



Liquidation

Die geordnete Geschäftsaufgabe als
strategische Nachfolgeoption

Bericht Nr. 2 / 2013

Herausgeber

Stiftung KMU Next
Schwarztorstrass 26
3001 Bern
www.kmunext.ch
info@kmunext.ch
www.facebook.com/StiftungKmuNext

Autoren

Sonja Kissling, Frank Halter, Thomas Gisselbrecht

Verantwortung Inhalt

Think Tank von Stiftung KMU Next
vertreten durch das Center for Family Business
der Universität St.Gallen (CFB-HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
www.cfb.unisg.ch
cfb-hsg@unisg.ch

in Zusammenarbeit mit

GisselbRecht & Wirtschaft AG
Länggassstrasse 7
3012 Bern
www.gisselbrechtwirtschaft.ch

Veröffentlichung

Bern, Juni 2013

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Begrifflichkeiten	5
Liquidation	5
Konkurs	5
Geordnete Geschäftsaufgabe	6
Gründe und Ursachen der geordneten Geschäftsaufgabe	6
Richtiger Zeitpunkt der geordneten Geschäftsaufgabe	9
Unternehmenskrisen	9
Frühwarnindikatoren	11
Entscheidung und Planung einer geordneten Geschäftsaufgabe	12
Überwindung psychologischer Barrieren	12
Planungsbedarf	13
Rechtlicher Ablauf einer geordneten Geschäftsaufgabe	15
Empfehlung und Schlusswort	18
Literaturverzeichnis	19
Internettipps für die Schweiz	19
Bisherige Berichte von Stiftung KMU Next	20
Unser Dank	20

Vorwort

Liquidation – die geordnete Geschäftsaufgabe als strategische Nachfolgeoption

Geschätzte Leserinnen und Leser

Bei 30% der KMU scheitert eine Übertragung des Unternehmens an neue Eigentümer. Aus einer makroökonomischen Sicht kann dies als „natürliche Sterberate“ angesehen werden. In vielen Fällen beinhaltet dies jedoch auch eine konkursrechtliche Liquidation mit hohem Wertverlust. Viele Unternehmer wissen um die Risiken eines Scheiterns im Nachfolgeprozess, verfügen aber in der Regel nicht über einen strategischen „Plan B“, um eine zwangsrechtliche Verwertung zu verhindern. Wieso wird dabei die **geordnete Geschäftsaufgabe** als strategische Nachfolgeoption verdrängt?

Wenn für ein Unternehmen in der Nachfolgesituation weder familienintern noch familienextern ein Nachfolger gefunden werden kann, besteht unter Umständen die einzige und beste Lösung darin, das Unternehmen aufzugeben und zu schliessen. Nur wenn dieser Prozess bewusst und gezielt gestaltet wird, kann verhindert werden, dass das Unternehmen unkontrolliert in den Konkurs schlittert und eine grössere Wertvernichtung stattfindet als nötig. Die Einstellung der Geschäftstätigkeit und die Liquidation der Unternehmung ist sicherlich ein schmerzhafter und emotional belastender Entscheid. Bei einer geplanten Schliessung und einer sorgfältigen Abwicklung einer Liquidation können jedoch die Interessen der Kunden, der Mitarbeitenden, der Familie und der übrigen Stakeholder sowie der Gesellschafter selbst besser gewahrt werden, als in einem Konkursverfahren.

In unserem 2. Quartalsbericht widmen wir uns deshalb dieser Thematik und gehen der Fragestellung nach, zu welchem Zeitpunkt **eine geordnete Geschäftsaufgabe noch möglich und daher vom verantwortungsbewussten Unternehmer vorzunehmen ist.**

Wir möchten mit diesem Bericht einen Beitrag leisten, dass psychologische Barrieren abgebaut und geordnete Geschäftsaufgaben künftig vermehrt als strategische Nachfolgeoption angesehen werden. Agieren statt reagieren bedeutet: Auch ein Tabuthema muss und kann gestalterisch genutzt werden.

Sonja Kissling, Frank Halter, Thomas Gisselbrecht
Die Autoren

Begrifflichkeiten

Kommt ein Unternehmen in die Nachfolgesituation, besteht – wie wir in unserem letzten Quartalsbericht (Quartalsbericht 2013-01, Resultate statt Derivate) ausgeführt haben – die Möglichkeit der familieninternen Nachfolgeregelung (FBO = Family Buy Out), der Übertragung an Mitarbeitende (MBO = Management Buy Out) oder des Verkaufs an eine externe Person (MBI = Management Buy In). Kann jedoch aufgrund der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens oder des Marktumfeldes kein Nachfolger gefunden werden, stellt sich zwingend die Frage der Alternative, nämlich der Liquidation des Unternehmens. Darauf sind wir im genannten Quartalsbericht nicht näher eingegangen. Dabei kommt es bei rund 30 Prozent der KMU zu einer Betriebseinstellung, da die Nachfolgefähigkeit nicht gegeben ist. Insbesondere Kleinstunternehmer geben in einer Nachfolgesituation ihr Geschäft häufig auf und liquidieren die Firma, da das Ertragspotenzial für einen Nachfolger zu gering oder das Know-How und die Geschäftsbeziehungen so eng an ihre Person gebunden ist, dass eine Übergabe nicht sinnvoll erscheint. Beim Begriff „Liquidation“ sind verschiedene Ausprägungen und Konsequenzen zu unterscheiden:

Liquidation

Die Liquidation wird gemeinhin gleichgesetzt mit dem Konkurs des Unternehmens. Juristisch gesehen ist die Liquidation aber generell jede Einstellung des Betriebs, bei der man die Aktiven des Unternehmens versilbert und das Restvermögen der Gesellschaft nach Begleichung der Schulden an die Gesellschafter ausschüttet. Dies unabhängig davon, ob das Verfahren ein freiwilliges ist und von den Gesellschaftern so beschlossen wurde oder, ob die Liquidation mit amtlichem Zwang im Rahmen eines Konkurs- oder Nachlassverfahrens stattfindet. Somit handelt es sich beim Ausdruck „Liquidation“ um einen Überbegriff.

