

TREUHAND *kompakt*

APRIL 2018
NEWSLETTER **04**

AKTUELLE THEMEN – KOMMENTIERTE ENTSCHEIDE – PRAXISFÄLLE

Liebe Leserin, lieber Leser

Change-Management bleibt ein Dauerbrenner. Der immerwährende Wandel, nun gerade auch vor dem Hintergrund von Industrie 4.0, zwingt zur ständigen Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der eigenen Organisation. Betriebsökonomin Arlette Jost führt gekonnt durch das Thema Change-Management und weist auf vermeidbare Fussangeln hin.

Die Aktionäre einer jeder guten Aktiengesellschaft regeln bestimmte Angelegenheiten ihrer Beteiligung mit einem Aktionärsbindungsvertrag. In einem neuen Urteil hat sich das Bundesgericht mit der Frage der übermässigen Bindung und der maximal zulässigen Dauer solcher Aktionärsbindungsverträge auseinandergesetzt. Anwältin Dr. Maja Baumann bespricht diesen wichtigen Entscheid und erläutert, warum die Möglichkeit der freien Nachfolgeregelung als ausschlaggebend beurteilt wurde.

Digitalisierung und damit auch der digitale Treuhänder sind Themen, mit denen sich der heutige Treuhänder auseinandersetzen muss. Rechtsanwalt David Schneeberger zeigt, wie Treuhänder durch moderaten Einsatz von technologischen Hilfsmitteln Kunden binden und mehr Zeit für das Kerngeschäft und somit für wertschöpfende und gewinnbringende Arbeiten gewinnen können.

Mit (und eventuell auch ohne) Steuervorlage 17 wird die privilegierte Besteuerung von Holdinggesellschaften bald wegfallen. Dabei kann die Realisation und ordentliche Besteuerung stiller Reserven drohen. Die Rechtsanwälte Nicolas Facincani und Reto Sutter zeigen, dass bei rechtzeitiger und fundierter Planung Steueroptimierungsmöglichkeiten für Holdinggesellschaften im Zusammenhang mit heute bestehenden stillen Reserven bestehen.

Last, but not least gibt Christian Hafner wichtige Hinweise zum fallenträchtigen Gebiet von Verkaufsverhandlungen, namentlich bei der Unternehmensnachfolge. Er weist u.a. darauf hin, dass die Verkaufsverhandlungen bereits mit einem ersten Informationsaustausch anfangen und bereits dort Fehler lauern können.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.



Nicolas Facincani
lic. iur., LL.M.,
Rechtsanwalt
Herausgeber



Reto Sutter
Dr. iur., LL.M., Rechtsanwalt,
dipl. Steuerexperte
Herausgeber

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema:
Change-Management Seite 2
- Kommentiertes Urteil:
Aktionärsbindungsvertrag Seite 4
- Top-Thema:
Der digitale Treuhänder Seite 6
- Top-Thema: Wegfall
des Holdingprivilegs Seite 8
- Best Practice:
Verkaufsverhandlungen bei
Unternehmensnachfolgen Seite 10

VOILLAT FACINCANI SUTTER + PARTNER

Nicolas Facincani und **Reto Sutter** sind Partner der wirtschaftsrechtlich ausgerichteten Anwaltskanzlei Voillat Facincani Sutter + Partner mit Sitz in Zürich und Rütli.

Nicolas Facincani berät seine Kunden schwerwichtig im Bereich des Banken-, Gesellschafts- und Handelsrechts, des Wirtschaftsstrafrechts sowie des Arbeitsrechts.

Reto Sutter ist primär im Bereich des Steuer-, Gesellschafts- und Handelsrechts sowie des Wirtschaftsstrafrechts tätig. Er führt streitige Steuer- und Zollverfahren und vertritt private Parteien in Rechtsmittelverfahren.

Nebenbei sind Nicolas Facincani und Reto Sutter als Referenten und Autoren tätig.



Change-Management: Eine Einführung

Der immer schnellere – und konstante – Wandel ist eines der grossen Themen der heutigen Zeit. Man mag es bald nicht mehr hören und verfällt in eine passive Haltung. Wohl in der Meinung, dass der Wandel automatisch einfach irgendwie passiere und eine neue Lösung, eine neue Organisation oder eine neue Regelung dann schmerzfrei eingeführt sei, sobald man aus der Schockstarre auftauche.

■ Von Arlette Jost, Betriebsökonomin FH

Dem ist aber mitnichten so. Wenn Transformationen nicht aktiv angegangen werden, wird man von ihnen – im besten Fall – mitgespült; im schlechtesten Fall einfach fortgespült. Darum ist es für Führungskräfte zwingend, einen Transformationsprozess proaktiv anzugehen und sich dem steten Wandel immer wieder zu stellen. Der folgende Text soll dazu dienen, die Hauptmerkmale des Veränderungsmanagements – auf Englisch: Change Management – zu kennen.

Warum eine Veränderung?

Veränderungsdruck kann von allen Seiten kommen. Hier ein paar Beispiele:

- Kunden haben bei Konkurrenten ein besseres Produkt gesehen und verlangen es jetzt auch von Ihnen.
- Regulatorische Auflagen bringen die gewohnten Abläufe durcheinander.
- Neue Technologie ermöglicht neue Dienstleistungen und Produkte.
- Investoren fordern von Unternehmen aktiv die Erhöhung der Agilität.
- Dank erhöhter, weltweiter Transparenz sind Mitarbeitende kritischer geworden und verlangen von ihren Arbeitgebern in allen Bereichen Anpassungen an die Modernität.

Leader oder Follower

Ob Veränderungen antizipatorisch angegangen werden können, oder ob sie aufgrund einer Krise notwendig werden, ist vom Zusammenhang abhängig. Abbildung 1 vergleicht die Herangehensweise an Veränderungen mit den Kosten der Veränderung.

Ein antizipatorisches Vorgehen erhöht die Schwierigkeit einer Veränderung: Oft ist kein für alle spürbarer Druck da, und nur ein paar

weitsichtige Führungskräfte oder Investoren fordern einen Wandel ein. Wichtig bei diesem Vorgehen ist es, so viele Change Agents wie möglich zu definieren, und zwar auf allen hierarchischen Stufen. Nur wenn Kopf und Herz für die Veränderung gewonnen werden können, ist eine nachhaltige Veränderung möglich. Darum ist das antizipatorische Herangehen an eine Veränderung meist zeitintensiver und schwieriger. Schwieriger darum, weil es herausfordernd ist, eine Organisation oder ein Team über eine längere Zeit im intensiven Veränderungsmodus zu halten.

Befindet sich eine Firma aber bereits in einer Krise, ist dies meist für alle sichtbar; intern und extern. Der Druck ist augenscheinlich, und allen ist bewusst, dass etwas verändert werden muss. Die Krise lässt keine Zeit für ein sorgfältiges Aufbauen eines Netzes von Change Agents oder von langer Hand geplanter Informationsveranstaltungen. Ein erfahrenes Krisenbewältigungsteam muss so rasch als möglich aufgestellt werden können. Krisen sind meistens nicht ohne externe Unterstützung zu bewältigen: Der zeitliche Druck ist zu hoch und die interne Distanz zu gering. Das ist der Hauptgrund, warum Veränderungen so kostspielig sind, wenn sie erst in der Krise angegangen werden.

Voraussetzung für den Erfolg von Veränderungsinitiativen

Es gibt unzählige Untersuchungen über die Gründe für das Scheitern von Veränderungsprozessen. Meistens handelt es sich um eine Kombination von Fehlern. Aus den Untersuchungen lassen sich Erfolgsfaktoren herauslesen. Hier eine Auswahl:

- Kopf und Herz müssen gewonnen werden können.

- Zustimmung vom lokalen Management bei Top-down-Initiativen.
- tatsächliche Umsetzung der vereinbarten Strategie und Actions.
- sicht- und spürbare Unterstützung durch das Topmanagement.
- aktiv berücksichtigte kulturelle Herausforderungen wie Sprache, Firmenkultur, Mentalität etc.

