Zum Nachfolger wird man nicht geboren

Die Unternehmensnachfolge findet nicht immer innerhalb der Familie statt. Die Reform des Tessiner Steuergesetzes erleichtert die Übertragung von Eigentum auch ausserhalb der Erbfolge. Darüber wurde im Centro Studi Villa Negroni bei einer von der Handelskammer des Kantons Tessin organisierten Veranstaltung gesprochen.



© Shutterstock

Dimitri Loringett

Freie Übersetzung

Wenn es in Japan in einer Familie keinen geeigneten Erben gibt, kann ein Unternehmer sogar einen Sohn adoptieren – oft einen Erwachsenen, manchmal den fähigsten Mitarbeiter –, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Es handelt sich um eine jahrhundertealte Tradition, auf die Cristina Maderni gestern an der von der Handelskammer des Kantons Tessin (Cc-Ti) in der Villa Negroni (Vezia) organisierten Veranstaltung hingewiesen hat. In der Schweiz ist die Kultur anders, und so weit geht man nicht: Wenn es in der Familie niemanden gibt, der das Ruder übernehmen könnte, wendet man sich eher an die vertrauenswürdigsten Mitarbeiter. Das Problem ist jedoch dasselbe: Es wird immer schwieriger, jemanden zu finden, der das Ruder übernimmt, und immer öfter reicht die Familie allein nicht mehr aus.

Der Präsident der Cc-Ti, Andrea Gehri, verwies zu Beginn auf die Zahlen. Im Jahr 2024 waren rund hunderttausend Schweizer Unternehmen auf der Suche nach einem Nachfolger. Im Tessin hätte laut früheren Analysen jedes siebte Unternehmen innerhalb von zwei Jahren, jedes dritte innerhalb von fünf Jahren und jedes zweite innerhalb von zehn Jahren einen Generationswechsel bewältigen müssen. Und der Anteil der Unternehmer, die eine familieninterne Lösung bevorzugen, ist von 70 % vor zwanzig Jahren auf 42 % im Jahr 2022 gesunken. Dabei seien die richtigen Personen oft bereits im Unternehmen vorhanden, betonte Gehri. Führungskräfte und leitende Angestellte kennen zwar die Produkte, die Kunden und die Unternehmenskultur – doch sie zu Unternehmern zu machen, ist alles andere als selbstverständlich.

DER FISKUS LEISTET SEINEN BEITRAG

Eine erste Antwort liegt im Steuerbereich. **Der Direktor der kantonalen Steuerverwaltung, Giordano Macchi,** wies darauf hin, dass die Steuerreform von 2024 auch die Erbschafts- und Schenkungssteuer gesenkt habe. Für Personen ohne familiäre Bindung (was typischerweise auf Mitarbeiter zutrifft) ist der Höchststeuersatz von 41 % auf 35 % gesunken. Teil dieses Pakets ist der neue Artikel 156a des Steuergesetzes, der aus einem parlamentarischen Vorstoss hervorgegangen ist, der von der Tessiner Grossrätin **Maderni** initiiert wurde. **Die Vizedirektorin der Steuerverwaltung, Anna Maestrini**, hat zwei Jahre nach Inkrafttreten eine erste Bilanz gezogen. Wird ein Unternehmen mit Sitz im Tessin unentgeltlich oder zu einem Vorzugspreis, d. h. zu einem Preis, der mehr als 25 % unter dem Verkehrswert liegt, übertragen, wird die Schen-

kungssteuer halbiert. Der Begünstigte, bei dem es sich um eine einzelne Person handeln muss, kann ein Familienangehöriger, aber auch ein Mitarbeiter oder ein Dritter sein, sofern er mindestens 51 % übernimmt, die Kontrolle ausübt und mindestens fünf Jahre lang eine Führungsposition innehat. Verlässt er das Unternehmen vorzeitig ohne objektive Gründe, fordert die Steuerverwaltung die gesamte Ermässigung ohne Pro-rata-Kürzung zurück.

Das Interesse ist da, stellte Maestrini fest, doch mehrere Tausend Unternehmen müssen sich noch entscheiden. Und gerade das «Management-Buy-out», also die Übertragung an die Führungskräfte des Unternehmens, ist der heikelste Bereich. Bei Familienmitgliedern wird die Absicht einer Schenkung vermutet, während bei den Mitarbeitern die Grenze zwischen Schenkung und Einkommen schmal ist. Ist das vorrangige Ziel die Bindung eines Schlüsselmitarbeiters – mit schrittweise übertragenen Minderheitsanteilen oder Rückkaufklauseln –, spricht man von Lohn, der somit als Einkommen besteuert wird. Wird hingegen die Mehrheit en bloc und endgültig übertragen, um die Kontinuität des Unternehmens zu gewährleisten, handelt es sich um eine Unternehmensnachfolge. Es kommt auf den Sachverhalt an, nicht auf die Bezeichnung, stellte sie klar: Die Steuerbehörde prüft jeden Fall einzeln und empfiehlt, vor der Transaktion eine verbindliche Stellungnahme (das sogenannte «Ruling») einzuholen; zudem verlangt sie eine Dokumentation, die mit der gewählten Einstufung im Einklang steht.