Konkurs

Grundsätzlich wird über eine Gesellschaft der Konkurs eröffnet, wenn sie ihre Zahlungen eingestellt hat oder überschuldet ist. Im Konkursverfahren werden in der Folge die Aktiven der Gesellschaft zur Deckung der Gläubigerforderungen verwertet. In der Regel können dabei nicht alle Forderungen der Gläubiger gedeckt werden. So wurden im Jahr 2011 bei 11'073 Konkursen Verluste von über 2 Milliarden vermerkt.¹ Bei Kapitalgesellschaften (Aktiengesellschaft, GmbH) ist die Gesellschaft bei Überschuldung zudem selbst verpflichtet, diesen Zustand dem Richter zu melden und die Bilanz zu deponieren. Vorliegend gehen wir jedoch nicht vertieft auf die Liquidation der Gesellschaft infolge Konkurses ein, sondern fokussieren auf die bewusste Stilllegung der Gesellschaft.²

¹ Vgl. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/02/betreibungen.html>.

² Für den Ablauf des Konkursverfahrens vgl. z.B.:
<http://www.kmu.admin.ch/themen/02689/02690/02692/02695/index.html?lang=de> oder
http://www.notariate.zh.ch/kon_gra.php.

Geordnete Geschäftsaufgabe

Wir verstehen die geordnete Geschäftsaufgabe im Unterschied zur konkursamtlichen Zwangsliquidation, wie eben beschrieben, als bewusste Stilllegung der Gesellschaft, solange der oder die Gesellschafter noch selbst darüber entscheiden kann/können.

Gründe und Ursachen der geordneten Geschäftsaufgabe

Im Bereich der Nachfolgeplanung ist die geordnete Geschäftsaufgabe diejenige Option, wenn keine andere Nachfolgeoption (FBO/MBO/MBI) mehr möglich ist. Dabei sind Gründe und Ursachen für eine geordnete Geschäftsaufgabe in der Regel sowohl auf Unternehmens- wie auch Unternehmerseite zu finden:

A: Unternehmensseite: Fitness und Lebenszyklus des Unternehmens

- **Unternehmensschwäche**
- **Branchenschwäche**

B: Unternehmerseite: Lebenszyklus des Unternehmers

- **Änderung der persönlichen Umstände** (häufig Erreichen Pensionierungsalter, aber auch Krankheit, Tod, Unfall, Scheidung, Änderung des Lebens- und Berufsplans)
- **Enge Verknüpfung** zwischen Unternehmer & Unternehmen (z.B. Friseursalon)

Eine geordnete Geschäftsaufgabe drängt sich nur auf, wenn kein Nachfolger gefunden werden kann, da die auf Unternehmer- und Unternehmensseite genannten Gründe kumulieren. Befindet sich das Unternehmen nämlich in der Wachstumsphase und der Unternehmer möchte sich aus dem Berufsleben zurückziehen, wird es ihm ein Leichtes sein, die Unternehmung weiterzugeben.

Kommt eine Weitergabe nicht zustande, ist der Betrieb rechtzeitig einzustellen. Häufig geschieht dies jedoch nicht. Ist das Unternehmen in der Krise und der Unternehmer aufgrund mangelnder Finanzpolster noch zu jung um die Unternehmung zu verkaufen und in Pension zu gehen, besteht die Gefahr, dass die betriebliche Krise „ausgesessen“ wird, bis es zu spät ist und die Möglichkeit der geordneten Geschäftsaufgabe nicht mehr besteht. Insbesondere bei KMU ist die Situation aufgrund der hohen Abhängigkeit zwischen Unternehmer und Unternehmen damit komplexer (vgl. Abbildung 1). Bezüglich Timing gilt es somit, zwei Lebensläufe aufeinander abzustimmen.

Wenn das Unternehmen in einer Nachfolgesituation nicht fit genug ist, kann und muss eine geordnete Geschäftsaufgabe erfolgen. Die Fitness des Unternehmens wird zwar besonders im Rahmen von familienexternen Nachfolgelösungen überprüft, jedoch darf diese auch bei allen anderen Nachfolgeregelungen – und damit auch bei der Erwägung einer geordneten Geschäftsaufgabe – nicht vernachlässigt werden. Die Fitness des Unternehmens steht daher im Zentrum jeder Nachfolgeüberlegung. Darauf weist auch das St.Galler Nachfolge Modell hin.³

³ Halter, Schröder 2012.