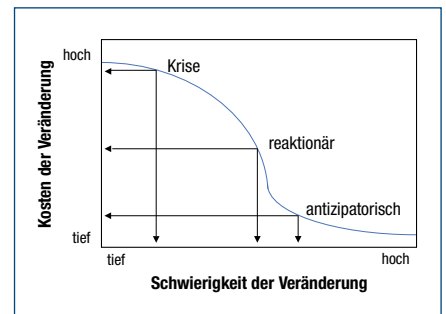


Abbildung 1

Wie kann man erfolgreichen Wandel messen?

Nicht nur für die Leiter und Leiterinnen von Change-Projekten ist es wichtig, den Erfolg messen zu können. Für eine nachhaltige Veränderung sind alle Mitarbeitenden auf allen Stufen mitverantwortlich. Umfragen unter Topmanagern ergeben die für sie wichtigsten Messwerte in der folgenden Priorität:

1. effektive Verhaltensänderung in der Organisation
2. gesteigerte Profitabilität
3. höhere Kundenzufriedenheit
4. realisierte Einsparungen
5. höherer Marktanteil
6. gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit/gesunkener Mitarbeiter-Turnover

Je nach Ziel des Veränderungsprozesses kann sich obige Reihenfolge selbstverständlich ändern. Die effektive Verhaltensänderung wird aber immer das wichtigste Messkriterium sein.

Einen Veränderungsprozess anführen

Eine Veränderung kann nur passieren, wenn das Veränderungsbedürfnis anerkannt wird, sich die Beteiligten bewegen und alle im Endspurt bestärkt werden (Abbildung 2).

Begleiten oder führen Sie einen Veränderungsprozess, können Sie sich an den folgenden Zwischenschritten orientieren:

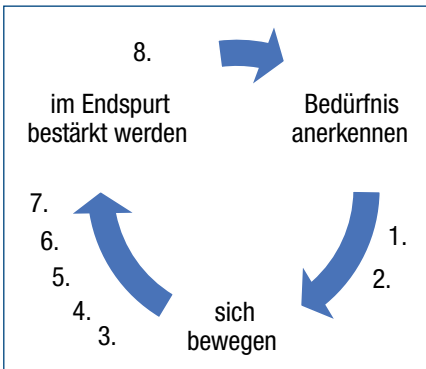


Abbildung 2

1. Zeigen Sie auf, was sich geändert und damit Ihre Veränderung notwendig gemacht hat.
2. Beschreiben Sie die Vision.
3. Stellen Sie das Change-Team zusammen
4. Gestalten Sie den Weg mitsamt den notwendigen Brücken.
5. Versorgen Sie das Team mit den benötigten Tools und Ressourcen.
6. Sorgen Sie für frühe, kleine Erfolgserlebnisse.
7. Zeigen Sie den Fortschritt auf und kommunizieren Sie ihn.
8. Justieren und feiern Sie.

Barrieren des Wandels

Ein Wandel kann aus verschiedenen Gründen verhindert werden:

- «Failure to see»
- «Failure to move»
- «Failure to finish»

Failure to see

Menschen müssen die Notwendigkeit für den Wandel sehen, sonst starten sie keine Veränderung. Nicht immer liegen aber für alle Beteiligten die Argumente offen vor, sondern sie müssen an das Thema herangeführt werden. Dies sollte über möglichst viele Sinne geschehen: Je mehr davon involviert sind, umso höher wird die Wirkung ausfallen.

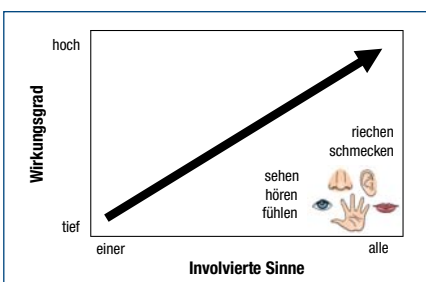


Abbildung 3

Failure to move

Menschen wollen grundsätzlich kompetent sein. Wir nehmen es lieber in Kauf, kompetent zu sein in etwas, das allenfalls gar nicht mehr relevant ist, als inkompetent zu sein bei etwas Relevantem. Wenn ein Wechsel ansteht, müssen wir uns mit Neuem befassen. Häufig werden zu Beginn einer neuen Aufgabe aber noch viele Fehler gemacht. Und das wollen wir nicht. Das ist der Hauptgrund, warum sich viele Mitarbeitende in Unternehmen gegen die Umsetzung einer Veränderung sträuben, auch wenn sie grundsätzlich einsehen, dass ein Wandel notwendig ist.

Menschen sind motiviert(er), wenn sie

1. wissen, was das Ziel ist (Klarheit über den Erfolg);
2. überzeugt sind, dass sie die Fähigkeiten, Qualifikationen und das Wissen haben, um das Ziel zu erreichen (Erfolgschance);
3. der Meinung sind, dass die Auswirkungen der Veränderung ihren eigenen Werten entsprechen.

Failure to finish

Warum werden so viele Veränderungsbemühungen trotzdem nicht zu Ende geführt, auch wenn die Beteiligten den Bedarf sehen und auch bereit sind, sich zu bewegen? Dafür gibt es zwei einfache Gründe: Die Beteiligten werden der Sache überdrüssig, oder sie gehen auf dem Weg verloren.

Jeder, der etwas Neues ausprobieren, steht am Anfang einer steilen Lernkurve und muss einen langen Atem haben, will er etwas meistern. Das wiederholte Ausprobieren und nicht reüssieren macht müde und unzufrieden. Das Zurückkehren zur alten Gewohnheit – und damit zum alten Erfolg – ist eine schier unwiderstehliche Versuchung.

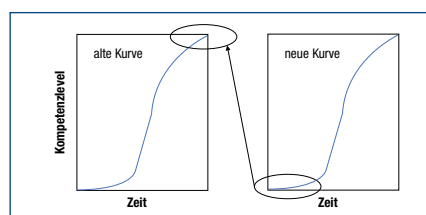


Abbildung 4

Dem entgegenwirken können mit dem Wandel Beauftragte, indem sie sicherstellen, dass es

zu den kritischen Zeitpunkten bereits Champions gibt. Champions sind solche Individuen oder Teams, die bereits gute Resultate erreicht haben und als Musterbeispiele benutzt werden können. Die Signalwirkung darf nicht unterschätzt werden.

Auch zu Beginn noch so motivierte Beteiligte können auf dem Weg der Veränderung verloren gehen. Dies passiert, wenn sie nicht sicher sind, wie weit sie eigentlich schon gekommen sind und wie weit der Weg noch zu gehen ist. Wenn diese Situation zu lange dauert, werden sie aufhören, Effort in den Wandel zu stecken, und gehen stattdessen zurück zur Sicherheit des bisher Bewährten.

Zwei Vorgehen unterstützen Sie dabei, Beteiligte nicht zu verlieren:

1. Zeigen Sie den Fortschritt auf individueller und auf Teambasis auf. Planen Sie frühe Erfolge ein und feiern Sie sie («share the good, the bad and the ugly»).
2. Kommunizieren Sie. Beteiligte müssen wissen, wie sie und das Unternehmen dastehen, welcher Fortschritt erzielt wird. Halten Sie Informationen einfach, wiederholen Sie sie oft und benutzen Sie verschiedene Kanäle.



AUTORIN

Arlette Jost ist Betriebsökonomin FH und unterstützt Unternehmen in der Transformation als Projektleiterin oder in relevanten Linienfunktionen. Sie besitzt das INSEAD Executive Certificate of Global Management mit Spezialisierung auf Change Management sowie dem Führen von globalen, virtuellen Teams.



