihre Familienmitglieder?
- Wie sieht Ihre finanzielle Absicherung aus?
- Wie ist die Lage im Unternehmen (Finanzen, Strategie, Markt)?
- Wer kann Sie beraten bzw. coachen?
- Haben Sie schon potenzielle Nachfolger im Auge, die in Frage kämen?

Oft werden schnelle Lösungen angestrebt. Auffallend oft sind Unternehmer auf bestimmte Nachfolgelösungen fixiert und darum nicht bereit oder interessiert, die Zusammenhänge der aktuellen Situation oder eines Problems zu verstehen. Für die Unternehmensnachfolge

bedeutet dies, dass eine vorgefertigte Wunschlösung zum Zug kommt und Alternativen nicht berücksichtigt werden. Ein wirkliches Prüfen von Varianten und eine Gegenüberstellung derselben mit der Situation und der Aufgabenstellung, die einen Nachfolger im Unternehmen erwartet, hat sich allerdings in zahlreichen Fällen als der langfristig effektivere Weg erwiesen.

Was erwartet die Familie?

Der emotionalen Beziehung zur Familie kommt eine bedeutende Rolle in der Unternehmensnachfolge zu. Oft wird der Beziehung zu den eigenen Nachkommen ein hoher Stellenwert beigemessen. Viele Unternehmer wünschen sich eine familieninterne Regelung, eine Weitergabe des Unternehmens an die eigenen Nachkommen oder andere Familienmitglieder.

Dieser emotionalen Seite stehen oft rationale Überlegungen gegenüber: Ist eine familieninterne Nachfolgelösung auch das Beste für das Unternehmen? Kann die Familie als Eigentümer den Anforderungen, die an das Unternehmen gestellt werden, auch zukünftig gerecht werden? Wurde bedacht, dass allfällige familieninterne Konflikte nicht auf dem Rücken des Unternehmens ausgetragen werden sollten? Diese und weitere Fragen sollte der Übergeber

frühzeitig innerhalb der Familie klären, damit die Bedürfnisse und Ziele des Unternehmers, der Familie und des Unternehmens schon im Vorfeld aufeinander abgestimmt werden können. Die Interessen und Erwartungen der Familienmitglieder sollten auf jeden Fall berücksichtigt werden, da die ganze Familie oft sehr eng mit dem Unternehmen verbunden ist. Erbstreitigkeiten kann auf diese Weise unter Umständen ausgewichen werden und die Familienharmonie bleibt bewahrt.

Beziehungen, Altersvorsorge und Vermögen

Mit der Unternehmensübergabe ist meist auch die Übertragung von Beziehungen verbunden. Zu Kunden, Lieferanten und natürlich auch zu den Mitarbeitern wurde über Jahre hinweg ein Beziehungsnetz aufgebaut. Die meisten Unternehmer verbinden unternehmerische Ziele und Wünsche oft mit dem Aufrechterhalten dieser Beziehungen.

Die Altersvorsorge und somit die Sicherung des Lebensstandards des Unternehmers und seines Lebenspartners sind ein weiterer Meilenstein der Nachfolgeplanung. Mit dem Klären des eigenen Finanzbedarfs werden wichtige Schritte für die Lebensphase nach der Unternehmerzeit

eingeleitet. Massnahmen, wie beispielsweise frühzeitige Ausschüttungen, die erbrechtlich und steuerlich optimiert sein sollten, bilden wichtige Aspekte finanzieller Unabhängigkeit.

Neben der Altersvorsorge ist das Trennen des Privatvermögens vom betriebsnotwendigen Firmenvermögen in der Vorbereitungsphase zu regeln. Da diese Massnahmen einen grossen Einfluss auf die Bewertung des Unternehmens haben, kann oft nur auf diese Weise ein bezahlbarer Kaufpreis erzielt werden. Ebenfalls geregelt werden sollten finanzielle Altlasten und Risiken der Vergangenheit, die einem Nachfolger die Übernahme des Unternehmens unnötig erschweren könnten.

Massnahmen in der Vorbereitungsphase

- Situations-/Ist-Analyse im Betrieb
- Allenfalls eine Vereinfachung der Firmenstruktur einleiten
- Nicht betriebsnotwendiges Firmenvermögen ins Privatvermögen übertragen
- Risiken und finanzielle Altlasten beseitigen
- Kommunikationskonzept erstellen und erste Massnahmen ergreifen
- Den Ausnahmefall einplanen (z. B. vorzeitiger Rückzug des Unternehmers oder eines designierten Nachfolgers)
- Führungsinstrumente einführen sowie Rechnungswesen und Controlling optimieren
- Frühzeitig Beteiligungspläne vorbereiten, wenn die Übergabe an Mitarbeiter eine Variante darstellt
- Privatvermögen bilden, damit auch Erbeninteressen ausserhalb des Unternehmens befriedigt werden können

«Unser Chef ist über 70 und seinem Sohn vertraut er nicht. Auch intern ist kein Mitarbeiter in Sicht, der die Firma einmal übernehmen könnte. Was passiert mit dem Unternehmen und unseren Arbeitsplätzen, wenn der Chef plötzlich nicht mehr da ist?» Mitarbeiter eines mittleren Rheintaler Industriebetriebs

Informationen im Internet

www.kmunext.ch

Kontakt zum Autor

Rainer Gopp, MBA, Geschäftsführer sindus ag
rainer.gopp@sindus.li, Telefon +423 388 23 43

Weiterführende Literatur

- Baumgartner, H. und Bühler, S. (2007). Nachfolgemanagement in KMU. Eine praxisorientierte Wegleitung. Zürich: Marketing Corporate Client, Credit Suisse.
- Doppler, K. und Lauterburg, C. (2005). Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main: Campus Verlag.



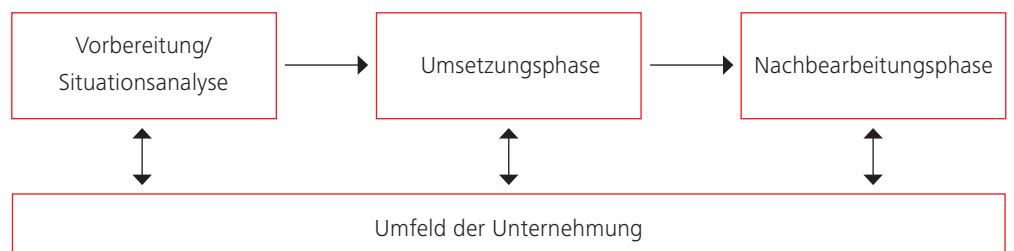
Christina Hilti, Marion Hilti, Kaspar Hilti; Gebrüder Hilti AG, Schaan

Nachfolge auf gut Glück oder mit Strategie?

Michael Pock

«Unser Unternehmen ist in der dritten Generation. Und seit die Enkel im Geschäft sind, läuft es hervorragend. Für uns gilt «beim Enkel zerfällt's» nicht – eher im Gegenteil. Die haben das Geschäft mit neuem Schwung beseelt und es läuft, seit sie hier sind, einmalig», fasst ein liechtensteinischer Unternehmer den Nachfolgeprozess für sei-

ne Unternehmung prägnant zusammen. Analytisch betrachtet lässt sich der Prozess zur Unternehmensnachfolge in drei Abschnitte unterteilen: in die Vorbereitungsphase mit Situationsanalyse, die Umsetzungsphase und die Nachbearbeitungsphase.



«Bei uns war die Nachfolge keine Verabschiedung, sondern ein gemeinsames Weitermachen. Seit der Übernahme durch meinen Sohn hat sich die Grösse unserer Firma verdoppelt.»

Liechtensteiner Unternehmer

Situationsanalyse

Damit die Umsetzung der Nachfolge zügig vollzogen werden kann, sind die entsprechenden Voraussetzungen zu schaffen. Dies erfolgt am besten als Vorbereitung über eine Situationsanalyse im Unternehmen. Kritisch überprüft werden die Wettbewerbssituation und die kritischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens sowie dessen Umweltsituation. Leitfragen zur Beurteilung der Wettbewerbssituation sind beispielsweise: Welche neuen oder bestehenden Konkurrenten bedrohen das Unternehmen? Welche ersetzbaren Produkte (Substitutionsprodukte) gefährden das Produktsortiment? Gehen von der Verhandlungsstärke der Abnehmer oder Lieferanten Gefahren aus? Bei der Beurteilung der unternehmerischen Erfolgsfaktoren stehen die Qualität des Unternehmerteams, das Produktsortiment, das Marktpotenzial, die Innovationskraft und Rentabilität sowie der Standort des Unternehmens im Vordergrund. Der technische Fortschritt innerhalb der Branche, politische und gesellschaftliche Kräfte sowie rechtliche Rahmenbedingungen stehen in der Umweltanalyse im Mittelpunkt. Ergebnis der Situationsanalyse ist ein detailliertes Bild über die Stärken und Schwächen des Unternehmens aus heutiger Sicht. Daraus kann beispielsweise eine strategische Neupositionierung, eine Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation, eine Überarbeitung des bestehenden Rechnungswesens und Reportings, der Verkauf von Teilbereichen des Unternehmens und nicht betriebsnotwendigem Vermögen abgeleitet werden. Die Situationsanalyse dient auch der Bewertung des Unternehmens hinsichtlich des Kaufpreises. Dies ist vor allem dann von Bedeutung, wenn es ausserhalb der Familie weitergeführt wird.

Fahrplan zur Übergabe

Nach der Situationsanalyse beginnt die Umsetzungsphase der Nachfolge. Für diese Phase sind im Durchschnitt ein bis drei Jahre einzuplanen. Die Umsetzungsphase beginnt mit der Erarbeitung von Nachfolgeszenarien, die abschliessend bewertet werden. Im Mittelpunkt dieser Aufgabe steht die Frage, ob das Unternehmen familienintern oder familienextern weitergeführt wird. Gibt es mehrere geeignete Kandidaten innerhalb der Familie oder soll ein Fremdmanagement eingesetzt oder eine Stiftung gegründet werden? Will man das Unternehmen an die Börse führen oder neigt man eher zu einem Verkauf ans Management (Management-Buy-Out) bzw. zu einem Verkauf an Dritte? Mindestens zwei Varianten sollten in dieser Phase erarbeitet werden. Kreativität und Unvoreingenommenheit sind dafür wichtige Voraussetzungen. Gespräche mit Beratern, anderen Unternehmern oder die Analyse von vergleichbaren Beispielen können bei der Ausarbeitung von Nachfolgeszenarien hilfreich sein. Bewertet werden die Nachfolgeszenarien anhand von im Vorhinein definierten Kriterien zu betriebswirtschaftlichen Aspekten ebenso wie anhand persönlicher Präferenzen des Unternehmers. Die Kriterien können sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur sein. Das Ergebnis dieser ersten Phase im Umsetzungsprozess ist die Entscheidung für eine Lösungsvariante.