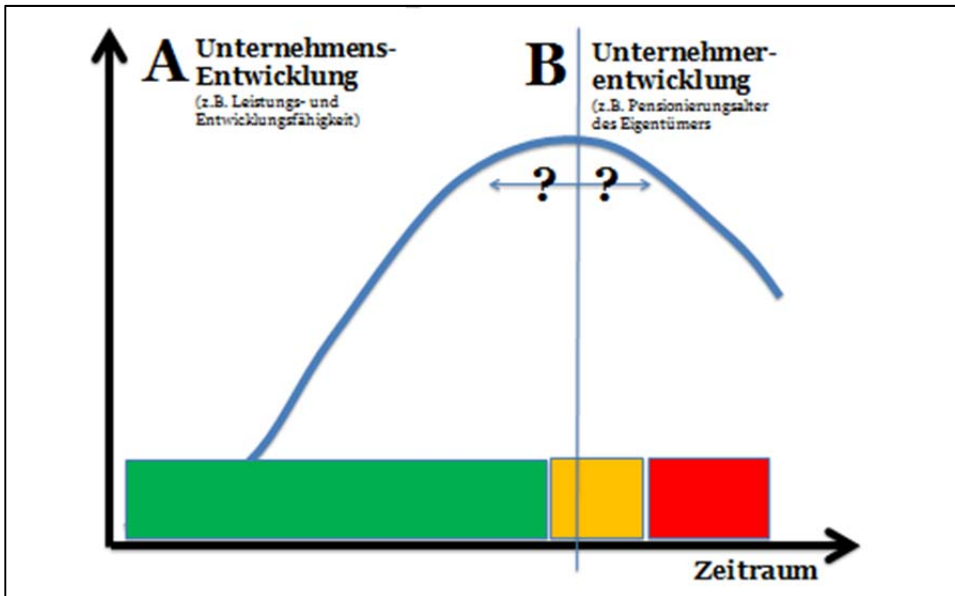


Abb. 1: Positionierung des Unternehmens und Nachfolge

Die Fitness des Unternehmens äussert sich entscheidend im Ertrags-, respektive Cash Flow-Potential des Unternehmens. Ein solches Potential ist vorhanden, wenn einerseits die Branche eine gute Perspektive hat und andererseits das Unternehmen selbst (vgl. **Feld I** von Abbildung 2). In einem solchen Fall ist die Weitergabe des Betriebes wirtschaftlich sinnvoll. Ein Nachfolger im Rahmen eines FBO/MBO/MBI wird gefunden werden können. Nachfolgend wird dieser Fall nicht ausführlicher behandelt.

Falls es nur der Branche schlecht geht, das Unternehmen hingegen Gewinne erzielt, kann das Unternehmen in der Regel dennoch verkauft werden. Eine Ausnahme bildet der Umstand, dass der Erfolg des Unternehmens derart mit dem Unternehmer verbunden ist, dass eine Übergabe des Betriebes keinen Sinn macht (vgl. **Feld II** von Abbildung 2). Dies ist häufig bei Einmannbetrieben der Fall, die im Dienstleistungssektor tätig sind (z.B. in Branchen IT oder persönliche Beratung). Einziges Aktivum dieser Betriebe ist der Unternehmer selbst und falls dieser aufhört, nehmen die Kunden einfach die Dienste der im Markt schon bestehenden Konkurrenten in Anspruch.

Feld II: Stellen Sie sich vor, Sie führen als Einzelperson einen Coiffeur-Salon oder ein Nagelstudio in Ihrer eigenen Wohnung – wo Sie das frühere Kinderzimmer umgenutzt haben. Es ist davon auszugehen, dass im Rahmen der Nachfolgeregelung wenig bis nichts übertragen werden kann.

Auch im umgekehrten Fall – das Unternehmen ist in einem schlechten Zustand, aber die Branche ist vielversprechend (wie z.B. gegenwärtig die Uhrenbranche) – kann u.U. ein Nachfolger gefunden werden. Dieser ist dann der Überzeugung, dass er bzw. die Käuferschaft das Unternehmen wieder auf Kurs bringen kann (Turnaround). Auch hier ist jedoch eine geordnete Geschäftsaufgabe gegebenenfalls ein sinnvolles Vorgehen nämlich, wenn eine Unternehmenssanierung keine Chance auf nachhaltigen Erfolg aufzeigt (vgl. Feld III von Abbildung 2).

Feld III: Stellen Sie sich vor, Sie führen ein kleines Treuhandunternehmen, in dem Sie zusammen mit einer 50%-Sekretariatsstelle verschiedene KMU in finanziellen und steuerlichen Angelegenheiten beraten. Wollen Sie Ihre Kunden und Ihre Mitarbeiterin einfach bei einem „passenden“ neuen Treuhänder platzieren?

Sind Branche und Unternehmen in einem schlechten Zustand (z.B. fehlende Innovationen und schwindender Markt), darf der Zeitpunkt für die geordnete Geschäftsaufgabe nicht verpasst werden, um nicht in ein Konkursverfahren zu geraten (vgl. **Feld IV** von Abbildung 2).

Feld IV: Stellen Sie sich vor, Sie führen in der 3. Generation ein kleines Gasthaus mit 10 Zimmern in einer schwach frequentierten Tourismusgegend. Infolge mangelnder Auslastung konnten Sie über 15 Jahre nicht mehr in den Betrieb investieren und die Schulden sind in den letzten Jahren gestiegen. Weil Sie das Gasthaus gleichzeitig als Wohnung nutzen, kommen Sie knapp über die Runden.

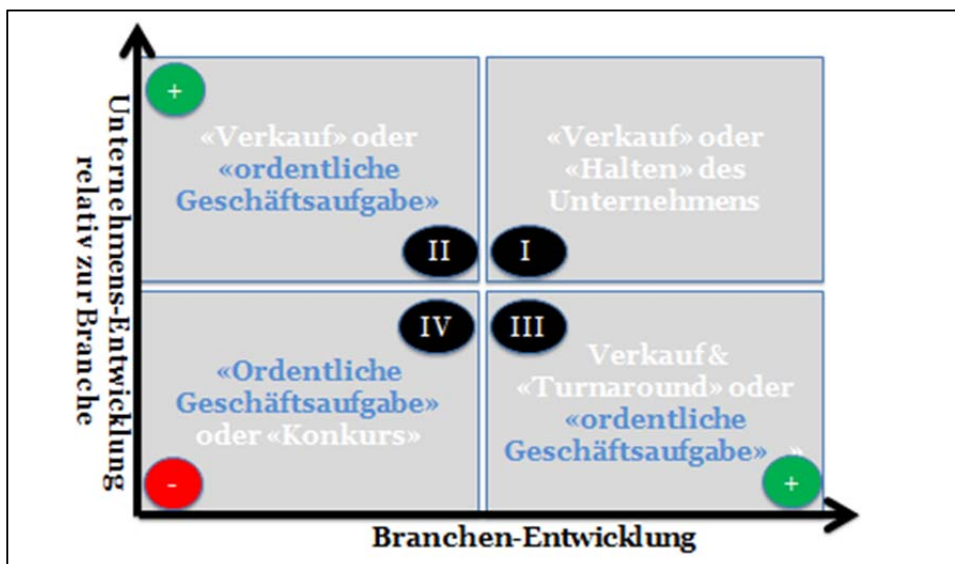


Abb. 2: Handlungsoptionen im Kontext Nachfolge

TIPP: Positionieren Sie sich selbst – verwenden Sie das dazugehörige Arbeitsblatt, das Sie unter Dienstleistungen/Arbeitshilfen bei www.kmunext.ch herunterladen können.