Bundesgericht äussert sich zur übermässigen Bindung durch Aktionärbindungsvertrag

Im Urteil 4A_45/2017 hat sich das Bundesgericht mit der Frage der übermässigen Bindung und der maximal zulässigen Dauer von Aktionärbindungsverträgen auseinandergesetzt. Interessant ist, dass hierbei vor allem auch die Möglichkeit der freien Nachfolgeregelung als ausschlaggebend beurteilt wurde.

■ Von Dr. Maja Baumann, Rechtsanwältin, LL.M. in Corporate Law

Bei vielen KMU, Familienunternehmen und Start-Ups regeln die Inhaber ihre gegenseitigen Rechte und Pflichten im Rahmen eines Aktionärbindungsvertrags (ABV). Typische Bestimmungen eines ABV sind Stimmbindungen, Zusammensetzung des Verwaltungsrats, Dividendenpolitik und Übertragungsbeschränkungen, inklusive gegenseitige Kauf-, Vorkaufs- und Vorhandrechte. Zudem sehen vor allem ältere ABV hierbei eine unbefristete oder sehr lange Dauer und einen Ausschluss der Kündigung vor. Das Bundesgericht hatte nun bezüglich eines derart ausgestalteten ABV zu entscheiden, ob dadurch ein Aktionär übermässig, im Sinne einer Persönlichkeitsverletzung, gebunden ist und, falls ja, welche Folgen dies für den Vertrag hat.

Rechtlicher Hintergrund

Der rechtliche Grund für diese Fragen liegt in Art. 27 Abs. 2 ZGB, welcher bestimmt, dass sich niemand seiner Freiheit ganz entäussern oder sich in seiner Freiheit «in einem das Recht oder die Sittlichkeit verletzenden Grade» beschränken kann. Nach bundesgerichtlicher Rechtsprechung können daher Verträge nicht auf ewige Zeit abgeschlossen werden. Sieht ein Dauervertrag keine Kündigungsmöglichkeit vor, ist nach den Umständen des Einzelfalls zu entscheiden, wann der Zeitpunkt gekommen ist, in welchem das Vertragsverhältnis aufgelöst werden kann. Allerdings ist das Bundesgericht sehr zurückhaltend in der Annahme eines Verstosses gegen Art. 27 Abs. 2 ZGB, wenn es sich um die Freiheit der wirtschaftlichen Betätigung handelt. So wurde in verschiedenen Entscheiden klargestellt, dass eine vertragliche Beschränkung der wirtschaftlichen Freiheit nur dann als übermässig

angesehen wird, wenn sie die verpflichtete Partei der Willkür der anderen Partei ausliefert, ihre wirtschaftliche Freiheit völlig aufhebt oder so stark einschränkt, dass die Grundlagen der wirtschaftlichen Existenz gefährdet sind.

Wie das Bundesgericht es so trefflich formuliert: «Art. 27 ZGB schützt nicht vor langer Vertragsdauer, sondern vor übermässiger Bindung.»

Konkreter Sachverhalt

Gegenstand des Bundesgerichtsentscheids 4A_45/2017 war ein ABV aus dem Jahr 1985, welcher zwischen drei Aktionären (A, B und C) und der Gesellschaft abgeschlossen wurde. Der ABV beinhaltete unter anderem ein Vorkaufsrecht, den Anspruch der Gründeraktionäre auf Einsitz im Verwaltungsrat und auf Ausschüttungen der Gesellschaft an sie. Er wurde «unkündbar und auf unbestimmte Dauer» abgeschlossen und liess Änderungen nur mit Zustimmung aller drei Aktionäre zu. Für die Verletzung des ABV durch eine Partei wurde eine Konventionalstrafe von CHF 40 000.– pro Widerhandlungsfall statuiert.

1998, d.h. 13 Jahre nach Abschluss des ABV, verhandelten die Aktionäre über eine Anpassung des ABV, doch scheiterten die Gespräche. Daraufhin kündigte Aktionär A (der Beklagte) den ABV im April 1999. Aktionär B (der Kläger) akzeptierte die Kündigung nicht und hielt am ABV fest. An den Generalversammlungen der Jahre 1999 bis 2014 beantragte er jeweils gestützt auf den ABV seine Wahl in den Verwaltungsrat, wurde jedoch nie gewählt.

2013 reichte Aktionär B Klage ein und forderte unter anderem die Bezahlung von Konventionalstrafen für die Widerhandlungen und seine Wahl in den Verwaltungsrat.

Erwägungen und Entscheid des Bundesgerichts (Auswahl)

Das Bundesgericht nutzte den Entscheid, um auf verschiedene Fragen der persönlichkeitsverletzenden übermässigen Bindung im Allgemeinen und bei Aktionärbindungsverträgen im Speziellen einzugehen. Einige ausgewählte Punkte und deren Auswirkung auf die Praxis werden nachstehend erörtert:

Möglichkeit der Anpassung aufgrund veränderter Verhältnisse

Gemäss bundesgerichtlicher Rechtsprechung ist eine Anpassung eines Vertrags aufgrund veränderter wesentlicher Verhältnisse (clausula rebus sic stantibus) nur möglich, wenn sich die Verhältnisse seit Vertragsabschluss stark verändert haben, dadurch eine erhebliche Störung der Äquivalenz der gegenseitigen Leistungen verursacht wurde und die Veränderung weder voraussehbar noch vermeidbar war. Zudem darf kein widersprüchliches Parteiverhalten vorliegen (z.B. eigene Verursachung der Veränderung, vorbehaltlose Erfüllung des Vertrags trotz Veränderung). Im vorliegenden Fall wurde durch Aktionär A geltend gemacht, die Entgelte seien über die Zeit völlig inadäquat geworden. Die Vorinstanz hielt jedoch fest, dass eine positive Entwicklung der neu gegründeten Gesellschaft und damit einhergehend die Entwicklung der Lohnbeteiligung nicht unvorhersehbar sind. Somit liegt kein Fall der clausula rebus sic stantibus vor. Das Bundesgericht widersprach dem nicht.

In der Praxis ist entsprechend darauf zu achten, schon bei Vereinbarung des ABV anlässlich der Gründung das Entlöhnungssystem im Hinblick auf positive (und negative) Entwicklungen des Geschäfts durchzurechnen und entsprechende Anpassungsmechanismen vorzusehen.

Übermässige Bindung infolge langer Vertragsdauer

Wie oben ausgeführt, schützt Art. 27 Abs. 2 ZGB einzig vor übermässiger Bindung. Eine lange Vertragsdauer ist somit nur persönlich-



keitsverletzend, wenn dadurch eine Vertragspartei übermässig gebunden wird. Das Bundesgericht erwähnt zwar die in der Literatur teilweise vorgebrachte zulässige Höchstdauer von 25 bis 30 Jahren, qualifiziert den ABV aber nicht allein aufgrund der Dauer als übermässig bindend. Im Gegenteil, es führt explizit aus, dass eine lange Bindung zulässig ist, wenn die Bindung an die Aktionärsenschaft gekoppelt ist und diese zu fairen, nicht erheblich erschwerten Bedingungen aufgegeben werden kann.

Gestützt hierauf müsste es rechtlich zulässig sein, in einem ABV eine sehr lange Dauer vorzusehen, wenn im Gegenzug der Exit (z.B. durch ein Verkaufsrecht an die anderen Aktionäre; allerdings wohl ohne Abschlag) relativ einfach ist.

Übermässige Bindung aufgrund Einschränkung der Gestaltungsfreiheit bei der Nachfolgeregelung

Eine übermässige Bindung kann gemäss Bundesgericht namentlich dann vorliegen, wenn diese im Rahmen einer Nachfolgeregelung die gesamte wirtschaftliche Betätigungsfreiheit einer Vertragspartei betrifft. Aus einem Vorkaufsrecht allein lässt sich aber noch keine übermässige Bindung ableiten, da Schenkungen und Erbvorbezüge dadurch nicht ausgeschlossen würden. Neben der (wenn auch nicht übermässigen) Einschränkung durch das Vorkaufsrecht bestanden aber im beurteilten Fall auch noch ein Ungleichgewicht der Beteiligungsansprüche und Löhne,

welches mit einer positiven Entwicklung des Unternehmens immer grösser wurde, und der Anspruch des Klägers auf Wahl in den Verwaltungsrat, was die Planung der Unternehmensnachfolge hindert und einem Generationenwechsel im Wege steht. Der ABV, der seit rund 30 Jahren bestand, erscheint daher – eine Generation nach seinem Abschluss – als die Freiheiten des Beklagten Aktionärs B übermässig beschränkend im Sinne von Art. 27 Abs. 2 ZGB.