Der zweite Schritt in der Umsetzungsphase ist die Suche des Nachfolgers bzw. des Käufers. Wird ein Nachfolger gesucht, sollte zuerst festgelegt werden, welche Qualifikationen der Übernehmer mitbringen soll. Qualifikationen sind fachliches bzw. kaufmännisches Know-how, aber auch soziale Kompetenz. Aus diesen Kriterien ergibt sich ein Profil für den Übernehmer, das bei der Beurteilung der Kandidaten eingesetzt wird. Jetzt geht es an die Suche des Nachfolgers. Wird das Unternehmen innerhalb der Familie weitergeführt und beschränkt sich die Suche des Nachfolgers somit auf Familienmitglieder? Kommen mehrere Nachfolger innerhalb der Familie in Frage, muss entschieden werden, welcher Kandidat zukünftig die Führungsverantwortung übernehmen soll. Wird ein Nachfolger ausserhalb des Familienkreises gesucht, können Geschäftsbeziehungen, Mitarbeiter, Berater, die Hausbank, Personalvermittler, Freunde, Bekannte und Verbände für die Suche eines geeigneten Nachfolgers in Anspruch genommen werden. Entscheidet sich der Unternehmer für den Verkauf seines Lebenswerkes, sollten ein anonymisiertes Porträt des Unternehmens sowie eine Unternehmenspräsentation angefertigt und nach möglichen Kaufinteressierten recherchiert werden. Abzuklären ist, wie der Kontakt zu möglichen Käufern hergestellt wird und welche Informationen wann offengelegt werden. Berater, Internetplattformen und Merger & Acquisition-Spezialisten können beim Verkauf eines Unternehmens wertvolle Unterstützung bieten.

Ist ein Nachfolger oder Käufer gefunden, geht es an den Verhandlungstisch. Inhalt dieser Verhandlungen sind der Kaufgegenstand, der Kaufpreis, die Zahlungsmodalitäten sowie die Art der Übergabe und eine mögliche weitere Mitarbeit des Übergebers. Geregelt werden in dieser Phase auch Übertragungsverträge, Gewährleistungen, Rücktrittsrecht, Konkurrenzverbote, Geheimhaltungen und die Aufhebung von bisherigen Verträgen.

Tipps zum Nachfolgeprozess

- Frühzeitige Planung des Übergabeprozesses
- Analyse der Ausgangssituation
- Begleitung des Übergabeprozesses durch erfahrene Coaches/Berater
- Betroffene in den Prozess integrieren
- Kreativität bei Übergabeszenarien zulassen
- Transparente Gestaltung der Übergabe
- Loslassen nach der Übergabe

Bei der Einarbeitung des Übernehmers sollte das Augenmerk vor allem auf der Kommunikation der Nachfolge mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Banken, Behörden und Medien liegen. Hilfreich dafür ist ein Kommunikationsplan, der festlegt, wer, wann, über welches Medium zu welchem Thema informiert. Eine frühe Kommunikation der Nachfolgelösung vermeidet Verunsicherung,

beugt der Entstehung von Gerüchten vor und fördert das Verständnis und die Akzeptanz des Nachfolgers. Neben der Kommunikation der Unternehmensnachfolge kann eine gemeinsame Führungszeit von Übergeber und Übernehmer vorteilhaft sein. Vor allem wird dadurch das Know-how und Beziehungsnetz leichter übertragbar. Vom Nachfolger wird erwartet, dass er die Unternehmensführung zügig übernimmt und Initiativen ergreift für das weitere Bestehen der Unternehmung. Die ersten Massnahmen sind besonders gut zu planen, damit der Übernehmer erste Erfolge erzielt und sich so innerhalb der Unternehmung positioniert.

Die Zeit danach...

Nach der Einarbeitung des Nachfolgers und einer gemeinsamen Führungszeit stellt sich für den Übergeber die Frage nach den Lebens- und Arbeitsperspektiven. Für den Übergeber heisst es, sich von seinem Lebenswerk zu trennen und die zur Verfügung stehende Zeit anders zu nutzen. Dass diese Veränderung nicht von einem auf den anderen Tag geschehen kann, steht ausser Zweifel. Deshalb ist es schon in der Vorbereitungs- und Umsetzungsphase wichtig, sich mit den Gedanken des Abschiednehmens vertraut zu machen. Mögliche Optionen sind anspruchsvolle Freizeitaktivitäten, Mandate in Verwaltungsräten oder in der Beratung, beispielsweise für angehende Unternehmer.

Informationen im Internet

www.adlatus.ch

www.hochschule.li/entrepreneurship

Kontakt zum Autor

Michael Pock, Mag., Institut für Entrepreneurship
Hochschule Liechtenstein
michael.pock@hochschule.li
Telefon +423 265 12 75

Weiterführende Literatur

- Baldegger, U. und Pock, M. (2007). Unternehmensnachfolge im Fürstentum Liechtenstein 2005 – 2006. Empirische Ergebnisse und Handlungsempfehlungen. Working Papers in Entrepreneurship (Nr. 2). Vaduz: Institut für Entrepreneurship, Hochschule Liechtenstein.
- Vetsch, H. (2001). Erfolgreiche Nachfolgeplanung. Tipps für Unternehmer und Führungskräfte. Zürich: Bilanz.

Recht, Gesetz und Paragrafen im Nachfolgedschungel

Ehegüter- und gesellschaftsrechtliche Aspekte

Birgitta Gassner

Die Rahmenbedingungen für die Übertragung eines Unternehmens sind durch das Gesellschaftsrecht vorgegeben. Die Übertragbarkeit und Vererblichkeit von Gesellschaftsanteilen hängt einerseits von der Gesellschaftsform und andererseits von der Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrages ab. Die Mitgliedschaftsrechte an Kapitalgesellschaften (wie beispielsweise Aktiengesellschaft oder Gesellschaft mit beschränkter Haftung) sind prinzipiell übertragbar und vererblich. Dies gilt auch für die Gründerrechte einer Anstalt. Die Statuten oder der Gesellschaftsvertrag können zwar die Vererblichkeit des Gesellschaftsanteiles nicht ausschliessen, jedoch können spezielle Nachfolgeklauseln formuliert werden, die einen gezielten Übergang der Anteile gewährleisten.

Bei Personengesellschaften können die Gesellschaftsanteile nur mit Zustimmung aller Gesellschafter übertragen werden. Die Über-

tragbarkeit von Gesellschaftsanteilen kann im Gesellschaftsvertrag vorgesehen sein. Die Gesellschaft wird aufgelöst, wenn ein unbeschränkt haftender Gesellschafter stirbt und für diesen Fall nicht schon vorher vereinbart worden ist, dass die Gesellschaft mit den Erben oder sonstigen Rechtsnachfolgern fortbestehen soll. Relativ häufig wird die Gesellschaft ohne Erben weitergeführt. Diese erhalten lediglich einen Abfindungsanspruch, sofern dies vertraglich nicht anders bestimmt ist. Von den gesellschaftsvertraglichen Regelungen kann durch eine einseitige testamentarische Verfügung nicht abgegangen werden. In diesen Fällen kollidieren das Gesellschafts- und das Erbrecht.

Die Veränderung der Lebenssituation des Unternehmers, beispielsweise durch eine Scheidung, hat auch auf das Unternehmen und dessen Nachfolgeregelung einen grossen Ein-

fluss. Im Falle der Scheidung wird der gesetzliche Güterstand der Gütertrennung durch das Prinzip der Zugewinnngemeinschaft abgelöst. Während bei der Gütertrennung die Vermögensmassen getrennt bleiben und jeder Ehegatte Eigentümer des von ihm in die Ehe eingebrachten und während der Ehe erworbenen Vermögens bleibt, findet bei einer Scheidung die Aufteilung des ehelichen Vermögens statt. Art. 79 Ehegesetz sieht zwar vor, dass Unternehmen, Gesellschaften, Betriebe und Ähnliches bei der Aufteilung des Vermögens im Scheidungsfall in der Verfügungsgewalt des Ehegatten bleiben sollen, der sie bisher besass oder leitete. Dennoch kommt es oft zur Verschmelzung von Privat- und Geschäftsvermögen sowie entsprechenden Ausgleichsverpflichtungen im Scheidungsverfahren, die das Unternehmen finanziell gefährden können.

Erbrechtliche Aspekte

Unternehmer haben prinzipiell die Wahl, das Unternehmen bereits zu Lebzeiten oder erst von Todes wegen auf den Nachfolger zu übertragen. Bei einer familieninternen Übertragung müssen in jedem Fall erbrechtliche Aspekte beachtet werden, denn auch die Übertragung zu Lebzeiten hat erbrechtliche Konsequenzen.

Ausgleichsproblematik und Pflichtteil

Die erbrechtliche Problematik bei der Unternehmensnachfolge ist der Ausgleich der nicht am Unternehmen beteiligten Miterben. Wenn der übergebende Unternehmer nicht genügend Privatvermögen zum Ausgleich der Erb- oder Pflichtteile dieser Erben schafft, können diese auf den Übernehmer zurückgreifen und Ausgleichszahlungen verlangen. Unternehmer können die Ausgleichsproblematik entschärfen,

indem sie den Übernehmer gegenüber den anderen Erben durch Erhöhung von dessen Erbquote bevorzugen. Dazu bedarf es einer letztwilligen Verfügung (Testament), mit der die vom Gesetz vorgesehenen Erbquoten verändert werden. Die Pflichtteile der Miterben dürfen dabei nicht verletzt werden. Pflichtteilsberechtigte Erben sind in erster Linie Kinder und Ehepartner, unter besonderen Umständen auch Eltern. Der Pflichtteilsanspruch beträgt bei Kindern und Ehegatte wertmässig die Hälfte des gesetzlichen Erbteiles, bei den Eltern lediglich ein Drittel. Wenn die Pflichtteile berechtigter Miterben nicht berücksichtigt werden, können diese ihren Anspruch durch Klage gegen den übernehmenden Erben geltend machen. Natürlich steht es den Miterben frei, freiwillig auf ihren Pflichtteil zu verzichten.