Richtiger Zeitpunkt der geordneten Geschäftsaufgabe

Die grösste Herausforderung der geordneten Geschäftsaufgabe ist die Festlegung ihres Zeitpunktes (vgl. dazu auch die Felder II, III und IV von Abbildung 2). Unternehmensinterne (endogene) und unternehmensexterne (exogene) Einflussfaktoren können nicht immer trennscharf auseinander gehalten werden. Die Frage ist: Wie lange ist der Unternehmer noch „Herr der Lage“, damit die Geschäftsaufgabe eben noch „geordnet“ ablaufen kann und der Liquidationserlös positiv ist? Kurz, bis wann bleibt man Akteur und wird nicht zum Gejagten?

Unternehmenskrisen

Um den Zeitpunkt nicht zu verpassen, muss man sich vergegenwärtigen, dass die Gesellschaft – bevor über sie ein Nachlass- oder Konkursverfahren eröffnet wird – in der Regel verschiedene Krisenphasen durchläuft (vgl. dazu Abbildung 3):

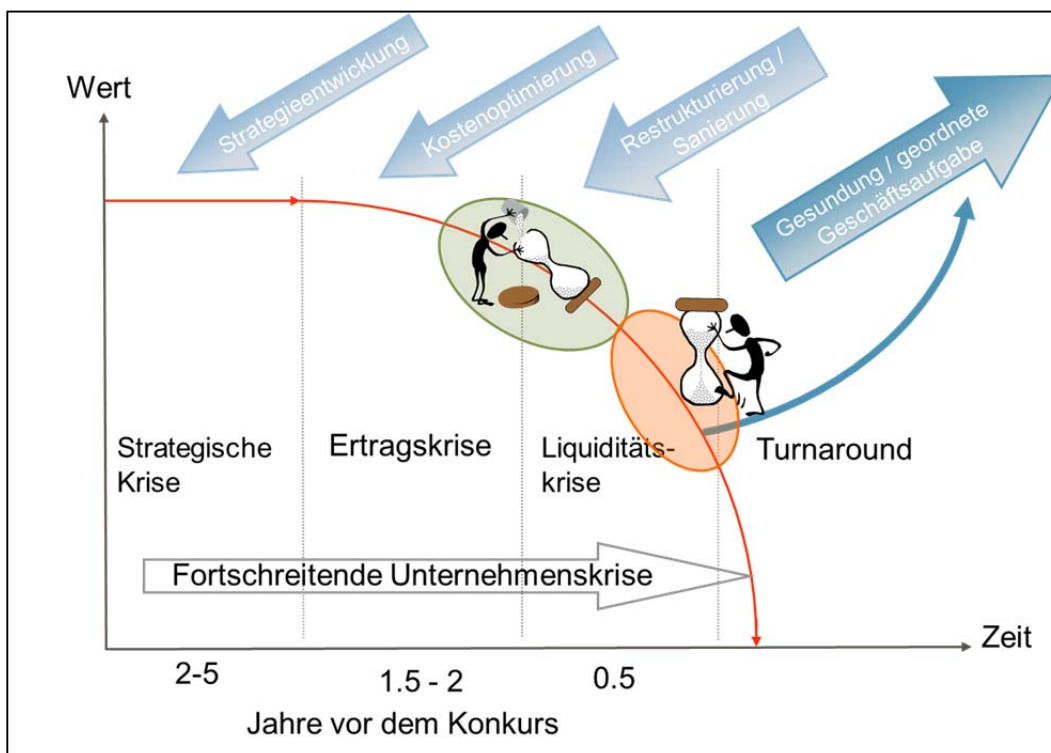


Abb. 3: Unternehmenskrisen (GisselbRecht & Wirtschaft AG)

In Abbildung 3 wird die Situation abgebildet, in welcher im Abwärtsstrudel eines Unternehmenslebenslaufes eine strategische Fehlentscheidung (z.B. eine Fehlbeurteilung zukünftiger Absatzmärkte oder eine Fehlinvestition) oder eine überhaupt nicht vorhandene Strategie zu einer Verminderung des Ertrages bis hin zur Liquiditätskrise führt.

Ein Unternehmer muss sich bewusst sein, in welcher Phase sich das Unternehmen befindet. Spätestens wenn sich die ersten Zeichen einer Strategiekrise zeigen, sollte sich der Unternehmer unseres Erachtens mit der geordneten Geschäftsaufgabe als Option befassen – auch wenn die Strategiewende immer noch geleistet werden kann. Nur so steht ihm die Geschäftsaufgabe wirklich als Option im Sinne einer Auswahl zur Verfügung.

Die Phasen der Unternehmenskrisen können sich anhand der Finanzzahlen in der Bilanz und Erfolgsrechnung wie folgt zeigen:


Zeitachse 						
Unternehmensphase	Gründung	Wachstum	Stagnation	Kein Umsatz	Kein Gewinn	Kapitalverlust
Krise			Strategie	Ertrag		Liquidität
Erfolgsrechnung: Umsatz	✓	✓	o	-	-	-
Bilanz: Nichtbetr. Gewinn	o	✓	✓	(✓)	o	-

Abb. 4: Unternehmenszyklus anhand der Finanzzahlen

Aufgrund einer Strategiekrisis stagniert in Abbildung 4 nach einer Wachstumsphase der Umsatz. Das Unternehmen kann lediglich mit nichtbetriebsnotwendigen Aktiven Gewinn erzielen. Der Geschäftsverlauf und die Ertragslage verschlechtern sich zunehmend und die Gesellschaft fährt Verluste ein. Nur dank dem Gewinn aus nichtbetriebsnotwendigen Aktiven hält sie diese Phase durch. Dann versiegt jedoch auch der Gewinn aus den nichtbetriebsnotwendigen Aktiven. Die Gesellschaft erfährt auch auf den nichtbetriebsnotwendigen Aktiven einen Verlust, was in einer Überschuldung und/oder Liquiditätskrise endet, die im schlimmsten Fall im Konkurs mündet.