In der Praxis bedeutet dies, dass nach wie vor eine Kündigungsmöglichkeit nach ca. einer Generation (d.h. wohl nach ca. 25 Jahren) eingefügt werden sollte.

Bemerkenswert ist ferner, dass das Bundesgericht aufgrund der Bezeichnung als «Vorkaufsrecht» und der Worte im ABV «Will ein Aktionär Aktien verkaufen ...» klar schloss, dass Schenkungen, Erbvorbezüge oder Zuweisungen bei der Erbteilung nicht darunterfallen. Entsprechend muss bei der Vertragsredaktion genau darauf geachtet werden, falls auch solche Fälle von einem Vorhand- oder (Vor-)Kaufrecht erfasst werden sollen.

Folge der Qualifikation als übermässig bindende Vereinbarung

Das Bundesgericht hielt fest, dass im vorliegenden Fall diese übermässige Einschränkung dazu führt, dass der Vertrag zeitlich begrenzt wird und daher mit Wirkung ab Ablauf dieser Zeitperiode dahinfällt. Entsprechend kann auch kein Aktionär mehr gestützt auf

den ABV verpflichtet werden, einen anderen Aktionär in den Verwaltungsrat zu wählen.

Gemäss Bundesgericht müssen die Gerichte allerdings eine gegen Art. 27 Abs. 2 ZGB verstossende übermässige Bindung nicht von Amts wegen feststellen, ausser diese betrifft den höchstpersönlichen Kernbereich der Person. In allen anderen Fällen hat die übermässig gebundene Partei eine Art «Einrede» im untechnischen Sinn gegen den Vertragserfüllungsanspruch der Gegenpartei und kann die Vertragserfüllung verweigern. Eine Kündigung ist jedoch nicht notwendig.

Wichtig war dem Bundesgericht ferner, dieses «Dahinfallen» des ABV von der Kündigung von Dauerschuldverhältnissen aus wichtigem Grund abzugrenzen. Der wichtige Grund ergebe sich nämlich aus einer Veränderung der objektiven Vertragsgrundlagen oder der persönlichen Verhältnisse. Hingegen ergibt sich die übermässige Bindung vor allem aus der Vertragsgestaltung selbst in Kombination mit der Bindungsdauer.

Fazit

Der bundesgerichtliche Entscheid bringt somit Klärung zu verschiedenen in der Praxis wichtigen Punkten, wie zur maximal zulässigen festen Dauer eines ABV und zu den Folgen einer übermässigen Bindung. Gleichzeitig bringt der Entscheid aber die Frage auf, ob somit alle Aktionärbindungsverträge, welche die freie Nachfolgeregelung einschränken, ungültig sind. Bei der Vertragsredaktion ist somit auf diesen Punkt ein besonderes Augenmerk zu richten.

Zudem sei hier auch darauf hingewiesen, dass aufgrund eines früheren Bundesgerichtsentscheids auf den Tod bedingte Klauseln als letztwillige Verfügungen betrachtet werden können. Entsprechend empfiehlt es sich, alle Bestimmungen in Aktionärbindungsverträgen, die einen erbrechtlichen Touch haben können, durch den Notar beurkunden zu lassen.



AUTORIN

Dr. iur. Maja Baumann, Rechtsanwältin, LL.M. in Corporate Law, ist Partnerin der Kanzlei REBER und berät Unternehmen und Private in Fragen des Gesellschafts-, Vertrags- und Immobilienrechts.



Der digitale Treuhänder

Effizienzsteigerung dank gezieltem Einsatz von technologischen Hilfsmitteln ist der Schlüssel zur nachhaltigen Transformation etablierter Treuhandunternehmen. Erfahren Sie, wie Sie ohne grossen Aufwand nachhaltig mehr Zeit für Ihr Kerngeschäft und somit für wertschöpfende und gewinnbringende Arbeiten gewinnen können.

■ Von RA David Schneeberger, M.A. HSG

Einleitung

Zeitfressende Aktivitäten. An was haben Sie spontan gedacht? War es die Beantwortung von Klientenanfragen, die Suche und Ablage von Dokumenten und Unterlagen, die Aktualisierung der Unternehmens-Website oder die ewige Diskussion über die optimale Werbestrategie?

Solche Zeitfresser sind nicht nur frustrierend, sondern letztlich auch hochgradig ineffizient. Ebendiese Ineffizienz ist wiederum brandgefährlich, da wertvolle Arbeitszeit in nicht verrechenbaren Aktivitäten versickert. Dadurch wird nicht nur ein Profitabilitätsrisiko herangezuchtet, sondern auch die eigene Freizeit massgeblich in Mitleidenschaft gezogen.

Der nachhaltigste Ausweg daraus besteht in einer Steigerung der Effizienz, doch als Experte in Ihrem Bereich haben Sie im fachlichen Bereich sicherlich nahezu das Maximum herausgeholt.

Der Blick in die Praxis zeigt, dass eine weitergehende Effizienzsteigerung ihren Ursprung ausserhalb des traditionellen Treuhandbereichs hat – in der Digitalisierung.

Ich lade Sie daher auf eine Rundreise ein, bei der ich Ihnen die Möglichkeiten aufzeigen möchte, die sich Ihnen bieten. Diesen ist gemeinsam, dass sie kostengünstig sowie einfach und rasch umsetzbar sind. Wollen wir?

Optimierung der Prozesse

Haben Sie schon mal beobachtet, wie sich bestimmte Abläufe in Ihren Alltag eingeschlichen haben und Sie bestimmte Situationen stets gleichbehandeln? Falls ja, haben Sie für das entsprechende Alltagsproblem bereits einen optimalen Ansatz gefunden, um dieses jeweils effizient zu lösen.

Diese optimierte Herangehensweise an ein Problem durch eine Standardisierung der Teilschritte bietet sich umso mehr im Geschäftsalltag an – dort nennen wir sie hingegen Prozesse.

Die Ausarbeitung derselben für die wichtigsten Geschäftstätigkeiten erlaubt es Ihnen,

- Teilprobleme zu erkennen,
- Zusammenhänge und Abhängigkeiten abzuleiten,
- Schwachstellen und Gefahren zu identifizieren,
- Redundanzen zu eliminieren
- und personelle Verantwortlichkeiten zu definieren.

Ein derart deduktiver Ansatz ermöglicht es Ihnen zudem, einen Abgleich zwischen planerischem Idealzustand und faktischer Realität zu schaffen. Mittlerweile gibt es hierfür sogar günstige Computerprogramme, die darauf spezialisiert sind, Ihre Geschäftsprozesse abzubilden (z.B. Microsoft Visio).

Digitale Vorlagen

Jeder Klient ist für sich betrachtet einzigartig und verdient eine persönliche sowie individuelle Betreuung, Beratung und Unterstützung. Dies bedeutet jedoch nicht, dass deren jeweiligen Anliegen stets komplett unterschiedlich wären und nicht punktuell einer standardisierten Behandlung offenstünden.

In einer globalen Betrachtung zeigt der Geschäftsalltag denn auch, dass sich bestimmte Präsentationen, Verträge, Dokumente oder Mails ähneln, die für unterschiedliche Klienten angefertigt wurden.

Es lohnt sich daher in einer Analyse zu untersuchen, welche der obgenannten Produkte

derart gehäuft verwendet werden, als dass sich die einmalige Erstellung von digitalen Vorlagen lohnt.