Tabelle: Erbquoten und Pflichtteile in Liechtenstein

Erblasser hinterlässt	Gesetzlicher Erbteil	Pflichtteilsschutz	Pflichtteile	Frei verfügbar
Ehepartner und Nachkommen	1/3 2/3	1/2 1/2	$1/2 * 1/3 = 1/6$ $1/2 * 2/3 = 1/3$	1/2
Nur Nachkommen	1/1	1/2	$1/2 * 1/1 = 1/2$	1/2
Ehepartner und Eltern	2/3 1/3	1/2 1/3	$1/2 * 2/3 = 1/3$ $1/3 * 1/3 = 1/9$	5/9
Nur Ehepartner	1/1	1/2	$1/2 * 1/1 = 1/2$	1/2
Eltern oder Elternteil	1/1	1/3	$1/3 * 1/1 = 1/3$	2/3
Ehepartner und Geschwister	2/3 1/3	1/2 --	$1/2 * 2/3 = 1/3$ --	2/3
Elternteil und Geschwister	1/2 1/2	1/3 --	$1/3 * 1/2 = 1/6$ --	5/6
Nur Geschwister	1/1	--	--	1/1

Übertragungsformen

Die Schaffung einer Ausgleichsmasse für die Miterben steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Art der Übertragung des Unternehmens. Bei einer unentgeltlichen oder teilweise entgeltlichen Übertragung können die Miterben hinsichtlich des «geschenkten Teiles» erbrechtliche Anrechnung verlangen, was zu Ausgleichsverpflichtungen des Übernehmers führen kann. Bei der entgeltlichen Übertragung bezahlt der Übernehmer einen «regulären Kaufpreis», der in das Vermögen des Übergebers bzw. in dessen Nachlass fällt. In diesem Fall entfällt die Schenkungsanrechnung.

Bei der Übertragungsform hat der Unternehmer folgende Wahl

- die unentgeltliche Übertragung durch Schenkung des Unternehmens
- die Vererbung des Unternehmens (mittels Anrechnung auf den Pflicht- oder Erbteil)
- den Verkauf des Unternehmens (allenfalls mithilfe des übergebenden Unternehmers durch ein Verkäuferdarlehen)
- die gemischte Schenkung des Unternehmens durch Vereinbarung eines Kaufpreises, der deutlich vom Verkehrswert abweicht
- die entgeltliche oder unentgeltliche Beteiligung durch Anteilswerb (Übertragung der Gesellschafterrechte)

Die Schaffung von privatem Vermögen als Ausgleichsmasse für die Miterben einerseits und die Verhinderung einer zu starken finanziellen Belastung durch einen zu hohen Kaufpreis für den Übernehmer andererseits stehen in einem Spannungsverhältnis, das es zu lösen gilt.

Die vollständige Übertragung des Unternehmens auf einen Erben ohne Mitbeteiligung der Miterben ist sicherlich der Idealfall, weil es geringes Konfliktpotenzial birgt. Daneben gibt es die Option, mehrere oder alle Erben am Unternehmen zu beteiligen. Dazu eignen sich Kapitalgesellschaften oder die Anstalt besser als Personengesellschaften. Bei der Beteiligung mehrerer Erben müssen die Entscheidungskompetenzen klar geregelt und die Lösungen kommuniziert werden, damit Patt-situationen und Konflikten vorgebeugt werden kann. Wenn ein Unternehmen in verschiedene Geschäftsbereiche aufgespalten werden kann, könnten einzelne Bereiche verschiedenen Erben zugeordnet werden. Bei Aktiengesellschaften könnte ein Mehrheitsverhältnis zugunsten des übernehmenden Erben geschaffen werden. Unter Umständen bietet sich eine Holdingkonstruktion an.

Erbrechtliche Gestaltungselemente

Die Erbfolge kann sich auf das Gesetz, ein Testament oder einen Erbvertrag stützen. Das Gesetz ist als Auffangnetz zu sehen und bietet Lösungen, wenn keine rechtsgültigen Regelungen von Todes wegen vorhanden sind. Durch ein Testament oder einen Erbvertrag kann vom Gesetz abgewichen werden. Die Grenze des Handlungsspielraumes liegt beim Pflichtteilsrecht.

Das Testament ist eine einseitige, formgebundene, jederzeit widerrufbare letztwillige Verfügung, bei der es zu einer Erbeinsetzung kommt. Es gibt verschiedene Arten von Testamenten, die grundsätzlich alle gleichwertig sind.

Der Erbvertrag ist ein zweiseitiges, nicht einseitig widerrufbares Rechtsgeschäft zwischen Erblasser und Erbe. Der Vertrag kann nur einvernehmlich wieder aufgehoben werden. Erbverträge in Liechtenstein können ausschliesslich zwischen Ehegatten abgeschlossen werden. Der Erbvertrag kann sich nur auf drei Viertel des Vermögens des Erblassers beziehen, ein Viertel muss frei bleiben.

Zusammenfassend zeigt sich, dass es keine Patentlösung für die ehегüter- und erbrechtlichen Aspekte der Unternehmensnachfolge gibt. Vielmehr gilt es, die individuell beste Lösung für die Beteiligten zu finden. Dazu muss in einen Dschungel von Regelungen durch die Inanspruchnahme geeigneter Gesprächspartner Licht ins Dunkel gebracht werden. Ganz nach dem Motto: «Wenn man alle Gesetze studieren wollte, so hätte man gar keine Zeit, sie zu übertreten.» (Johann Wolfgang von Goethe)

Kontakt zur Autorin

Birgitta Gassner, Dr., Private Finanzplanung, Liechtensteinische Landesbank AG, birgitta.gassner@llb.li
Telefon + 423 236 84 49

Weiterführende Literatur

- Beeler A. (2007). AG, GmbH oder Einzelfirma? Aktueller Ratgeber für den Unternehmer zur Wahl der richtigen Rechtsform (4. Auflage). Muri/Bern: Cosmos Verlag.
- Rügsegger, O. (1995). Die zweckmässige Firmenform. Leitfaden für betriebswirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Aspekte. Muri/Bern: Cosmos Verlag.

Gesellschafts- und vertragsrechtliche Aspekte

Hansjörg Lingg

Gesellschafts- und vertragsrechtliche Aspekte werden hauptsächlich in der Umsetzungsphase einer Nachfolge zum Thema. Aber bereits in der Vorbereitungsphase sind Überlegungen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen angebracht. Eine möglichst frühzeitige Beschäftigung mit dem rechtlichen Umfeld, in dem sich das Unternehmen bewegt, sollte daher angestrebt werden. Standardlösungen gibt es nicht. Jedes Unternehmen ist in seiner Zusammensetzung und Ausgestaltung einmalig. Entsprechend vielfältig sind die rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten zur Umsetzung und Begleitung einer Unternehmensnachfolge. Die Wahl der zur Verfügung stehenden Instrumente, die beliebige Kombinationsmöglichkeiten eröffnen, hängt in erster Linie von den Bedürfnissen und Zielsetzungen des Unternehmers ab. Das Bewusstsein über dessen eigenen Wünsche und Vorstellungen haben am Anfang der rechtlichen Überlegungen zu stehen. An diesen müssen die rechtlichen Lösungen ausgerichtet sein.

Rechtsform des Unternehmens

Eine Unternehmensnachfolge bietet die Chance, die bestehende Rechtsform des Unternehmens auf ihre Zukunftstauglichkeit zu überprüfen. Entspricht die jetzige Form der Organisation (noch) den Bedürfnissen des Unternehmers? Ist dies auch für den Nachfolger der Fall?

Es ist davon auszugehen, dass der überwiegende Teil der liechtensteinischen Unternehmen in den Formen der Aktiengesellschaft und der Anstalt oder als Einzelunternehmung ausgestaltet ist. Jede Art der Unternehmensorganisation führt

zu individuell angepassten rechtlichen Lösungsmöglichkeiten. Nicht jede Unternehmensform ist aber geeignet, um die Vorstellungen des Unternehmers optimal umsetzen zu können. Unter Umständen ist deshalb eine Umwandlung der Rechtsform ratsam, um das Unternehmen überhaupt erst nachfolgefähig und -beständig zu machen.

Bei der Entscheidung über eine eventuelle Anpassung der Unternehmensform sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen. Ist eine familieninterne oder eher eine -externe Nachfolgeregelung geplant? Soll der Nachfolger in diese Entscheidung miteinbezogen werden? Soll eine möglichst einfache Struktur gewählt werden, die wenig vertraglichen Anpassungsbedarf nach sich zieht? Zusätzlich sind auch erbrechtliche und steuerrechtliche Aspekte zu bedenken.

Das liberale liechtensteinische Gesellschaftsrecht stellt eine Vielzahl von Rechtsformen zur Verfügung, mit denen die Ziele des Unternehmens erreicht werden können. Es gibt nicht nur Kapitalgesellschaften (z. B. Aktiengesellschaft) oder Personengesellschaften, sondern auch viele Misch- und Sonderformen wie beispielsweise Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), Anstalten mit und ohne Gründerrechte, Treuunternehmen (Trust reg.) und Stiftungen. Schliesslich ist auch die Errichtung von steuerlich privilegierten Holdingstrukturen, mit denen Beteiligungen an anderen Unternehmen gehalten werden, erwähnenswert. Im Folgenden sollen beispielhaft einige Rechtsformen und deren Vorzüge dargestellt werden.

Gesellschaftsrecht

Aktiengesellschaft

Die in Liechtenstein bevorzugte Rechtsform von Unternehmen ist die Aktiengesellschaft. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass die Eigentümer, die Aktionäre, nicht persönlich haften. Haftungssubstrat ist allein das Gesellschaftsvermögen. Die Aktionäre bilden als Generalversammlung das oberste Organ. Sie haben dabei ein Stimmrecht gemäss ihrem Eigentumsanteil, sofern keine gegenteilige Regelung getroffen wurde. Daneben haben sie als Eigentümer auch Vermögensrechte, indem sie am Gewinn partizipieren. Gewinnausschüttungen unterliegen der Couponsteuer.