Auch hier zeigt sich wiederum deutlich, dass der Unternehmer spätestens in einer Stagnationsphase die geordnete Geschäftsaufgabe in Betracht ziehen muss, um nicht in die Liquiditätskrise und schliesslich in den Konkurs gerissen zu werden.

Frühwarnindikatoren

In einem dynamischen Umfeld sind Zielabweichungen, Fehleinschätzungen und operationelle Probleme teilweise voraussehbar und nicht in jedem Fall vermeidbar. Natürlich ist jeder Fall verschieden, jedoch sollen spätestens die nachstehend genannten **Frühwarnindikatoren** den Unternehmer veranlassen, wirkungsvolle Massnahmen zu ergreifen und entweder einen Turnaround oder die geordnete Geschäftsaufgabe als strategische Option im Nachfolgeprozess miteinzubeziehen.

Finanzzahlen	Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • Wiederholtes Nichterreichen von Budgets/Finanzplänen • Ungenügendes bzw. nicht zeitnahes Reporting • Real steigende Prozess- und Produktkosten • Real stagnierender oder sinkender Umsatz/Verschlechterung der Ertragslage (Deckungsbeitrag, Free Cashflow, Gewinn) • Ansteigende Verschuldung (Bilanzstruktur, Verschuldungsgrad) • Auflösung stiller Reserven • Veränderte Bilanzstruktur, stark zunehmende Ausserbilanzgeschäfte 	<ul style="list-style-type: none"> • Angeschlagene Reputation (Qualitätsprobleme, Reklamationen) • Steigende Abhängigkeiten • Veraltete Infrastruktur (Gebäude, Anlagen, Maschinen, Informatik) • Investitionsstau • Fehlende neue und erfolgreiche Produkte • Zunehmend überhöhte Warenbestände und längere Durchlaufzeiten • Unklare oder zu personenbezogene Organisationsstruktur
Umfeld	Stakeholder
<ul style="list-style-type: none"> • Strukturveränderungen in Branche / Markt • Veränderte rechtliche Rahmenbedingungen und gesetzliche Auflagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unmotiviertes, rasch wechselndes Personal • Verhalten der Bank • Verhalten Gläubiger • Verhalten Kunden (Reklamationen/Verlust von Kunden)

Abb. 5: Frühwarnindikatoren

Der Handlungsspielraum und die Chancen möglicher Kurskorrekturen sind umso grösser, je früher auf die Indikatoren reagiert wird und die notwendigen Entscheide rechtzeitig getroffen werden.

Entscheidung und Planung einer geordneten Geschäftsaufgabe

Überwindung psychologischer Barrieren

Erscheint aufgrund der oben beschriebenen Indikatoren eine geordnete Geschäftsaufgabe als sinnvolle Option, ist diese selbstredend einer kontinuierlichen Wertvernichtung vorzuziehen. Häufig wird die Geschäftsaufgabe jedoch durch psychologische Handlungsbarrieren hinausgezögert und entsprechend unterbleiben wirkungsvolle Massnahmen vorwiegend aus folgenden Gründen:

- **Hoffnung:** Der Unternehmer hofft auf eine Verbesserung der wirtschaftlichen Lage;
- **Verdrängung:** Geschäftsaufgabe passt nicht in persönliche Lebensphase des Unternehmers, für den Unternehmer ist eine Aufgabe des Geschäftes finanziell oder emotional noch zu früh;
- **Verzweiflung:** Wunsch, Arbeitsplätze und Produktion zu erhalten;
- **Angst:** Scheitern führt zu Gesichtsverlust und Blossstellung bei Banken, Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und in der Familie; Fehlverhalten eingestehen müssen (Eigenbezüge, Scheitern der Strategie, Hinausschiebung der geordneten Geschäftsaufgabe);
- **Orientierungslosigkeit:** Unkenntnis des Prozesses der geordneten Geschäftsaufgabe;
- **Überforderung:** Eingeständnis einer Krisensituation (Banken, Kunden, Lieferanten, Familie).

Das Hinauszögern der geordneten Geschäftsaufgabe ist jedoch kontraproduktiv. Dadurch, dass Unternehmer zu lange warten, vernichten sie Werte der Unternehmen. Sie laufen Gefahr, ihre Verpflichtungen (Löhne, Lieferverträge etc.) nicht mehr einhalten zu können und verschlimmern durch das zögerliche Verhalten die Situation zusätzlich.

Aber was bringt denn den Unternehmer dazu, die Geschäftsaufgabe immer wieder hinauszuschieben, selbst wenn die Lage des Unternehmens sich zunehmend verschlimmert oder das Alter des Unternehmers eine Nachfolgelösung nahelegt? Neben den eben erwähnten Gründen wurde in der Verhaltensökonomie-Forschung eine interessante Feststellung gemacht. Es wurde nachgewiesen, dass je mehr ein Mensch in ein Projekt investiert hat, es umso unwahrscheinlicher wird, dass er davon ablässt. Selbst wenn ein rationales Abwägen die Aufgabe des Projektes bedingen würde. Der Mensch orientiert sich eben dabei nicht an der Vernunft, sondern fokussiert auf die bereits investierten Kosten (sunk costs). So werden Personen, welche geschenkte Konzerttickets haben, den Abend nun aber dennoch lieber mit Freunden verbringen möchten, eher auf das Konzert verzichten, als Personen, welche den vollen Preis für die Tickets bezahlt haben.⁴ Gleich verhält es sich bei einem Unternehmen. Wenn man bereits viel Zeit, Geld und Nerven investiert hat, fällt es einem schwerer, es aufzugeben. Forscher erklären dieses Verhalten damit, dass der Mensch nicht verschwenderisch erscheinen möchte. Der Stopp des Projektes wird gleichgesetzt mit dem Eingeständnis, dass die bereits entstandenen Kosten nicht sinnvoll eingesetzt waren. Dieses Verhalten ist ökonomisch irrational, denn der rational denkende Mensch dürfte seine Entscheidung ausschliesslich am möglichen *künftigen* Nutzen einer Sache orientieren. Die eingesetzten Kosten sind nämlich so oder so bereits verloren.