Insbesondere Verträge und Dokumente wie Rechnungen, Mahnungen, Dankesbriefe Auftragsbestätigungen und dergleichen können heutzutage zudem problemlos im Internet als Mustervorlagen gekauft und anschliessend im Einzelfall individualisiert werden (z.B. WEKA Musterverträge).

Installation eines Chatbots

Der Betrieb einer Website dient in den meisten Fällen dazu, die Aufmerksamkeit interessierter potenzieller Klienten zu erregen und Werbung in eigener Sache zu betreiben. Wer erstmals die Aufmerksamkeit erlangt hat, dem sind detaillierte Vorabfragen sicher, denn auch hier gilt, «prüfe, wer sich bindet».

Umfragen haben gezeigt, dass sich ebendiese Fragen oftmals ähneln, sprich nachgefragt wird, welche Dienstleistungen zu welchem Preis und innert welcher Zeit angeboten werden. Ebenfalls sind beliebte Fragen, wieso gerade Sie als Treuhänder den Auftrag erhalten sollen, welche Referenzen Sie angeben können sowie was die Vorteile einer Zusammenarbeit mit Ihnen darstellen.

Solche Fragen sind aus Sicht des potenziellen Klienten zwar nachvollziehbar, jedoch aus Ihrer Sicht extrem kräftebindend. Es bieten sich Ihnen jedoch zwei Alternativen. Entweder Sie erstellen ein Word-Dokument, indem Sie ebendiese Standardantworten einmal detailliert festhalten und im Einzelfall jeweils in leicht angepasster Version als Antwort per E-Mail senden. Diese Antworten können Sie zudem in modifizierter Fassung als FAQ auf Ihrer Website anbieten.

Falls Sie jedoch noch mehr Zeit und Ressourcen sparen wollen, empfiehlt es sich, einen Chatbot auf Ihrer Website zu installieren (z.B. Drift.com), der Ihnen genau diese Kommunikation mit potenziellen Klienten grösstenteils abnimmt. Bei diesen Chatbots handelt es sich nämlich um textbasierte Dialogsysteme, welche mit den Anfragestellten ein Gespräch in Echtzeit führen und dabei auf Ihre vorgefertigten Antworten zurückgreifen.



Verwendung von Customer-Relationship-Management-(CRM-)Software

Stellen Sie sich vor, Sie gehen zum Arzt und dieser hat vergessen, wann Sie das letzte Mal dort waren und weswegen er Sie behandelt hat. Um diesen Wissensverlust zu verhindern, führen Arztpraxen daher detailgetreue Patientendossiers, welche Ihnen jeweils genauestens Auskunft über ihre Patienten geben können.

Ein ähnliches Vorgehen lohnt sich auch im Treuhandbereich, denn es zeigt gegenüber dem Klienten auf, dass man sich um ihn kümmert, nichts vergisst und dadurch verlässlich ist, was letztlich den Aufbau einer langjährigen Kundenbeziehung fördert.

Zur Effizienzsteigerung lohnt es sich jedoch, von einer Papierlösung abzusehen und auf eine digitale Lösung umzustellen. Solche Programme sind teilweise sogar gratis (z.B. Hubspot CRM) und erlauben es Ihrem gesamten Team, zeitgleich auf die Klientendossiers zuzugreifen zu können.

Dabei können Sie zudem Folgendes erledigen:

- Ablage von Mails
- Erfassung von Telefonnotizen und Anmerkungen
- Verwaltung von Terminen
- Nachverfolgung von Rechnungen und Zahlungen
- Einsicht in Kontaktdaten

Kundenakquise/Werbung

Herkömmliche Werbung zur Gewinnung von neuen Klienten ist oftmals teuer und mit grossem zeitlichem Aufwand verbunden. Gleichzeitig stehen Sie vor der unlösbaren Frage, ob Sie lieber Briefe verschicken, lediglich auf Weiterempfehlungen vertrauen, Plakate aufhängen lassen oder ein Inserat in einer Zeitung schalten wollen.

Die Frage ist daher schwierig zu beantworten, da im Normalfall ein Marketingmix angebracht ist, welchen reguläre KMU kaum finanzieren können.

Der digitale Ausweg ist leider oftmals auch nicht einfacher, da Sie bei einer Website-Optimierung (SEO), digitalen Gastbeiträgen oder einer bezahlten Google-Werbung extrem auf eine Semantik achten müssen, die sich einem Nichtinformatiker nicht erschliesst.

Die kostengünstigste und zeitschonendste Lösung liegt dabei in der Zusammenarbeit mit einem fairen und lokalen Offertenportal, bei dem Sie die Kontaktdaten von Personen erwerben können, die an Ihrer Dienstleistung potenziell interessiert sind und nur noch auf Ihre Offertstellung warten.

Leider gibt es auch hier schwarze Schafe, die versuchen, Geld mit nichts ahnenden KMU zu machen, indem sie eine Umsatzbeteiligung

verlangen, hohe Leadkosten veranschlagen, Abos verkaufen wollen oder gar die Kundendaten einer unbegrenzten Anzahl an Firmen zur Verfügung stellen.

Es lohnt sich daher, solche Anbieter zu vergleichen, denn letztlich soll der Umsatz, den Sie mit Ihren Klienten erwirtschaften, auch bei Ihnen bleiben.

Fazit

Zeitraubende, ineffiziente und kostenintensive Arbeiten können dank der Digitalisierung mehr und mehr überwunden werden, sodass Sie sich als Treuhänder in Zukunft vermehrt auf Ihr Kerngeschäft und somit wertschöpfende Tätigkeiten fokussieren können. Wagen Sie den Schritt.



AUTOR

David Schneeberger, Rechtsanwalt, M.A. HSG in Law & Economics, Doktorand an der Universität Basel. Er ist digitaler Unternehmer und Geschäftsführer der offert.o.mat GmbH.

Offertenplattform expertomat.ch

- ✓ Interessierte Neukunden
- ✓ Günstige Leadkosten (ab 10.–)
- ✓ Keine Umsatzbeteiligung, Provision oder Abo
- ✓ Max. 4 Konkurrenten
- ✓ Geschenkte erste Kundenanfrage

gratis testen



▶ Jetzt registrieren und gratis testen
www.expertomat.ch/partner



Der Wegfall des Holdingprivilegs – Zeit, um zu planen

Durch den bevorstehenden Wegfall der privilegierten Besteuerung von Holdinggesellschaften drohen die Realisation und ordentliche Besteuerung stiller Reserven. Frühzeitige Planung kann hier zu massiven Steuerentlastungen führen.

■ **Von Nicolas Facincani, lic. iur., LL.M., Rechtsanwalt und Dr. iur. Reto Sutter, LL.M., Rechtsanwalt, dipl. Steuerexperte**



Die Aufgabe der heutigen Steuervergünstigungen im Sinne von Art. 28 ff. des Bundesgesetzes über die Harmonisierung der direkten Steuern der Kantone und Gemeinden (StHG) betreffend die Statusgesellschaften war bereits in der Unternehmenssteuerreform III (USTR III) vorgesehen und ist nun auch Inhalt der Steuervorlage 17 (SV17). Damit entfallen die Steuerbefreiung auf Staats- und Gemeindeebene sowie die gesonderten Kapitalsteuersätze für Holdinggesellschaften.

Der Bundesrat hat im Januar 2018 den ambitionierten Zeitplan für die SV17 bestätigt. Demnach soll noch dieses Frühjahr die Botschaft zuhänden des Parlaments unterbreitet und die parlamentarische Beratung bereits in der Herbstsession 2018 abgeschlossen werden. Falls kein Referendum ergriffen wird, könnten die ersten Massnahmen der SV17 auf Anfang 2019 und der Hauptteil der Massnahmen ab 2020 in Kraft treten. Für den Bundesrat ist der Handlungsbedarf im Bereich der Unternehmenssteuern dringlich.

Damit werden voraussichtlich im Jahr 2020 die Steuerstatus (Holding-, Domizil- und gemischte Gesellschaften) beseitigt.