Die Aktiengesellschaft eignet sich für familieninterne und für familienexterne Nachfolgelösungen. Letzteres kann durch einen Aktienkaufvertrag geschehen, mit dem die Anteile am Unternehmen an den externen Nachfolger übergeben werden. Bei familieninternen Konstellationen kann neben einem Aktienverkauf auch eine Schenkung oder eine Vererbung in Betracht kommen. Der Unternehmer kann dabei auch Anteile am Unternehmen an Familienmitglieder übergeben, die nicht in die Unternehmensführung eingebunden werden sollen. Der Übernehmer kann mit einem Mehrheitsanteil ausgestattet und mit der Unternehmensführung betraut werden. Denkbar sind aber auch Mischformen, indem beispielsweise Minderheitsanteile an familienexterne Personen veräussert werden.

Anstalt

Mit der Rechtsform der Anstalt, einer liechtensteinischen Besonderheit, kann im Wesentlichen dasselbe Ergebnis wie mit einer Aktiengesellschaft erreicht werden. Ein wesentlicher Unterschied zur Aktiengesellschaft ist, dass eine Trennung zwischen (rechtlichem) Eigentum und (wirtschaftlicher) Begünstigung vorgenommen werden kann. Das heisst, dass beispielsweise der Nachfolger als Inhaber der Gründerrechte (oberstes Organ) mit der Unternehmensführung bedacht wird, während in einem Begünstigtenreglement eine von der Eigentümerschaft unterschiedliche wirtschaftliche Berechtigung, zum Beispiel andere oder weitere Familienmitglieder, festgelegt werden kann. Eine Anstalt dürfte für einen Unternehmer jedoch dann uninteressant sein, wenn er international tätig ist. Die Gesellschaftsform der Anstalt stellt nämlich ein liechtensteinisches Spezifikum dar, das im Ausland meist mit öffentlich-rechtlichen Trägerschaften in Verbindung gebracht wird. Demgegenüber weist die Aktiengesellschaft im internationalen Rahmen einen grösseren Bekanntheitsgrad auf, wie dies auch bei der GmbH der Fall ist. Letztere hat in Liechtenstein jedoch kaum eine Bedeutung.

Stiftung

Eine weitere gesellschaftsrechtliche Gestaltungsmöglichkeit besteht in der Errichtung einer Stiftung. Die Errichtung einer Stiftung kann dann von Nutzen sein, wenn einzelne Unternehmensteile, die für die operative Betriebstätigkeit nicht erforderlich sind, vom Unternehmen abgetrennt werden. Eine solche Regelung ist insbesondere im Zusammenhang mit erbrechtlichen Erwägungen des Unterneh-

mers vorstellbar, wenn dadurch beispielsweise pflichtteilsberechtigten Familienmitglieder begünstigt werden sollen, die nicht für eine Unternehmensnachfolge in Frage kommen.

Erwähnenswert ist auch die Möglichkeit der Errichtung einer sogenannten Unternehmensstiftung, deren Zweck das Halten einer massgeblichen Beteiligung am zu übertragenden Unternehmen ist. Durch die Unternehmensstiftung kann entscheidender Einfluss auf die Geschäftsführung genommen werden. Als Stiftungsrat wird zum Beispiel eine Vertrauensperson des Unternehmers oder auch eine Fachperson bestellt, die für die Verwirklichung der unternehmerischen Vorstellungen über den Tod des Unternehmers hinaus sorgt. Unabhängig von der Unternehmensleitung kann in einem Begünstigtenreglement diskret die wirtschaftliche Berechtigung festgelegt werden. Letztlich können so Familienmitglieder, die für die Betriebsführung nicht in Frage kommen, doch wirtschaftlich am Unternehmen beteiligt sein.

Die Stiftungserrichtung ist nicht nur zu Lebzeiten des Unternehmers möglich, sondern auch im Hinblick auf den Todesfall. Die Errichtung einer sogenannten Stiftung auf den Todesfall wird in

«Die Übergabe meines Unternehmens an meine Kinder habe ich rechtzeitig geplant. Leider waren sich meine Kinder in Bezug auf die Führungsperson nicht einig. Der Aufwand hat sich trotzdem gelohnt: Das Unternehmen ist nun geordnet und für eine Nachfolge durch einen Dritten gerüstet.»

Liechtensteiner Unternehmer

einer letztwilligen Verfügung angeordnet. Der Vorteil für den Unternehmer ist, dass er sich nicht zu Lebzeiten von seinen Vermögenswerten trennen muss. Allerdings hat eine solche Lösung eine zusätzliche Steuerbelastung zur Folge.

Das Einbringen von Vermögenswerten in eine Stiftung löst eine Schenkungssteuer oder, im Falle des Einbringens von Liegenschaften und je nach Wert, eine Grundstückgewinnsteuer aus. Der steuerliche Vorteil der Stiftungserrichtung besteht darin, dass Ausschüttungen an die Begünstigten steuerfrei sind, sofern nicht die Substanz des Vermögens der Stiftung tangiert ist. Da die Stiftung als solche wie eine natürliche Person besteuert wird, sind deren Einnahmen aus Liegenschaftsvermietung erwerbssteuerfrei.

Die Umsetzung einer Nachfolgelösung hat in der Regel steuerliche Konsequenzen. Der Verkaufserlös des Unternehmers ist erwerbssteuerpflichtig. Schenkungen ziehen Schenkungssteuern der Beschenkten nach sich. Wenn Liegenschaften umfasst sind, kann je nach Wert auch eine Grundstückgewinnsteuer geschuldet sein. Auf Ausschüttungen ist eine Couponsteuer zu bezahlen. Bei der Anstalt entfällt die Couponsteuer jedoch, falls das Anstaltskapital nicht in Anteile zerlegt ist.

Vertragsrecht

Die vom Unternehmer getroffene Entscheidung über die Art der Nachfolgeregelung muss vertraglich umgesetzt werden. Dafür stehen, je nach Ausgestaltung der Nachfolgelösung, mehrere Instrumente zur Verfügung, die im Zusammenspiel den jeweiligen Unternehmensentscheid rechtlich verankern.

Erbrechtliche Instrumente wie zum Beispiel das Testament wurden bereits behandelt. Auch schon erwähnt wurden die Vorgänge des Verkaufs bzw. der Schenkung des Unternehmens. Gegenstand eines Kaufvertrags sind in der Regel insbesondere Kaufpreis und Modalitäten der Unternehmensübergabe. Im Falle eines Schenkungsvertrags muss der Wert der Schenkung ermittelt werden, der Grundlage für die Steuerveranlagung ist. Daneben sind bei einer Übertragung eines Unternehmens viele weitere Rechtsbereiche tangiert, für die in den Verträgen eine Regelung gefunden werden muss. Erwähnt werden können Marken-, Muster- und Patentrechte. Auch in Bezug auf das Versicherungsrecht (Privat- und Sozialversicherung) müssen Entscheidungen getroffen werden, nicht nur betreffend den Unternehmer und seinen Nachfolger, sondern auch betreffend die Arbeitnehmer des Unternehmens. Im Hinblick auf Arbeitsverträge ist zu berücksichtigen, dass ein Betriebsübergang zwingend eine Übernahme der Rechte und Pflichten aus den Arbeitsverträgen nach sich zieht. Schliesslich dürfen auch öffentlich-rechtliche Themen (Gewerberecht, Konzessionen) nicht ausser Acht gelassen werden.

Ist das Unternehmen nicht als Einzelunternehmen, sondern als juristische Person oder Personengesellschaft organisiert, basiert es auf einer Satzung (Statuten) oder einem Gesellschaftervertrag, in denen die rechtlichen Grundlagen des Unternehmens festgehalten sind. Steht eine Nachfolge an, sollte diese Grundlage einer Überprüfung unterzogen werden.

Je nach Rechtsform des Unternehmens gibt es weitere Gestaltungselemente wie Beistatuten und Begünstigtenreglemente, in denen die wirtschaftliche Berechtigung am Unternehmen und dessen Erträgen abweichend von der Betriebsführung geordnet werden können. Für eine geordnete Übergabe bietet sich auch an, betriebsinterne Organisationsreglemente zu erstellen und allenfalls Anstellungsverträge mit Arbeitnehmern in Schlüsselpositionen zu überprüfen.

Zentrales Gestaltungsmittel zur Personalisierung von Aktiengesellschaften bildet der Aktionärsbindungsvertrag. Darin wird das Verhältnis der Aktionäre untereinander bestimmt. Typischerweise werden in einem Aktionärsbindungsvertrag organisatorische und personelle Belange geregelt (Bestellung von Verwaltungsrat und Geschäftsführung), weiter auch Fragen der Unternehmensführung (Stimmverhalten in der Generalversammlung) und der Aktienübertragung (Verkaufsbeschränkungen, Vorkaufsrechte).

Zur Abrundung soll noch kurz ein familienrechtliches Gestaltungsmittel erwähnt werden, nämlich der Ehevertrag. Ein Unternehmer kann mit seinem Ehepartner im Hinblick auf ein allfälliges Ehescheidungs- oder Ehetrennungsverfahren regeln, dass das Unternehmen nicht Gegenstand der Vermögensaufteilung werden soll. Mit einem Ehevertrag kann erreicht werden, dass eine Trennung oder Scheidung der Ehe des Unternehmers den Weiterbestand des Unternehmens nicht in Frage stellt oder sogar gefährdet.

Kontakt zum Autor

Hansjörg Lingg, lic. iur., LL.M., BATLINER WANGER BATLINER Rechtsanwälte
office@bwb-law.li, Telefon +423 239 78 78

Weiterführende Literatur

- Liechtensteinische Treuhändervereinigung (2003). Gesellschaftsformen im Fürstentum Liechtenstein: Ein Überblick. Vaduz.
- Abt, B., Block, R. und Dehn, M. (2000). Unternehmensnachfolge: ein Leitfaden zur Vorbereitung einer effektiven Nachfolgeplanung für mittelständische Unternehmen. Hamburg: Waysbah-Verlag.
- Hasch, Spohn, Richter und Partner KPMG (2000). Praxishandbuch der Unternehmensnachfolge: ein Handbuch für Übergeber, Übernehmer und Anwender. Wien: Ueberreuter.