⁴ Vgl. Hal R. Arkes und Catherine Blumer (1985) und Rolf Dobelli (2010).

Statt sich auf das bisher Eingesetzte zu konzentrieren, sollte der Unternehmer sein Augenmerk daher vermehrt in die Zukunft richten. Der Ausblick auf mögliche zukünftige Betätigungen, seien diese beruflicher (neue Herausforderung) oder privater Natur (Verfolgung von anderen Interessen in der Freizeit), können den Unternehmer zu einer geordneten Betriebsaufgabe motivieren und helfen, die psychologischen Barrieren zu überwinden.

TIPP: Wagen Sie den Blick in den Spiegel!

- Anlass zu einer solchen Auseinandersetzung bieten einerseits die jährlichen Treffen mit dem Revisor. Hier gilt jedoch aufgepasst. Im Einzelabschluss werden meistens nur die Zahlen des gegenwärtigen und des vergangenen Jahres aufgeführt. Für eine realistische Einschätzung der Unternehmensleistung ist jedoch die Betrachtung über einen längeren Zeitraum empfehlenswert. Die Summe der jährlichen Negativentwicklungen führt einem möglicherweise vor Augen, wie es um das Unternehmen wirklich steht.
- Weiter bieten Gespräche mit der Bank einen Anstoss, sich um den Zustand des Unternehmens sowie über die Nachfolge Gedanken zu machen.
- In den meisten Branchen bestehen ausserdem Erfa-Gruppen, welche einen direkten Vergleich mit Unternehmen aus derselben Branche ermöglichen.

Und wenn der Blick schon zurück wandert, sollte sich der Unternehmer bei der Entscheidung um die Geschäftsaufgabe nicht einzig darauf besinnen, was alles falsch gelaufen ist, sondern auch darauf, welche Leistung das Unternehmen in den vorausgegangenen Jahren erbringen konnte. So ist die vergangene Wertschöpfung für die einzelnen Interessengruppen (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Gläubiger und nicht zuletzt die Familie) ins Zentrum zu rücken. Mit der Perspektive auf den ganzen Unternehmenszyklus fällt eine geordnete Geschäftsaufgabe womöglich etwas leichter, anstatt mit der ausschliesslichen Fokussierung auf das Unternehmensende.

Planungsbedarf

Es ist hervorzuheben, dass bei der geordneten Geschäftsaufgabe gleich wie bei den anderen Nachfolgeoptionen (FBO/MBO/MBI) ein grosser Bedarf an Planung besteht – sofern man diese eben geordnet (!) gestalten will. Da sich der Unternehmer bisher jedoch zu wenig mit der geordneten Geschäftsaufgabe als strategischer Nachfolgeoption beschäftigt, ist er sich der Notwendigkeit dieses Planungsaufwandes vielfach nicht bewusst.

Im Rahmen der zeitlichen Dimension ist auch zu bedenken, dass der Unternehmer hinsichtlich der Nachfolgeregelung bestimmte Prioritäten hat. In Praxis ist es so, dass die verschiedenen Nachfolgeoptionen nicht zeitgleich geprüft werden, sondern versetzt entlang der Prioritätsordnung.

Nachfolge- regelung	FBO	MBO	MBI	Geordnete Geschäftsaufgabe
Präferenz des Unternehmers	1	2	3	4
Prozess	Lang	Mittelfristig	Kurz	Mittelfristig
Ø Zeitdauer	> 5 Jahre	< 3 ½ Jahre	Ca. 1 ½ Jahre	12-24 Monate

Abb. 6: Zeitliche Perspektive der versch. Nachfolgeoptionen

Die Beendigung der Geschäftstätigkeit stellt hohe Anforderungen an das Wissen und die Fähigkeiten des Unternehmers. Es gilt, den Betrieb einzustellen und dabei den Umsatz und die Kosten im selben Masse zu senken. In der Regel ist es schwierig, die Kosten relativ zum Ertragsrückgang im gleichen Verhältnis zu reduzieren. Die Gefahr von Mehrkosten und damit des Erreichens der Verlustzone ist latent gegeben.