Dass die kantonalen Steuerstatus aufgegeben werden, dürfte unbestritten sein. Mit Blick auf den Wegfall der Steuerstatus ist vor allem die Behandlung der stillen Reserven beim Übertritt in die ordentliche Besteuerung interessant.

Stille Reserven kann eine Holdinggesellschaft entweder in einzelnen Vermögensgegenständen wie z.B. Immaterialgüterrechten, Forderungen, Beteiligungen und Wertschriften oder im selbst geschaffenen Mehrwert, sog. Goodwill, haben.

Mit Umsetzung der SV17 können während einer Übergangsfrist von maximal fünf Jahren, also bis Ende 2024, Abschreibungen auf zuvor unter dem Steuerstatus gebildeten und korrekt aufgedeckten stillen Reserven nach dem einheitlichen Schema der SV17 vorgenommen werden (Sondersatzregelung).

Bereits unter der aktuellen Steuerpraxis bieten die Kantone beim Verzicht auf den bisherigen besonderen Steuerstatus eine Übergangslösung an (altrechtlicher Step-up).

Der altrechtliche Step-up unterscheidet sich jedoch von der in der SV 17 vorgesehenen Sondersatzlösung, weshalb es zu überlegen gilt, welche Methode für die jeweilige Holding oder gemischte Gesellschaft die steueroptimalere ist.

Die steueroptimale Realisation der stillen Reserven hängt von der individuellen Situation des Unternehmens sowie der definitiven Umsetzung der SV17 ab. Das Zeitfenster zur Planung und Gestaltung des Statuswechsels schliesst sich langsam. Bis Ende 2019 sollte die Planung abgeschlossen sein, wobei eine frühzeitige Planung den Spielraum vergrössert.

Dabei wird neu auch der steueroptimale Standort für die Gesellschaft unter der ordentlichen Besteuerung zu prüfen sein. Die Steuerlandschaft war unter dem aktuellen Regime weit weniger ausschlaggebend für die Standortwahl.

Daneben können auch Umstrukturierungen zu Kosteneinsparungen führen und steuerlichen Planungsspielraum schaffen, weshalb auch diese Möglichkeiten in die Analyse und Planung miteinzubeziehen sind.

Sondersatzlösung

Die SV17 sieht vor, dass bei bestehenden stillen Reserven, einschliesslich des selbst geschaffenen Mehrwerts (Goodwill) bei ihrer Realisation innert der fünf Jahre nach Statuswechsel gesondert besteuert werden. Der anwendbare Sondersteuersatz kann von den Kantonen individuell festgelegt werden.

Der Steuereffekt entsteht hier nicht über Abschreibungen, sondern durch eine gesonderte Besteuerung der stillen Reserven, sobald diese als Erträge realisiert werden. Zum Zeitpunkt des Statuswechsels muss die Höhe der entsprechenden stillen Reserven qua Verfügung festgesetzt werden.

Aufgrund des Sondersteuersatzes müssen keine latenten Steuern ausgewiesen werden, und es kommt nicht durch Aufdeckung



der stillen Reserven zu einer Erhöhung der Bemessungsgrundlage bei der Kapitalsteuer. Beachtlich im internationalen Umfeld ist, dass die Verfügung über den Bestand von stillen Reserven bei Statuswechsel wohl nicht dem spontanen Informationsaustausch von Steuerrulings unterliegen wird. Bei der Planung darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass die Sondersatzlösung nur für fünf Jahre gilt, sodass die festgestellten stillen Reserven danach unter Umständen «ungenutzt» verfallen, wenn keine ausreichenden Erträge erzielt worden sind.

Noch weitgehend ungeklärt ist die Frage, wie die stillen Reserven bestimmt werden sollen. Vorgesehen ist, dass die stillen Reserven nach allgemein anerkannten Bewertungsregeln festzulegen sind, sodass grundsätzlich die gleichen Massstäbe wie beim Step-up gelten dürften.

Voraussichtlich unterliegen stille Reserven auf Immobilien in der Schweiz nicht dem Sondersteuersatz. Der Gesetzeswortlaut in Art. 78g des Vernehmlassungsentwurfs zur Revision des StHG deutet drauf hin, dass mit Bezug auf Beteiligungen in Holdinggesellschaften nur die Differenz zwischen Gestehungskosten und Buchwert (bei Realisierung) dem Sondersatz unterliegen wird. Nachdem keine steuerrelevante Anpassung der Gestehungskosten vorgenommen werden kann, wird die Differenz zwischen Buchwert und Gestehungskosten nach Ablauf der Sondersatzlösung (wohl 2025) der normalen Besteuerung unterliegen. Hier kann die Step-up-Lösung unter Umständen die steueroptimaleren Lösungen bieten.

Unter der SV17 soll den Kantonen in diesem Sinn möglich sein, Eigenkapital, das auf Beteiligungsrechte nach Art. 28 Abs. 1 StHG und auf Patente sowie vergleichbare Rechte entfallen, bei der Kapitalsteuer eine Steuerermässigung vorzusehen. Ob diese Steuerermässigung auch auf Darlehen an Konzerngesellschaften angewendet werden kann, ist noch offen.

Step-up

Bereits heute ist ein Statuswechsel von Holdingbesteuerung (oder Besteuerung als Domicil- oder gemischte Gesellschaft) möglich. In vielen Kantonen (z.B. ZH, SZ, AG, TG, BE,

NW, GL, FR, SO, BS, BL, AR, AI, SG, GR, GE, JU) ist die Aufdeckung der stillen Reserven beim Statuswechsel, also beim Übertritt von der Holding in die ordentliche Besteuerung, ohne handelsrechtliche Verbuchung, mithin also rein in der Steuerbilanz möglich. Diese Möglichkeit entspricht der bundesgerichtlichen Rechtsprechung, wonach eine steuerliche Aufdeckung stiller Reserven im Sinn eines Step-ups vor Statuswechsel zuzulassen ist, sofern der betreffende Kanton nach dem Statuswechsel keine Verrechnung der unter dem Steuerprivileg erlittenen steuerlichen Verlustvorträge zulässt.

Bei Beendigung der Besteuerung als Statusgesellschaft vor Inkrafttreten der SV17 richtet sich die Aufdeckung stiller Reserven nach der jeweiligen kantonalen Praxis. Sowohl die Aufdeckung stiller Reserven bei Zuzug als auch bei Beendigung der Besteuerung als Statusgesellschaft werden als «Step-up» bezeichnet.

Der Step-up betrifft nur die Steuerbilanz, dort werden die versteuerten stillen Reserven in der Steuerbilanz aufgedeckt und können danach in den folgenden Steuerperioden unter dem Regime der ordentlichen Gewinnbesteuerung steuerwirksam abgeschrieben werden.

Die Höhe des erlaubten Step-ups sowie die Zuordnung auf einzelne Vermögensgegenstände und Goodwill sowie die Abschreibungsdauer können grundsätzlich mittels Rulings bestätigt werden. Dabei ist zu beachten, dass diese Rulings dem spontanen Informationsaustausch von Steuerrulings unterliegen werden.

Der Step-up bei Immobilien in der Schweiz ist nicht möglich, da allfällige stille Reserven ausserhalb der Privilegierung entstanden sind.

Step-up bei Immaterialgüterrechten ist möglich. Zur Bestimmung deren Verkehrswerts kann eine Kapitalisierung der Erträge vorgenommen werden. Unter Umständen ist der Einbezug von Markendatenbanken oder ein Wertvergleich möglich. Neben der Bestimmung des Verkehrswerts sollte auch ein Augenmerk auf die Frage gerichtet werden, ob der Holding das wirtschaftliche Eigentum an den Immaterialgüterrechten zuzurechnen ist.