PD Dr. med. Lorenz Risch MPH, Dr. sc. nat. Gert Risch, Dr. med. Martin Risch;
Labormedizinisches Zentrum Dr. Risch, Schaan

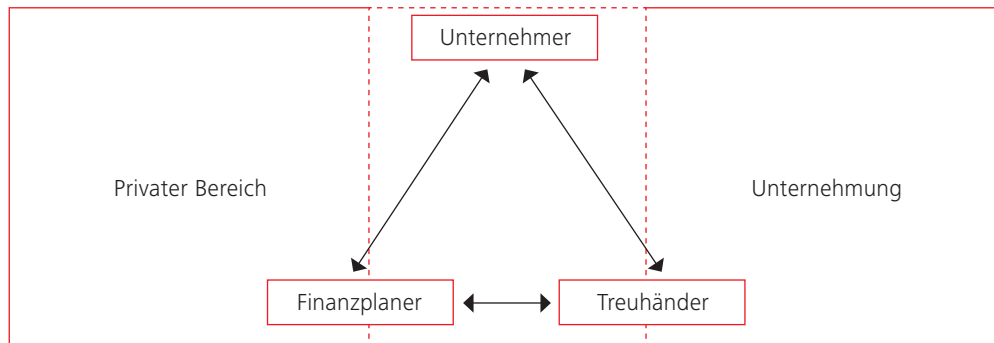
Fit für die Unternehmensnachfolge – geschäftlich und privat

René Bär

Verflechtung von Geschäfts- und Privatvermögen

Bei der Planung einer Unternehmensnachfolge können geschäftliche und private Aspekte kaum voneinander getrennt werden. Dadurch, dass der Betrieb Lebensgrundlage, Vermögenswert und Altersvorsorge in einem ist, entsteht eine vernetzte Situation, die es erfordert, Ziele und Massnahmen zur Vermögensstrukturierung, Steuerplanung oder Altersvorsorge immer aus geschäftlicher und aus privater Sicht zu beleuchten. Im Folgenden sollen Unternehmer anhand einer typischen Ausgangssituation auf

die Gründe, Probleme und Gefahren ihrer eigenen Situation aufmerksam gemacht werden. Anschliessend werden ein mögliches Zielsystem «Nachfolgeregelung» und darauf beruhende Handlungsalternativen dargestellt. Dabei wird primär die Position des abtretenden Unternehmers eingenommen. Die Schwerpunkte liegen in den Bereichen Trennung von Geschäfts- und Privatvermögen, dem Aufbau einer eigenen Altersvorsorge und der Steuerplanung.



Typische Ausgangssituation

Häufig trifft man eine Verflechtung von geschäftlichem und privatem Vermögen an. Die Rechtsform des Unternehmens reicht noch in die Gründungszeit zurück. Im Geschäftsvermögen befinden sich typischerweise erhebliche nicht betriebsnotwendige liquide Mittel und manchmal auch Liegenschaften. Durch die stete Anhäufung (Thesaurierung) der Gewinne hat die Eigenkapitalbasis ein beachtliches Niveau erreicht. Demgegenüber ist das Privatvermögen des Unternehmers kaum ausgebaut. In der Auf- und Ausbauphase der Unternehmung wurde meist sämtliches private Vermögen und allenfalls gar auch Pensionskassenguthaben investiert. Auf privaten Liegenschaften lasten oft beträchtliche Hypothekarkosten und manchmal bestehen sogar Solidarbürgschaften des Unternehmers zur Absicherung von Betriebskrediten. Die Lohnbezüge des Unternehmers beschränken sich auf das, was er privat benötigt und entsprechen keiner risikogerechten Entlohnung. Zudem sind Unternehmer häufig wegen der fehlenden Beitrittspflicht nicht der Pensionskasse angeschlossen. Wenn doch, dann bewegen sich die Leistungen meist im Bereich des Obligatoriums der betrieblichen Personalvorsorge. Oft arbeitet auch der Ehepartner mit einem Teilzeitpensum im Betrieb mit. Er bezieht für seine Arbeitsleistung jedoch nicht immer ein angemessenes Gehalt und ist zudem meist nicht pensionskassenversichert.

Gefahren und Probleme

Die Lebensgrundlage und die Altersvorsorge der Unternehmerfamilie sind stark vom Geschäftsgang der Unternehmung abhängig. Die laufenden Einkommen werden aus der Unternehmung generiert und es besteht kaum Vermögen, das nicht direkt oder indirekt mit dem Geschäft verbunden ist. Diese unangemessene Risikoexposition des Einkommens, des privaten Vermögens und der Altersvorsorge ist nicht optimal. Sollte die Unternehmung wider Erwarten in Schwierigkeiten geraten, ist damit nicht nur der Weiterbestand der Unternehmung gefährdet, sondern auch das Fortkommen und die Altersvorsorge der Unternehmerfamilie. Auch in Kapitalgesellschaften steigen mit zunehmenden nicht betriebsnotwendigen Mitteln die Haftungsrisiken der Unternehmung. Durch die Anhäufung der Gewinne wird die effektive Steuerlast aufgeschoben und die Häufung nicht betriebsnotwendiger Mittel lässt die Unternehmung «schwer» werden. Dies beeinträchtigt die Unternehmensnachfolge, weil zum einen ein Nachfolger kaum in der Lage sein wird, diese nicht betriebsnotwendigen Mittel zu finanzieren, zum anderen wird er nicht bereit sein, sich in ein potenzielles Haftungsrisiko und in die latente Steuerlast einzukaufen. Der Unternehmer ist sich dieser Probleme für die Nachfolgeregelung und der Gefahren für die private Altersvorsorge meist nicht oder zumindest zu wenig bewusst.

Zielsystem «Nachfolgeregelung»

Im Hinblick auf die Nachfolgeregelung ist eine klare Trennung von Geschäfts- und Privatvermögen anzustreben. Liegenschaften sind nach Möglichkeit im Privatvermögen zu halten und die liquiden Mittel in der Unternehmung sind zu reduzieren. Die Unternehmung muss rechtlich und finanziell für die Übergabe fit gemacht werden. Das private Vermögen sollte ausgebaut und die Altersvorsorge gestärkt werden. Weiter ist darauf hinzuwirken, dass das private Vermögen von der Haftung für Verbindlichkeiten der Unternehmung losgelöst werden kann. Steuerliche Optimierungsmöglichkeiten sollen nach Möglichkeit ausgeschöpft werden, haben jedoch im Hinblick auf die Strukturierung einer erfolgreichen Nachfolgeregelung nicht oberste Priorität.

Ideenkatalog zur finanziellen Fitness

Die folgenden Handlungsalternativen verstehen sich als Ideenkatalog für Unternehmer, die sowohl Übergeber als auch Übernehmer sein können. Es besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit. Bei allen Massnahmen ist zu prüfen, ob sie wirtschaftlich sinnvoll sind. Ebenfalls eignen sich nicht in jeder Konstellation die gleichen Massnahmen. Es ist zudem darauf zu achten, dass sie aus einer ganzheitlichen Perspektive betrachtet werden und dem Unternehmen die wirtschaftliche Grundlage nicht entziehen.

Rechtsformwechsel

Da der Unternehmer als Einzelfirma oder in einer Personengesellschaft mit seinem Privatvermögen für Verbindlichkeiten der Unternehmung haftet, ist zu prüfen, ob ein Wechsel der Rechtsform angebracht ist. Je nach Situation eignen sich dafür Kapitalgesellschaften wie beispielsweise AG, GmbH oder auch die Anstalt.

Risikogerechter Lohn

Der Unternehmer sollte einen risikogerechten Lohn beziehen. Gleichzeitig empfiehlt es sich, dem mitarbeitenden Partner ebenfalls einen angemessenen Lohn zu bezahlen und ihn auch voll in der Pensionskasse zu versichern. Dies führt zum Aufbau von Privatvermögen. Im privaten Bereich kann die erhöhte Steuerbelastung teilweise kompensiert werden (vgl. Einkauf in die Pensionskasse). Im geschäftlichen Bereich stellen der Lohn und die Sozialleistungen gewinnmindernden Aufwand dar.

Aufbau einer angemessenen Altersvorsorge

Der Unternehmer kann sich freiwillig der betrieblichen Personalvorsorge anschliessen. Durch den systematischen Sparprozess in der Pensionskasse wird privates Vermögen aufgebaut, das nicht direkt mit der Firma verbunden ist und so vor dem Zugriff der Gläubiger geschützt ist. Da die Arbeitgeberbeiträge Geschäftsaufwand darstellen und die Arbeitnehmerbeiträge beim Unternehmer steuerlich abzugsfähig sind, kann auf der einen Seite der Gewinn der Unternehmung geschmälert und auf der anderen Seite steueroptimiert Alterskapital aufgebaut werden.

Ausschüttungspolitik

Mit einer geeigneten Ausschüttungspolitik kann Kapital (insbesondere nicht betriebsnotwendige Mittel) vom Geschäfts- ins Privatvermögen überführt werden. Das Schwergewicht «eigene Unternehmung» in der Vermögensstruktur fällt dadurch allmählich weniger ins Gewicht. Innerhalb der Unternehmung erhöhen sich die Ertragssteuern wegen des Ausschüttungszuschlages. Zudem sind die Dividendenzahlungen bei Kapitalgesellschaften couponsteuerpflichtig (Ausnahme: Anstalt mit ungeteilten Gründerrechten). Da diese Ausschüttungen das Haftungssubstrat mindern, die Firma entschlacken und das Privatvermögen mehren, sind sie zielführend. Zudem sind diese Ausschüttungen erwerbssteuerfrei.

Exkurs: Gemäss der «FL Tax Roadmap» ist geplant, dass zukünftig juristische Personen nur noch einer Ertragssteuer mit einer ergänzenden Grundstücksgewinnsteuer unterliegen. Die Kapitalsteuer und die Couponsteuer sollen abgeschafft werden. Der Steuersatz soll so gestaltet werden, dass er unabhängig von Ausschüttungs- oder Thesaurierungsentscheidungen ist. Der heute geltende Ausschüttungszuschlag soll durch einen einheitlichen Steuersatz ersetzt werden.

Überführung von Liegenschaften

Geschäftsliegenschaften werden nach Möglichkeit im Privatvermögen gehalten. Kann eine Geschäftsliegenschaft ins Privatvermögen überführt werden, so zahlt die Unternehmung dem Unternehmer anschliessend eine steuerlich akzeptierte Marktmiete. Diese kann im Privatvermögen erwerbssteuerfrei vereinnahmt werden. Es wird somit das Betriebsvermögen abgebaut und Geschäftsaufwand generiert. Voraussetzung für diese Massnahme ist selbstredend eine freie Grundverkehrsquote. Ist diese schon belegt, sind andere Alternativen zu prüfen.