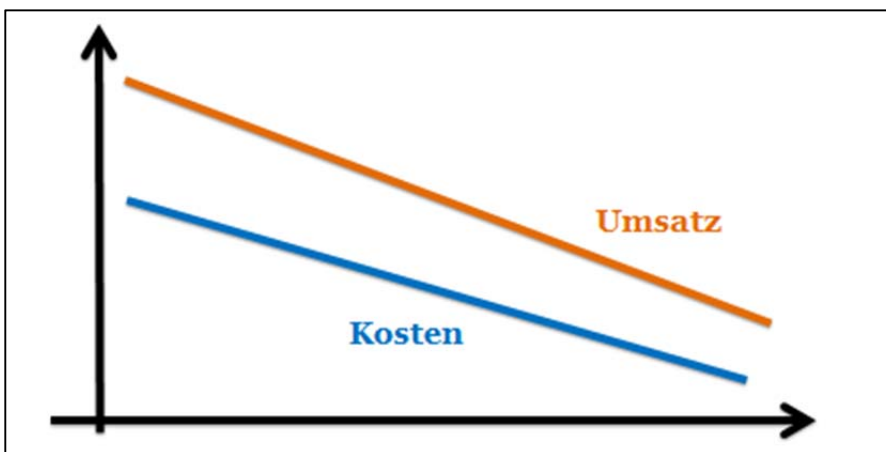


Abb. 7: Downsizing im Rahmen einer geordneten Geschäftsaufgabe

So sind Kosten (Löhne etc.) wie auch das Lager sukzessive abzubauen – synchron zum Rückgang der Kundenaufträge. Kündigungsfristen sind auch bei der geordneten Geschäftsaufgabe einzuhalten. Eine Übersicht mit allen einschlägigen Kündigungsfristen muss erstellt werden. Die Fristen langfristiger Verträge (Miet-, Pacht-, Leasing-, Darlehens-, Versicherungsverträge) verlangen häufig eine Mitteilung der Geschäftsaufgabe lange im Voraus. Dabei ist es wichtig, die Bekanntmachung der Geschäftsaufgabe zu planen. Sie sollte für die verschiedenen Stakeholder gleichzeitig erfolgen. Eine selektive und ungeplante Kommunikation der Geschäftsaufgabe führt nur zu Gerüchten und verschrecken jene Kunden und Mitarbeiter, welche man noch länger halten muss, damit die Geschäftsaufgabe geordnet erfolgen kann. In Bezug auf die Mitarbeiter sind gegebenenfalls die obligationenrechtlichen Bestimmungen zur Massenentlassung einzuhalten (insbesondere Informationspflichten vgl. Art. 335d ff. OR). Auch ist zu bedenken, dass die Kenntnis der Geschäftsaufgabe Lieferanten möglicherweise dazu veranlasst, nur noch Bargeschäfte einzugehen. Somit ist der Liquiditätsplanung besonderes Gewicht zu verleihen. Gibt der Unternehmer das Unternehmen altersbedingt auf, muss auch die persönliche Vorsorge des Unternehmers in die Planung miteinbezogen werden. Auch hier spielen Fristen (bei der 2. Säule z.B. betr. Einkäufe und Bezug), die die Planung beeinflussen.

Rechtlicher Ablauf einer geordneten Geschäftsaufgabe

Das jeweilige Vorgehen bei der Schliessung der Unternehmung hängt in erster Linie von ihrer Rechtsform ab. Unabhängig davon, ob es sich um ein Einzelunternehmen, eine Personengesellschaft (z.B. Kollektivgesellschaft) oder um eine juristische Person handelt (Aktiengesellschaft, GmbH), besteht das Rechtsverfahren der Firmenschliessung aus drei Phasen:

- **Auflösung:** Offizielle Beendigung der Firma, muss bei AG im Handelsregister eingetragen werden;
- **Liquidation:** Verkauf der Aktiven und Bezahlung der Schulden;
- **Löschung:** Endgültige Streichung des Firmennamens aus dem Handelsregister.

a. Juristische Personen (Aktiengesellschaft, GmbH)

Die Auflösung einer juristischen Person erfolgt in mehreren Schritten, die zur Löschung aus dem Handelsregister führt.

In einem ersten Schritt treffen die Gesellschafter anlässlich einer Generalversammlung den Auflösungsentscheid. Grundsätzlich kommt der Auflösungsbeschluss bei der AG sowie der GmbH durch 2/3 der vertretenen Stimmen sowie der absoluten Mehrheit der vertretenen Nennwerte zustande.⁵ Dieser Versammlungsbeschluss muss durch einen Notar öffentlich beurkundet werden.

Mit der Liquidation kann der Verwaltungsrat oder einzelne Mitglieder betraut werden. Die Gesellschaft kann jedoch auch einen Dritten (z.B. Rechtsanwalt, Treuhänder) mit der Liquidation beauftragen. Die Revisionsstelle behält in der Regel ihre bisherige Funktion. Die mit der Liquidation betrauten Personen melden in der Folge die Auflösung der Firma beim zuständigen Handelsregister an. Zwecks Feststellung der Verbindlichkeiten erfolgt ein dreimaliger Schuldenruf im Schweizerischen Handelsamtsblatt (SHAB). Diese Bekanntmachung dient zur Information der Gläubiger und fordert sie auf, ihre Ansprüche geltend zu machen.

In der eigentlichen Liquidationsphase beendet der Liquidator die laufenden Geschäfte sowie langfristig laufende Verträge (z.B. Miet- und Arbeitsverträge). Er fordert die Debitoren ein, verwertet die Aktiven und erfüllt die Verpflichtungen (inkl. Steuerforderungen) der Firma. Diese Phase kann in Abhängigkeit zur Grösse der Unternehmung und dem geographischen Spektrum ihrer Tätigkeit manchmal mehrere Jahre dauern. Bleibt nach der Rückzahlung aller Verpflichtungen ein Liquidationserlös übrig, wird dieser an die Gesellschafter nach Massgabe der eingezahlten Beträge verteilt. Stellt der Liquidator hingegen fest, dass die Aktiven die Schulden nicht mehr decken, muss dieser den Richter informieren, der den Konkurs verkündet.

Die Löschung aus dem Handelsregister erfolgt – nach Abschluss der Verwertung und Verteilung des Liquidationserlöses – frühestens ein Jahr nach erfolgtem 3. Schuldenruf. Als Ausnahme zum „Sperrjahr“ ist bereits nach drei Monaten eine Löschung möglich, wenn ein zugelassener Revisionsexperte die Schuldentilgung bestätigt.

⁵ Art. 704 und Art. 808b OR.

b. Einzelunternehmen und Personengesellschaften

Der Entscheid über eine geordnete Geschäftsaufgabe bei einem Einzelunternehmen oder einer Personengesellschaft wird formlos gefällt und die Abwicklung erfolgt in der Regel auch schneller als bei einer juristischen Person.

Nachstehend sehen Sie einen Überblick über den rechtlichen Teil der Geschäftsaufgabe bei der Einzelunternehmung, der Kollektivgesellschaft und der Aktiengesellschaft:⁶

	Einzelunternehmen	Kollektivgesellschaft	Aktiengesellschaft
Auflösungsbeschluss,⁷ Wahl Liquidatoren oder Liquidation durch zuständiges Organ	√ (Entscheidung)	√ (ausser Zweckerreichung oder - Unmöglichkeit)	√ (durch Beschluss der GV, öffentlich zu beurkunden)
Anmeldung der Auflösung beim Handelsregisteramt	– (wenn überhaupt im Handelsregister eingetragen, erfolgt sie zusammen mit der Löschung)	√ (die gleichzeitige Eintragung der Auflösung und Löschung ist nur dann zulässig, wenn die Anmeldung zur Eintragung der Auflösung nicht rechtzeitig erfolgt ist und die Liquidation in der Zwischenzeit abgeschlossen wurde oder Auflösung und Liquidation zeitlich zusammengefallen sind)	√
Liquidationseröffnungsbi- lanz (Stichtag Auflösung), ggf. jährliche Zwischenbilanzen	–	√	√ (die GV prüft und genehmigt die Liquidationseröffnungsbi- lanz und ggf. die Zwischenbilanzen)
3-malige Publikation eines Schuldenrufs im SHAB	–	–	√
Beendigung laufender Geschäfte	√	√	√

⁶ Weitere Hinweise zum rechtlichen Ablauf: <http://www.unternehmensliquidation.ch>.