Bei Darlehensforderungen oder etwa Rückstellungen können stille Reserven bestehen. Wesentliche stille Reserven können bei Beteiligungen und Wertschriften bestehen. Bei kotierten Wertschriften ist die Verkehrswertbestimmung in der Regel unproblematisch, sofern sie nicht ohnehin bereits zum Verkehrswert verbucht ist. Bei nicht kotierten Wertschriften können sich hier unter Umständen Probleme stellen. Soweit eine nicht qualifizierte Beteiligung an einer nicht-kotierten Gesellschaft vorhanden ist, kann sich eine genauere Betrachtung lohnen. Hier kann eine gewinnsteuerneutrale Aufwertung über die Anschaffungskosten hinaus auf den Verkehrswert in der Steuerbilanz möglich sein.

Weil ihr Verkauf nicht dem Beteiligungsabzug unterliegt, ist es empfehlenswert, von der Aufwertung bei Statuswechsel Gebrauch zu machen. Bei für den Beteiligungsabzug qualifizierenden Beteiligungen ist praxismässig keine steuerneutrale Aufdeckung stiller Reserven über die Gestehungskosten hinaus möglich. Der Verkauf dieser Beteiligungen bleibt, bei sachgemäsem Vorgehen, aufgrund des Beteiligungsabzugs ohnehin steuerfrei.

Zur Bewertung von selbst geschaffenem Mehrwert, also Goodwill, besteht keine einheitliche Praxis. Inwiefern gängige Methoden, beispielsweise eine Discounted-Cashflow-Methode sinnvoll ist, oder ob eine Drittpreisberechnung, also ein Verkaufspreis mit oder ohne Holding zielführend ist, muss im Einzelfall beurteilt und mit den Steuerbehörden besprochen werden.

AUTOREN



Nicolas Facincani, lic. iur., LL.M., ist Partner der Anwaltskanzlei Voillat Facincani Sutter + Partner. Er ist als Rechtsanwalt tätig und berät Unternehmen und Private vorwiegend in wirtschaftsrechtlichen Belangen.



Reto Suter, Dr. iur., LL.M., ist Partner der Anwaltskanzlei Voillat Facincani Sutter + Partner. Er ist Rechtsanwalt und dipl. Steuerexperte. Er berät Unternehmen und Private vorwiegend in wirtschafts- und steuerrechtlichen Angelegenheiten.



Unternehmensnachfolge – Die Tücken der Verkaufsverhandlungen

Verkaufsverhandlungen beginnen implizit schon mit dem ersten Informationsaustausch. Wer sich dem nicht bewusst ist, wird Verhandlungsterrain unwiederbringlich aufgeben. Erfahrene Berater bewahren Sie davor. Zudem – da nicht emotional involviert – können sie im Transaktionsprozess objektiv bleiben und Prioritäten richtig setzen.

■ Von Christian Hafner, MBA

Der Verkaufs- resp. Transaktionsprozess kann in verschiedene Phasen unterteilt dargestellt werden. Oft – wie im Beispiel aus dem St. Galler Nachfolge-Modell¹ – wird die vorletzte Phase als sog. Vertragsverhandlungsphase bezeichnet. Dadurch kann der Eindruck entstehen, dass in den vorgehenden Phasen nicht oder kaum verhandelt wird, sondern «nur» Informationen ausgetauscht werden. In Tat und Wahrheit beginnen die Verhandlungen aber bereits mit der Einladung der möglichen Käufer («Bieter») zur Abgabe eines sog. unverbindlichen Angebots (auch «Letter of Intent – LoI» genannt). Ganz generell werden in der Prüfungs- und Due-Diligence-Phase Vorverhandlungsergebnisse erzielt, die einen weit grösseren Einfluss auf das Vertragsverhandlungsergebnis haben können als die eigentlichen Vertragsverhandlungen.

Informationsbedarf und Unternehmensbewertung

Die Verkäuferinformationen sind massgeblich für die Preisfindung. Von Beginn weg geht es im Transaktionsprozess darum, wie viele Informationen der Verkäufer wann, wem

und in welcher Qualität zur Verfügung stellt resp. stellen muss. So ist es bereits sehr erheblich, wie das Informations-Memorandum ausgestaltet ist und wie das sog. unverbindliche Angebot abgegeben wird resp. werden muss.

Im Zentrum steht die Frage, ob die Verkäuferin ihre nachvollziehbare Firmenbewertung den Bietern bekannt geben soll oder «nur» die Informationen, damit die Bieter selbst eine Bewertung vornehmen können. Aus der Kognitionspsychologie wissen wir, dass bei Entscheidungen im Zusammenhang mit numerischen Informationswerten ein entscheidungsverzerrender sog. Ankereffekt in Erscheinung treten kann, welcher in Verhandlungssituationen eine massgebliche Rolle spielen kann. Der Ankereffekt führt dazu, dass die subjektive Verlust- oder Gewinnsituation stark vom ersten Angebot abhängt, welches den weiteren Verhandlungsprozess bedeutend beeinflussen kann. Deshalb hat die Person oft einen verhandlungstechnischen Vorteil, welche das erste Angebot aussprechen kann.

Je nach Einschätzung, wie stark sich die Parteien von der Ankerzahl in der Bewertung resp. vom Preis im unverbindlichen Angebot beeinflussen lassen, sollte die Taktik für die Kommunikation der Bewertung gewählt werden. In der Praxis macht es oft Sinn, bei Exklusivverhandlungen als Verkäufer die implizite Angebotserwartung zu nennen. Wogegen bei mehreren Bietern wegen des «Fluch des Gewinners»-Effekts (siehe unten) Zurückhaltung beim Verkäufer bezüglich Preiserwartung oft sinnvoll ist.

Bei mehreren Bietern hat die Verkäuferin nämlich einen Vorteil, wenn sie zuerst die Bewertung der Käufer einsehen kann. Durch die Analyse der Bewertungsdifferenzen lernt die Verkäuferin die „Anker“ der Käufer kennen und kann ihre Verhandlungsstrategie danach ausrichten resp. sich bei als unüberbrückbare Bewertungsdifferenzen abzeichnenden Situationen gar nicht erst verhandeln oder den Prozess vollständig neu ausrichten.

Bieter – Anzahl und Verhalten

Je grösser die Anzahl der möglichen Käufer und je unvollständiger die Informationen, desto höher die Chance für den Verkäufer, einen höheren Preis zu erzielen. Dieser Effekt – unter dem Begriff «Der Fluch des Gewinners (engl. winner's curse)» bekannt – führt dazu, dass der Meistbietende in Versteigerungen systematisch einen zu hohen Preis bezahlt. Der Effekt tritt zudem bei unerfahrenen Käufern übermässig stark auf.

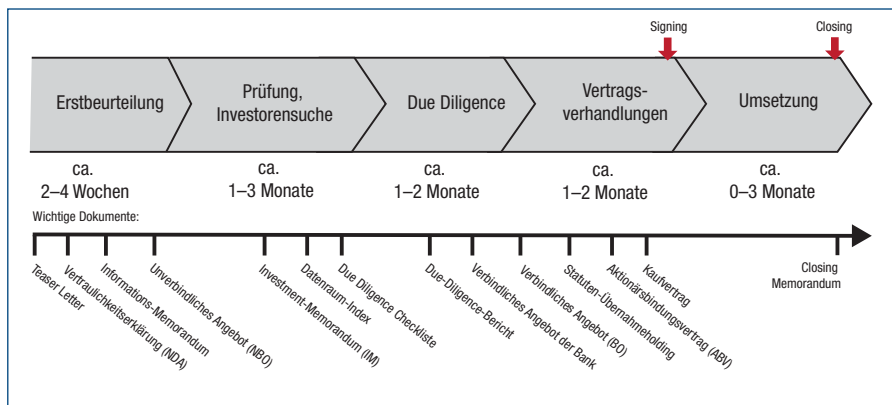
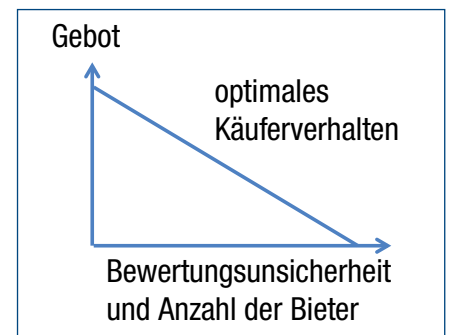


Abbildung 1: Der Transaktionsprozess (Quelle: St. Galler Nachfolge-Modell, Halter, Schröder 2017, S. 186, Abb. 27)



Die Bieter können sich diesem Effekt nur entziehen, wenn sie umso tiefer bieten, je stärker die Bewertungsunsicherheit ist und je höher die Anzahl der Bieter ist. Dadurch steigt zwar die Wahrscheinlichkeit, aus dem Rennen geworfen zu werden und – um das geht es ja –, aber dafür nicht überteuert einzukaufen.