Überobligatorische Pensionskasse

Der Unternehmer ist in der Entscheidung, welche Leistungen zu versichern sind, weitgehend frei. Er kann die Risikoleistungen und die Spargutschriften der gegebenen Situation anpassen. Im Hinblick auf den Aufbau von privatem Vermögen ist es sinnvoll, den Sparprozess in der Pensionskasse überobligatorisch auszugestalten. Das kann bedeuten, dass der Unternehmer beispielsweise die Spargutschriften höher wählt als die vorgeschriebenen 8 % des versicherten Lohnes und dass der volle Lohn ohne Koordinationsabzug versichert wird. Je nach Situation ist sogar eine Aufteilung der Beiträge in 2/3 Arbeitgeberanteil und 1/3 Arbeitnehmeranteil sinnvoll.

Einkauf in die Pensionskasse

Zusätzliche Einkäufe in die Pensionskasse sind privat steuerlich abzugsfähig. Die gesamten Arbeitnehmerbeiträge inklusive Einkäufe können bis zu 12 % des steuerpflichtigen Erwerbes (abzüglich Berufskosten) steuerlich geltend gemacht werden. Je nach Ausgestaltung der Beiträge und der Einkommensverhältnisse sind dies zwischen 5 % und 10 % des Lohnes, die jährlich wiederkehrend steuerlich abgezogen werden können. Werden im Pensionskassenplan überobligatorische Leistungen versichert, erhöhen sich die Einkaufsmöglichkeiten. Der maximal abzugsfähige Betrag verändert sich jedoch nicht. Durch diese Einkäufe wird der private Sparprozess beschleunigt und die private Steuersituation optimiert.

Hypotheken und Bürgschaften

Wurden auf Privatliegenschaften Hypotheken aufgenommen, um sie als Sicherheit für Geschäftsschulden zu geben, sollten diese Hypotheken getilgt werden. Gleich verhält es sich mit allfälligen Personalsicherheiten wie zum Beispiel Bürgschaften. Diese werden für die Sicherstellung von Geschäftskrediten eingeräumt. Sie sollten nach Möglichkeit aufgehoben werden, um das Privatvermögen vor der Haftung für Geschäftsschulden zu schützen.

Gründung einer Betriebsgesellschaft

Sind in der bestehenden Unternehmung betriebsnotwendige und nicht notwendige Vermögenswerte und Tätigkeiten vereint, so kann eine Betriebsgesellschaft gegründet werden und alle betriebsnotwendigen Tätigkeiten und Mittel von der Ursprungsgesellschaft in die Betriebsgesellschaft überführt bzw. verkauft werden. In der Ursprungsgesellschaft verbleiben die nicht betriebsnotwendigen Mittel, die nach und nach aus der Unternehmung ausgeschüttet werden könnten, ohne die Betriebsgesellschaft zu gefährden. Für die «leichte» Betriebsgesellschaft lässt sich so einfacher ein Nachfolger finden. Letztendlich wird die Ursprungsgesellschaft über die Zeit liquidiert oder die Anteile werden vererbt.

Kontakt zum Autor

René Bär, lic. oec., dipl. Hdl. HSG, Private Finanzplanung, Liechtensteinische Landesbank AG
rene.baer@llb.li, Telefon +423 236 92 29

Weiterführende Literatur

- Fischer, T., Räber, W. A. (2002). Persönliche Steuer- und Vorsorgeplanung. Ein Handbuch für Unternehmer und Führungskräfte (4. Auflage). Muri/Bern: Cosmos Verlag.
(Für Liechtenstein ist dieses schweizerische Standardwerk nur bedingt anwendbar, da es im Vorsorge-, Steuer-, Ehegüter- und Erbrecht auf die schweizerische Rechtsordnung abstellt.)



Werner Kind, Josef Kind; Oehri Eisenwaren, Vaduz

Finanzierung der Unternehmensnachfolge

Finanzierung aus Sicht der Bank

Thomas Rutz

Der Nachfolger muss die Firmenübernahme finanzieren können. Welche Geschäftszweige will er weiterführen, welche will er ausbauen, welche will er aufgeben? Entsprechend müssen allenfalls Ersatzinvestitionen, beispielsweise für den Austausch veralteter Maschinen, eingeplant werden. Für den Aufbau neuer Geschäftsfelder müssen sogenannte Erweiterungsinvestitionen im Finanzierungsplan berücksichtigt werden. Zentral für die Finanzierung der Unternehmensnachfolge ist deshalb ein Businessplan, der sich mit der entsprechenden Nachfolgesituation auseinandersetzt.

Eine der häufigsten Ursachen für gescheiterte Unternehmensübernahmen sind Fehler bei der Finanzierungsplanung. Viele Finanzierungspläne enden mit der Bezahlung des Kaufpreises. Doch damit ist noch lange nicht alles getan. Vor allem die Finanzierung der Betriebsmittel wird oft unterschätzt. Das heisst, Ware muss bestellt und bezahlt werden, ehe sie vielleicht erst Monate später wieder verkauft wird und Geld einbringt. Diese Falle kann der Nachfolger am besten vermeiden, indem der Businessplan zur Unternehmensnachfolge eine sogenannte unterjährige Liquiditätsplanung enthält. Sie bezieht zeitliche Faktoren mit ein, sodass der Unternehmer genau sehen kann, welche

Einnahmen und welche Ausgaben er in welchem Monat erwartet und ob eine Unterdeckung zu erwarten ist. Diese Unterdeckung muss finanziert werden, beispielsweise durch einen Kontokorrentkredit bei der Hausbank.

Wichtig ist, dass jeder Finanzplan den speziellen Anforderungen des individuellen Nachfolgeprojektes genau angepasst ist. Was muss finanziert werden bzw. was ist im Kaufpreis alles enthalten (Inventar, Goodwill für Kundentamm)? Hilfe bei der Erstellung des Finanzierungsplanes und des Businessplans findet der Nachfolger beispielsweise unter dem Internetlink: <http://www.llb.li/llb/llb.nsf/PageID/businessplan>.

Praxisbeispiel zur Finanzierung der Nachfolge

Im konkreten Fall handelte es sich um einen Betrieb in der Automobilindustrie. Die Autogarage, die als AG firmierte, unterhielt eine Reparaturwerkstätte und war zusätzlich im Handel mit Neuwagen und Occasionen tätig. Sie wurde von einem Geschäftsführer geführt, der gleichzeitig auch Alleinaktionär war. Der Betrieb war eingemietet in der Liegenschaft des ursprünglichen Geschäftsgründers, der aber in der Firma keine Funktion mehr hatte.

In einer ersten Phase muss sich die Bank einen Überblick über die bestehende Situation verschaffen, sprich über die finanziellen und wirtschaftlichen Verhältnisse der beteiligten Parteien. Es ist somit wichtig, dass beiden Seiten die nötigen Unterlagen der Bank zur Verfügung stellen.

Die wichtigsten Unterlagen sind:

- Jahresabschlüsse der letzten 3 Jahre
- Businessplan
- Einkommens- und Vermögenssituation der Käuferschaft
- Betriebsauskunft

Anhand der Jahresabschlüsse kann die Bank die Ertragskraft der Unternehmung beurteilen und damit prüfen, ob der Businessplan auf einem realistischen Szenario erstellt worden ist. Wichtig für die Bank ist auch die Branche, in der das Unternehmen tätig ist. Im vorliegenden Fall war es für die Bank relativ einfach, die Situation richtig einzuschätzen, da der zu übernehmende Betrieb und der neue Inhaber bereits Kunden der gleichen Bank waren.

Für eine erfolgreiche Nachfolgefiananzierung sind folgende Faktoren wichtig:

- Offene Kommunikation der Vertragsparteien
- Die Verkaufsverhandlungen sollten auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen und Respekt geführt werden.
- Das Szenario sollte auf realistischen und branchenüblichen Daten aufgebaut sein.
- Solide Eigenfinanzierung

Tipps

Im Zusammenhang mit einer Unternehmensnachfolge sind folgende Aspekte unbedingt zu berücksichtigen:

- Steuerliche Folgen für beide Parteien
- Versicherungsfragen: Anpassungen von betrieblichen und privaten Versicherungsverträgen
- Überprüfung der geschäftlichen und privaten Vorsorgeeinrichtungen
- Anpassung weiterer Verträge (u. a. Pachtvertrag)
- Änderung Handelsregistereintrag
- Zeichnungsrecht bei den Banken anpassen

«Die Übernahme der Garage war für mich eine einmalige Chance, den Traum von der Selbstständigkeit zu verwirklichen. Nachdem ich schon viele Jahre in diesem Betrieb als Werkstattchef tätig war, konnte ich mir ein gutes Bild über die wirtschaftliche Seite des Unternehmens machen. Ich war somit in der Lage, die Risiken dieses Schrittes in die Selbstständigkeit gut beurteilen zu können. Dass meine Entscheidung richtig war, zeigen die erzielten Geschäftsergebnisse.» Inhaber einer Autogarage

Informationen im Internet

www.llb.li/llb/llb.nsf/PageID/businessplan

Kontakt zum Autor

Thomas Rutz, Bereichsleiter Kommerzkunden Liechtensteinische Landesbank AG
thomas.rutz@llb.li, Telefon +423 236 82 50

Was ist mein Unternehmen wert?

Christian Hausmann

Die Bewertung eines Unternehmens im Zuge der Nachfolgeregelung ist ein Aufeinandertreffen von gegensätzlichen Interessen und zwar unabhängig davon, ob das Unternehmen innerhalb der Familie oder an Dritte weiterveräußert werden soll. Immer treffen die Interessen seitens des Verkäufers auf die Interessen des Käufers. Beide Seiten wollen den Kaufpreis in jeweils die entgegengesetzte Richtung optimieren. Der Gründer und Inhaber verkauft sein Lebenswerk, währenddem der potenzielle Käufer sich zukünftige Gewinne mit einem mehr oder minderen Risiko aneignen will. In diesem Zusammenhang spricht man seitens des Verkäufers vom Argumentationswert, welcher als Verhandlungsbasis dient, und vom Entscheidungswert der Gegenseite, also der maximale Wert, den man gewillt ist, für das Unternehmen zu bezahlen.