EINE FRAGE DES KAPITALS

Bei der von **Michele Merazzi, dem stellvertretenden Direktor der Cc-Ti,** moderierten Podiumsdiskussion wies Cristina Maderni darauf hin, dass ein hervorragender Geschäftsführer nicht immer die Risikobereitschaft eines Eigentümers besitzt. Und dass oft zu spät über die Nachfolge nachgedacht wird, vor allem aus psychologischen Gründen**. Christian Waldvogel, Managing Partner der Anlagestiftung Renaissance,** sprach von einem regelrechten «déni de succession», also der Tendenz, das Thema zu «verdrängen». Dann fügte er ein sehr konkretes Hindernis hinzu: Die ideale Führungskraft verfügt selten über das erforderliche Kapital.

Hier kommt ein Investor wie Renaissance ins Spiel. Die seit 1997 tätige Stiftung sammelt ausschliesslich Kapital von Schweizer Pensionskassen (derzeit 48), um die Mehrheit an etablierten KMU zu erwerben. Keine Start-ups, sondern Unternehmen mit 50 bis 150 Mitarbeitern, einem Jahresnettogewinn von mindestens drei Millionen und einer durchschnittlichen Unternehmensgeschichte von siebzig Jahren. Das Management beteiligt sich in der Regel mit 5–10 %, während der ehemalige Eigentümer noch einige Jahre lang eine Minderheitsbeteiligung behält. Der Unterschied zum traditionellen Private-Equity-Modell, bei dem Unternehmen gekauft werden, um sie innerhalb weniger Jahre wieder zu verkaufen, ist grundlegend: Renaissance übernimmt die Unternehmen nicht, um sie weiterzuverkaufen, und hat auch nicht die Absicht, dies zu tun, betonte Waldvogel. Das Modell der Lausanner Stiftung (die von der Oberaufsichtskommission für die berufliche Vorsorge beaufsichtigt wird, während ihre Vermögensverwalterin der Finma untersteht) ist das sogenannte «Evergreen»-Modell, d. h. ohne Laufzeitbegrenzung, bei dem die Unternehmen auf unbestimmte Zeit im Portfolio verbleiben und die Investoren durch Dividenden vergütet werden.

Ein konkretes Beispiel lieferte **Giuseppe Romano, Leiter des Tessiner Standorts der Canplast SA,** eines Waadtländer Unternehmens, das seit 1964 im Bereich thermoplastischer Baustoffe tätig ist. Im Jahr 2021 fand der über 80-jährige Inhaber keinen Nachfolger (seine über 60-jährigen Kinder waren nicht mit von der Partie), und Renaissance wurde neben einer Gruppe interner Führungskräfte zur Mehrheitsaktionärin. Das Ergebnis, so berichtete Romano, kann sich sehen lassen: 90 Arbeitsplätze wurden gerettet, neue Investitionen getätigt und die Marktposition des Unternehmens verbessert.

TESSINER KAPITAL FÜR DAS TESSIN

Abschliessend erläuterte **Alessandro Butti, Leiter Wertschriftenanlagen der Vorsorgeeinrichtung des Kantons Tessin** (IPCT), dass die Schweizer Pensionskassen stabile und langfristige Renditen anstreben, und wies darauf hin, dass die soliden und rentablen Unternehmen, in die Renaissance investiert, diese Renditen gewährleisten und gleichzeitig Arbeitsplätze und Fachkompetenzen in der Region erhalten. Das IPCT zählt 17 000 aktive Versicherte und 10 000 Rentenbeziehende und verwaltet 6,6 Milliarden Franken; da es sich jedoch in einer Rekapitalisierungsphase befindet, meidet es Venture Capital (Risikokapital), betonte Butti. Renaissance ist seine einzige Private-Equity-Investition und wird dies, wie er präzisierte, wahrscheinlich auch bleiben. Überzeugt haben ihn der unbegrenzte Zeithorizont, die Tatsache, dass die Anlagestiftung ausschliesslich Pensionskassen vorbehalten ist, sowie das Augenmerk auf die Stabilität des Personals. Das IPCT gehört heute zu den wichtigsten Investoren der Stiftung, und Butti ist Mitglied des Stiftungsrats.