⁷ Nur bei Auflösung durch Übereinkunft, nicht bei anderen Auflösungsgründen wie zum Beispiel durch den Richter aus wichtigen Gründen oder bei Eröffnung des Konkurses.

	Einzelunternehmen	Kollektivgesellschaft	Aktiengesellschaft
Begleichung Passiven	√	√	√
Verwertung Aktiven	√ (aufs Notwendige begrenzt)	√ (Realteilung ist nur mit Zustimmung aller Gesellschafter möglich)	√
Liquidationsschlussbilanz	–	– (eine eigentliche Liquidationsbilanz ist nicht verlangt, jedoch haben die Liquidatoren eine Schlussrechnung zu erstellen)	√ (geprüft und von GV genehmigt)
Auszahlung Gesellschafteranteil / Verteilung Liquidationsüberschuss (bzw. Tragung Liquidationsverlust)	– (Keine Verteilung, da Einzelunternehmer bereits Alleineigentümer ist)	√ (zuerst Kapital, dann Zinsen, dann Überschuss, vorgängige Abschlagszahlungen möglich)	√ (1 Jahr nach Publikation 3. Schuldenruf oder frühestens nach 3 Monaten, falls Revisionsexperte Schuldenbegleichung bestätigt)
Anmeldung Löschung im HR	√	√	√

TIPP: Checklisten zum Thema der ordentlichen Geschäftsaufgabe und Liquidation können Sie unter Dienstleistungen/Arbeitshilfen bei www.kmunext.ch herunterladen.

Empfehlung und Schlusswort

Es gehört unseres Erachtens zur Aufgabe eines **verantwortungsbewussten Unternehmers**, im Rahmen seiner Nachfolgeplanung auch die Option der geordneten Geschäftsaufgabe vorzubereiten. Insbesondere liegt es auch in der Verantwortung der Aufsichtsgremien, d.h. des Verwaltungsrates und / oder der Eigentümer, auf die Geschäftsaufgabe als strategische Option der Nachfolgeregelung hinzuweisen und diese in ihre Überlegungen miteinzubeziehen. Und dies nicht erst, wenn die Geschäftsaufgabe kurz bevor steht, sondern weit im Voraus. Denn selbst wenn das Geschäft grundsätzlich gut läuft, kann ein unvorhergesehenes Ereignis (Tod des Unternehmers) kurzfristig die Stilllegung des Betriebes erfordern. Ein gut geführter Betrieb muss darauf vorbereitet sein. Ein Plan zur Geschäftsaufgabe sollte in jedem Betrieb als **Plan B** aus der Schublade gezogen werden können.

Nur mit der geordneten Geschäftsaufgabe kann das schlechteste Ende des Unternehmens, der Konkurs, abgewendet werden. Nur solange der Unternehmer die Geschäftsaufgabe kontrolliert abwickeln kann, kann auch den **Bedürfnissen der verschiedenen beteiligten Interessengruppen** entsprochen werden. Mitarbeitern kann bei der Stellensuche geholfen und ihr Lohn vollständig und inklusive Sozialabgaben bezahlt werden. Die Familie des Unternehmers wird nicht in den Strudel eines langjährigen Konkursverfahrens mit ungewissem Ausgang gezogen und den damit verbundenen schmerzlichen Erfahrungen ausgesetzt. Falls der Unternehmer die Geschäftsaufgabe geordnet durchführt, bleibt ihm auch der „Gesichtsverlust“ im sozialen Umfeld erspart – er kann den (ehemaligen) Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern weiterhin guten Gewissens unter die Augen treten.

Literaturverzeichnis

- Arkes, Hal R.; Bumer, Catherine (1985): The Psychology of Sunk Cost. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes 35, 124-140.
- BfS 2013: Betreibungen und Konkurse (Abruf 21.06.2013)
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/02/betreibungen.html>.
- Dobelli, Rolf (2010): Warum Sie die Vergangenheit vielleicht künftig mal ignorieren sollten. In: Frankfurter Allgemeine vom 03.10.2010.
- Halter, Frank; Schröder, Ralf (2012): Unternehmensnachfolge in Theorie und Praxis. Das St.Galler Nachfolgemodell: Bern: Haupt Verlag (3. Auflage).
- KMU Portal 2013: Ablauf des Konkursverfahrens nach Konkursurteil:
<http://www.kmu.admin.ch/themen/02689/02690/02692/02695/index.html?lang=de>.

Internettipps für die Schweiz:

- <http://www.unternehmensliquidation.ch>
- <http://www.kmu.admin.ch>

Bisherige Berichte von Stiftung KMU Next

- 2012-01 **KMU Nachfolge – Quo Vadis?**
Unsichere Zeiten – ist jetzt der falsche Moment?
- 2012-02 **Der Emotionale Wert als Chance für die Schweiz**
- 2012-03 **Nachfolge als Prozess**
Herausforderungen und Beratungsangebote
- 2013-01 **Resultate statt Derivate**
Die Übernahme als unternehmerische Herausforderung

Unser Dank

Stifter der Stiftung KMU Next

RAIFFEISEN  **UBS**

Gönner und Netzwerkpartner



Think Tank Mitglieder (in alphabetischer Reihenfolge)

Sabine Bellfeuille-Burri, Josef Bühler, Frank Halter, Marek Franke, Alexander Jungmeister, Franz Liebermann, Andreas Salcher, Jürg Scheller, Erika Schulthess, Ueli Schürch, Markus Steffen, Philipp Solf, Thomas Zellweger, Christoph Zimmerli.