Es kann danach gefragt werden, welchen konkreten Zweck eine Unternehmensbewertung erfüllen soll. Dabei ist zu berücksichtigen, dass jede Unternehmensbewertung subjektiv ist. Den richtigen Unternehmenswert per se gibt es nicht, da dieser stark von der bewertenden Person abhängt. Je nach Interessenslage wird eine unterschiedliche Rolle eingenommen. Dies bedeutet, dass eine Bewertung objektiver wird, je mehr verschiedene Parteien das Unternehmen bewertet haben. Das kann die Hausbank sein, ein Berater, ein unabhängiges Treuhandunternehmen oder aber der Inhaber und der Käufer.

Es gibt verschiedene Bewertungsverfahren, angefangen von den Einzelbewertungsverfahren bis hin zu den Gesamtbewertungsverfahren.

Bewertungsverfahren im Überblick

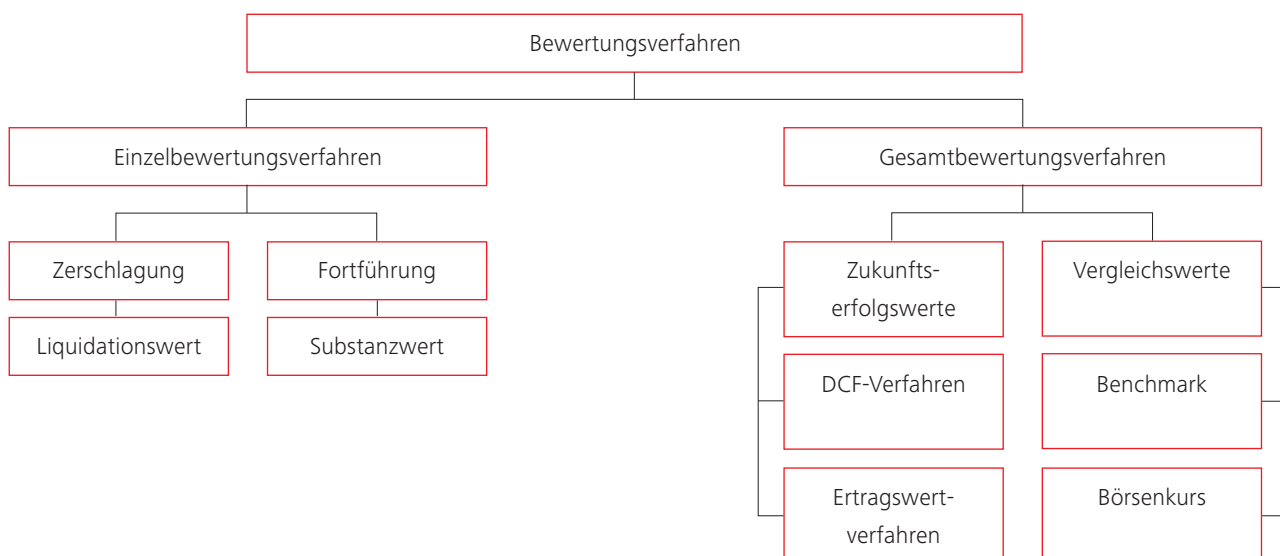


Abbildung 3: In Anlehnung an von Einem, C., Buermeyer, I. und Greubel, M. (2008)

Zumeist bedient man sich einer Kombination aus mehreren verschiedenen Verfahren. Vielfach angewendet wird die sogenannte «Schweizerische Kompromissmethode», welche den Substanzwert als auch den Ertragswert eines Unternehmens in die Berechnungen mit einbezieht. Zu berücksichtigen sind aber auch nicht monetäre Aspekte eines Firmenwertes wie Bekanntheitsgrad der Firma, der Marke, Kundenstruktur oder Lage des Unternehmens. Dies in Geldwerten einzuschätzen, ist zumeist sehr schwierig und führt gerade deswegen zu unterschiedlichen Auffassungen, welche Verkaufsverhandlungen in die Länge ziehen können. Dieser zusätzliche und nur schwierig zu beziffernde Mehrwert einer Unternehmung wird als «Goodwill-Wert» bezeichnet. Abhängig von Branche, Bekanntheitsgrad oder dem Standort kann dieser einen beträchtlichen Anteil am zu bezahlenden Kaufpreis ausmachen. Hilfreich ist dabei ein Vergleich von Unternehmensverkäufen in der eigenen oder einer vergleichbaren Branche.

Emotionale Aspekte der Unternehmensbewertung

Neben der rein rechnerischen Bestimmung eines Unternehmenswertes spielt der emotionale Aspekt eine bedeutende Rolle. Ein Unternehmen wurde zumeist über viele Jahre und Jahrzehnte aufgebaut und mit den Augen des Inhabers kann «kein Geld der Welt» den wahren Wert des Unternehmens wiedergeben. Persönlicher Verzicht und die sprichwörtlich mageren Zeiten verzerren das Bild einer objektiven Bewertung des eigenen Unternehmens und der angebotene Kaufpreis ist «meilenweit» entfernt davon, was der Verkäufer sich vorstellt.

Tipps

- Stellung der Firma im Markt feststellen
- Branchenvergleiche hinzuziehen
- Unabhängige Unternehmensbewertung einholen
- Eigene Schmerzgrenze bestimmen

Der emotionale Mehrwert des Unternehmens spielt vor allem beim Verkauf an ein Nicht-familienmitglied eine bedeutende Rolle. Bei der Weitergabe des Unternehmens an die Kinder vermutet der «Patron», dass die Firma in seinem Sinne und zumeist nach seinen Werten weitergeführt wird.

«Mich kennt jeder in der ganzen Region.

Die Kunden kommen automatisch. Wer das Unternehmen kauft, setzt sich ins gemachte Nest. Das will ich auch auf meinem

Bankkonto sehen.» Inhaber einer Autogarage

Informationen im Internet

www.kmu-zentrum.li

Kontakt zum Autor

Christian Hausmann, lic.oec.HSG

Geschäftsführer, KMU Zentrum Liechtenstein

christian.hausmann@hochschule.li

Telefon +423 265 12 67

Weiterführende Literatur

- Russo, P., Gleich, R. und Strascheg, F. (2008).

Von der Idee zum Markt: Wie Sie unternehmerische Chancen erkennen und erfolgreich umsetzen.

München: Vahlen.

Berater, die zur Nachfolge passen

Rainer Gopp

Gegen Ende seiner unternehmerischen Karriere ist ein Unternehmer oft stark in die operative, tägliche Führungstätigkeit eingebunden. Insbesondere vor der anstehenden Übergabe seines Unternehmens ist er verstärkt darum bemüht, die Entwicklung und das Ergebnis des Unternehmens qualitativ hoch und nachhaltig zu gestalten. Es ist nachvollziehbar, dass ein Unternehmer für ein solch umfangreiches Projekt, wie jenes der Unternehmensnachfolge, so wenig Zeit wie möglich aufwenden möchte oder kann. Ein Bedarf nach externen Beratern und Experten ist gerade darum in den meisten Fällen gegeben.

Generalist mit Vertrauen

Idealerweise wird die Unternehmensnachfolge als Projekt organisiert und der Coach wird als Projektleiter eingesetzt. Ein Coach oder Nachfolgeberater kann einen Unternehmer effizient durch den gesamten Ablauf begleiten und fundierte Hilfestellungen bieten. Das oberste Ziel des Beraters ist es, die Interessen und Ziele des Unternehmers zu wahren, die sich ergebenden Fragen wahrzunehmen, zu verstehen und konstruktiv, flexibel und von Unternehmen zu Unternehmen individuell darauf zu reagieren. Trotzdem ist zu berücksichtigen, dass Berater keine Kernaufgaben des Managements übernehmen können und deren Tun somit vom Unternehmer gelenkt werden muss.

Die wichtigen Entscheidungen kann der Berater dem Unternehmer nicht abnehmen. Das heisst, die Tätigkeit eines Beraters beginnt mit einer klaren Aufgabendefinition und -abgrenzung in Form eines Beraterauftrags. Das hilft beiden Seiten und häufig wird dies gar von den Beratern vorgeschlagen.

Tipps für die Suche eines Beraters/Coaches

- Wählen Sie einen Berater/Coach, der zu Ihnen passt.
- Ihr Projektleiter sollte Generalist sein.
- Fragen Sie Freunde, Ihre Bank oder Ihren Anwalt nach geeigneten Beratern.
- Wählen Sie jemanden, der Ihnen komplizierte Sachverhalte einfach erklären kann und nicht sofort fixfertige Lösungen aus der Tasche zieht.
- Prüfen Sie, ob der Berater auf Ihre Wünsche eingehen kann und will.
- Bestimmen Sie den Umfang der gewünschten Beratungsleistung.
- Prüfen Sie, wie viele finanzielle Mittel Sie in die Beratung investieren wollen.
- Fragen Sie nach den Kosten.

Worauf ist bei der Auswahl des Beraters zu achten? Ein in Nachfolgefragen ausgewiesener Berater oder Coach ist idealerweise ein Generalist. Er soll die Fähigkeit besitzen, möglichst rasch die momentane Situation in betriebswirtschaftlicher, rechtlicher, steuerlicher und menschlicher Hinsicht beurteilen zu können. Für den Unternehmer selbst gilt zu prüfen, ob die «Chemie» zwischen ihm und dem Nachfolgeberater stimmt. Es empfiehlt sich, in einem ersten ungezwungenen Gespräch herauszufinden, ob man zusammenpasst. Solche Erstgespräche werden oft kostenlos angeboten. Der Coach im Nachfolgeprozess soll zu einer Vertrauensperson für den Unternehmer werden. Dies ist wichtig, weil er sehr persönliche Informationen erhält und Einblick in private und geschäftliche Daten bekommt. Ausgestattet mit vollständigen Informationen ist der Coach – mit seinem Generalistenwissen – in der Lage, die Moderation des Nachfolgeprozesses wahrzunehmen und damit eine ganzheitliche und erfolgsversprechende Lösung anzusteuern.

Mit einem Coach den Prozess anzugehen, kann zudem auch das Einbeziehen der Wünsche und Erwartungen eines potenziellen Nachfolgers erleichtern. Diese haben naturgemäss meist entgegengesetzte Ziele – wie beispielsweise ein möglichst tiefer Kaufpreis oder ein weitreichendes Entgegenkommen, was die Zukunft betrifft.

Den richtigen Experten wählen

Die Nachfolge ist von Unternehmen zu Unternehmen individuell zu planen. Dies bedeutet, dass auch im Beiziehen von Experten nicht immer der gleiche Bedarf gegeben ist. Im Laufe eines Nachfolgeprozesses werden – für die eine oder andere Fragestellung – neben dem Coach meist weitere Fachpersonen beigezogen. Falls der eingesetzte Coach oder Nachfolgeberater den Bereich der betriebswirtschaftlichen Situationsanalyse nicht selbst abdecken sollte, so sind Treuhänder oder Wirtschaftsprüfer weitere Anlaufstellen. Bei Fragen zur Finanzierung und bei der Planung der Altersvorsorge hilft die Hausbank gerne weiter und in steuerlichen und rechtlichen Fragen sowie bei abzuschliessenden Verträgen ist ein Anwalt der geeignete Experte. Bei allfälligen Konfliktsituationen kann es weiter hilfreich sein, einen Mediator oder eine andere psychologisch geschulte Person hinzuzuziehen.

Die richtige Person im richtigen Moment anzubieten, ist idealerweise Aufgabe des Coaches. Er kann gut abschätzen, welche Fachperson auf welche Fragestellung passt, und der Unternehmer kann die eigene, wertvolle Zeit gezielt für sich einsetzen.

Die Qual der Wahl...! Wann ist ein Berater oder Experte hilfreich?

(Beispiele)

- Für die Projektleitung. Der Coach führt effizient und strukturiert durch den gesamten Nachfolgeprozess.
- Bei der Auswahl von passenden Experten zu entsprechenden Fragestellungen
- Zur Erarbeitung und Formulierung von realistischen Wünschen und Zielen
- Bei familiären Differenzen sowie emotionalen Auseinandersetzungen
- Für die Berechnung des Unternehmenswertes
- In der Abklärung von steuerlichen Auswirkungen
- Bei der Finanzierung und der Regelung der Altersvorsorge
- Im Ausarbeiten von fundierten Verträgen (Kauf-, Erb-, Schenkungs-, Darlehens-, Miet-, Aktionärsbindungsvertrag usw.)
- In Haftungsfragen und diversen anderen rechtlichen Fragestellungen
- Bei der Suche, Prüfung und Einsetzung eines geeigneten Nachfolgers

Letztlich geht es darum, den letzten wichtigen Akt der unternehmerischen Tätigkeit eines Unternehmers – die Regelung der Unternehmensnachfolge – professionell und erfolgreich abzuwickeln. Beispielsweise kann es sich sehr nachteilig auswirken, wenn wichtige Verträge anhand von Mustervereinbarungen selbst entworfen werden. Steuerlich, rechtlich und auch finanziell kann eine solche Situation auf Familie und Unternehmen sehr negative Auswirkungen haben. Mit einem guten Coach und mit geeigneten Fachexperten kann der Unternehmer meist auf eine effiziente und erfolgreiche Nachfolgeabwicklung vertrauen.

«Ich hätte einen Berater beiziehen sollen, der mich durch den ganzen Prozess begleitet. So hätte ich viel Zeit sparen können und in Gesprächen mit Familie und Nachfolger wäre eine neutrale Person zur Verfügung gestanden.» Unternehmer St. Galler Rheintal

Informationen im Internet

www.lvu.li

Kontakt zum Autor

Rainer Gopp, MBA, Geschäftsführer sindus ag,
rainer.gopp@sindus.li, Telefon +423 388 23 43

Weiterführende Literatur

- Baumgartner, H. und Bühler, S. (2007). Nachfolgemangement in KMU. Eine praxisorientierte Wegleitung. Zürich: Marketing Corporate Client, Credit Suisse.
- Rüttimeann, R., Hallier, C. und Fuchs, K. (2005). Unternehmen Zukunft. Generationenwechsel bei KMU in der Schweiz. Zürich: Zürcher Kantonalbank.

Was eine Nachfolge zur erfolgreichen Fortsetzungsstory macht

Michael Pock

Frühzeitige Planung

Die Unternehmensnachfolge ist ein langfristiges Projekt und benötigt mehrere Jahre. Meist klappt die Nachfolge erst nach mehreren Anläufen. Aus diesem Grund sollte frühzeitig mit der Planung einer Unternehmensnachfolge und der Suche nach dem geeigneten Nachfolgekandidaten begonnen werden. Auf unvorhergesehene Ereignisse kann damit besser reagiert und der Übergabefahrplan eingehalten werden.

Entwicklung von Alternativszenarien

Selbst wenn die erste Lösung als die beste Übergabevariante erscheint, sollte der Übergeber alternative Nachfolgeszenarien in der Schublade halten. Wirtschaftliche Veränderungen oder zwischenmenschliche Differenzen können schnell den ersten Plan zum Scheitern bringen. In diesem Fall macht sich ein «Plan B» oder sogar ein «Plan C» bezahlt, um Ressourcen und Zeit zu sparen.

Transparente Finanzen

Transparenz sollte schon bei der Unternehmensbewertung dominieren, damit es später bei Verkaufsverhandlungen nicht zu unnötigen Verzögerungen und Unstimmigkeiten kommt. Transparenz benötigt aber auch das betriebliche Controllingsystem und die Ablauforganisation. Das Reporting sollte für den Übernehmer durchsichtig sein, um einen möglichst realitätsnahen Eindruck von der Unternehmung zu gewinnen.

Spezialisten und Experten

Die Gestaltung von Verträgen, das Prüfen verschiedener Übergabevarianten oder Fragen zur steuerlichen Optimierung können vom Übergeber nicht immer selbst beantwortet werden. Bei solch spezifischen Fragestellungen macht sich meist ein spezialisierter Berater/Coach bezahlt. Neben den Fachfragen zu sogenannten «Hard Facts» sollten die «Softs Facts» nicht vergessen werden. Dazu zählen die

Einführung des Nachfolgers, die Zusammenarbeit mit dem Übernehmer oder der Umgang mit den Emotionen aller Beteiligten. In diesen Bereichen ist eine Prozessbetreuung bzw. ein Coaching meist ein guter Beitrag für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge.

Einarbeitung des Nachfolgers

In der Einarbeitung des Nachfolgers geht es einerseits um die Übergabe der operativen Tätigkeiten der Unternehmensführung und der Klärung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Der Übergeber sollte seinem Nachfolger das Handwerk und die Kompetenzen der erfolgreichen Geschäftsleitung schrittweise übertragen. Andererseits geht es um die Integration des Nachfolgers in das Beziehungsnetzwerk des Unternehmens, das aus Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und weiteren Interessensgruppen besteht. Der zukünftige Firmenchef sollte bekannt gemacht werden mit dem Unternehmen und seiner Umwelt.

Nachfolge-Circles

Die Unternehmensnachfolge ist eine komplexe und schwierige Aufgabe für jeden Unternehmer. Zu strategisch anspruchsvollen Fragen kommen zahlreiche emotionale Aspekte hinzu. Haben Sie sich deshalb auch schon einmal gewünscht, sich mit anderen Unternehmern über die Nachfolge auszutauschen?

Aus diesem Grund hat das Institut für Entrepreneurship sogenannte Nachfolge-Circles eingerichtet. Ziel der Nachfolge-Circles ist der offene Austausch von Erfahrungen zur Unternehmensnachfolge zwischen Übergebern und Übernehmern. Damit bieten die Circles eine Plattform für gegenseitiges Lernen, Reflektieren und die Entwicklung von neuen Lösungen zu einzelnen Problemstellungen der Unternehmensnachfolge.

Die Nachfolge-Circles sind Impulsgeber für die Unternehmensnachfolge. Neben der Diskussion und dem Austausch zwischen Unternehmern beinhalten sie jeweils ein Impulsreferat zu einem bestimmten Thema der Unternehmensnachfolge. Die Impulsreferate informieren beispielsweise

über unterschiedliche rechtliche, finanzielle und organisatorische Themenstellungen. Die Referenten sind Experten zu den jeweiligen Schwerpunkten und stehen am Ende der Veranstaltung für individuelle Coachinggespräche zur Verfügung. Die Nachfolge-Circles sind damit als ein Beitrag für die erfolgreiche Übergabe und Weiterführung einer Unternehmung zu verstehen.

Die Teilnehmerzahl bei den Nachfolge-Circles ist auf zehn bis zwölf Unternehmer begrenzt. Bei der Zusammensetzung wird darauf geachtet, dass die Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen kommen, dennoch in ihrer Grösse, wie beispielsweise Umsatz und Mitarbeiterzahl, vergleichbar sind. Dadurch wird sichergestellt, dass die erarbeiteten Lösungen auch praktisch umsetzbar sind. Die Circles finden zweimal jährlich statt.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Haben Sie noch Fragen zu den Nachfolge-Circles? Wir informieren Sie gerne über alle Details.

Kontakt zum Autor

Michael Pock, Mag., Institut für Entrepreneurship, Hochschule Liechtenstein, Fürst-Franz-Josef-Strasse, FL-9490 Vaduz
Telefon +423 265 12 75, michael.pock@hochschule.li

Impressum: Herausgeber, Institut für Entrepreneurship, Hochschule Liechtenstein, Fürst-Franz-Josef-Strasse, 9490 Vaduz
Redaktion, Rainer Gopp und Michael Pock **Bestellungen**, Institut für Entrepreneurship, Hochschule Liechtenstein, Fürst-Franz-Josef-Strasse, 9490 Vaduz, entrepreneurship@hochschule.li **Zitierweise**, M. Pock und R. Gopp (Hrsg.), (2008). Unternehmensnachfolge in Liechtenstein. Ein Ratgeber für Unternehmer. Unternehmerkompass (Nr. 1). Vaduz: Institut für Entrepreneurship, Hochschule Liechtenstein **Copyright**, Nachdruck, auch auszugsweise, nur unter ausdrücklichem Quellenhinweis gestattet. Die Redaktion ersucht um Zusendung eines Belegexemplars **Gestaltung**, Leone Ming Establishment, Visible Marketing, Im alten Riet 22, 9494 Schaan **Fotos**, Brigitte Risch, 9494 Schaan **Druck**, BVD Druck + Verlag AG, Landstrasse 153, 9494 Schaan. www.kmu-zentrum.li



Titelbild

Ch. Böhmwalder (2007)
Mischtechnik auf Papier
Masse 157 x 196 mm