Exkurs – Bewertungsdifferenzen

Zur Überwindung von Bewertungsdifferenzen müssen gegenseitig die Annahmen für die Bewertung überprüft und auf mögliche Missverständnisse untersucht werden. In den allermeisten Fällen laufen die Differenzen auf eine unterschiedliche Risikobeurteilung hinaus. Da beide Parteien nicht wissen, ob sich das Risiko künftig materialisieren wird, bieten sich als Ausweg alternative Transaktionsstrukturen an, die eine echte Risikoteilung ermöglichen oder die Transaktion teilweise in die Zukunft schieben.

Gründe für Bewertungsdifferenzen²

- Schätzung der Planzahlen
- Schätzung der Faktoren
- Käufer hat weniger Informationen
- Interpretation von öffentlichen Informationen
- Geschäftsrisiko
- Synergiepotenzial
- Fähigkeiten zur Integration des Kaufobjekts

Alternative Transaktionsstrukturen

- strategische Allianzen und Joint Ventures
- Minderheitsbeteiligung des Käufers
- Beteiligungen des Verkäufers
- Asset Deals und Spin-offs
- stufenweise Übertragung/Finanzierung
- Earn-out-Vereinbarung

Ein Ausweg aus diesem Dilemma wären natürlich Absprachen unter den Bietern. Oft sind solche Absprachen aber nicht möglich, da die Bieternamen nicht bekannt sind. So bleibt als Ausweg nur noch, Nachverhandlungssituationen zu schaffen. Erfahrene Käufer resp. Verhandler setzen dieses Mittel denn auch extensiv ein, indem sie ihr Gebot mit dem aktuellen Informationsstand verknüpfen. So gewährt ihnen die Verkäuferin implizit das

Recht, nachzuverhandeln, sobald dem Käufer neue Informationen bekannt werden.

In Anbetracht dieser Ausführungen liegt es auf der Hand, dass die Gewährung von Verhandlungsexklusivität einen Wert per se hat. Die Verkäuferin sollte deshalb die Exklusivität nie gewähren, wenn sie dafür nicht bezahlt wird – pekuniär oder durch Zusicherungen des Käufers.

Verhandeln und der Wert des Beraters

Je besser Sie sich auf Verhandlungen vorbereiten, desto höher werden die Chancen, dass Sie erfolgreich sein werden. Dazu gehört, dass Sie so genau wie möglich wissen, was für die Gegenseite auf dem Spiel steht. Je weniger die Gegenseite weiss, was für Sie auf dem Spiel steht, desto weniger Vorteile hat sie. Denn ohne Referenzpunkt ist es unmöglich zu wissen, ob Ihre Forderungen unangemessen sind. Schliesslich ist es absolut entscheidend, den Charakter, die Haltung, die Motive und das gewohnheitsmässige Verhalten der Gegenseite zu kennen, wenn Sie einen Verhandlungsvorteil erreichen wollen. In den Verhandlungen selbst erreichen Sie eine relativ bessere Verhandlungsposition, wenn Ihre Forderungen arbiträr scheinen – je willkürlicher, unbegründeter, desto besser. Allerdings sollten Sie nicht so weit gehen, dass Sie damit emotionale Reaktionen provozieren. Bereiten Sie sich deshalb auch auf irrationales Verhalten der Gegenseite vor. Ob die Gegenseite tatsächlich irrational ist oder es nur vorgibt, Ihr eigenes Verhalten sollte unverändert bleiben. Siehe dazu auch im Kasten «Verhandeln unter Irrationalität»³.



Verhandeln unter Irrationalität

1. Reagieren Sie auf Irrationalität nicht mit Irrationalität. Sie machen damit die Dinge nur schlimmer.
2. Machen Sie keine einseitigen Zugeständnisse, nur um einen Schritt weiterzukommen. Sie bestärken die Gegenseite damit nur in ihrem Verhalten.
3. Verlieren Sie Ihre Besonnenheit nicht aus Frustration. Verlassen Sie die Verhandlungen, bevor Sie Ihre Beherrschung verlieren.
4. Konzentrieren Sie sich darauf, Ihre eigenen Interessen zu erreichen, auch dann, wenn Sie es nicht schätzen, wie sich die andere Seite verhält.
5. Bereiten Sie sich für jede Verhandlungsrunde sorgfältig vor. Sprechen Sie mit Vertrauenspersonen und proben Sie mit Rollenspielen.
6. Fassen Sie jede Verhandlungsrunde schriftlich zusammen. Versuchen Sie alle auf beiden Seiten auf dem Laufenden zu halten.
7. Definieren Sie den Punkt für einen Verhandlungsabbruch – schriftlich. Und wenn dieser Punkt erreicht ist, brechen Sie auch wirklich ab!

Beratern – da nicht emotional involviert – kann es besser gelingen, im Transaktionsprozess objektiv zu bleiben und die Prioritäten richtig zu setzen. Allerdings gibt es keine Faustregel, wie weitgehend die Parteien die Verhandlungen den Beratern überlassen sollten. In dieser Beziehung ist jede Transaktion einzigartig und kann sich während der Verhandlungen auch verändern, je nachdem,

ob Gefahr besteht, die sachliche Schiene zu verlassen. Diese Gefahr nimmt zu, wenn sich beim Versuch zur Überwindung von Bewertungsdifferenzen die eine Partei von der anderen persönlich beleidigt oder vor den Kopf gestossen fühlt.

In mindestens einer Situation haben Berater gegenüber den direkten Gegenparteien aber einen klaren Vorteil in Verhandlungen: wenn Drohungen unumgänglich sind. Nur einer Drittpartei kann es gelingen, gleichzeitig glaubwürdig zu drohen und die Gegenpartei von einer Kurzschlusshandlung abzuhalten. Dieses Drohproblem kann gut anhand eines erfundenen Dialogs einer Scheidungsdrohung (siehe nebenstehender Kasten) demonstriert werden.

Berater können demnach auch als Mediatoren dienlich sein und können helfen, aus einer vermeintlich ausweglosen Situation herauszufinden. Eine neutrale Drittpartei kann (wieder) eine sachliche Kommunikation ermöglichen und erreichen, dass die gegenseitigen Positionen wirklich verstanden werden. Bei strittigen Punkten ist es offensichtlich nützlich, wenn der Mediator gleichzeitig über Expertenwissen verfügt.

Fiktiver Dialog einer Scheidungsdrohung

OTTO: «Liebling, ich will, dass unsere Beziehung funktioniert, aber wenn du nicht zu Veränderungen bereit bist, dann will ich die Scheidung.»

ANNA: «OK, dann lassen wir uns scheiden.»

OTTO: «Ich will keine Scheidung, ich will Veränderungen.»

ANNA: «Zu spät. Ich kann nicht mit dir zusammen bleiben, wenn ich weiss, dass du planst, mich zu verlassen.»

Oder ANNA: «Selbst wenn ich mich verändern würde, ich kann nicht mit dir zusammenbleiben, denn du wüsstest, dass ich bei Drohungen klein beigebe.»

Das Problem: OTTO kommuniziert auf einer zu hohen Denkebene. Eine Drittperson könnte ANNA fragen: «Was glaubst du, wird passieren, wenn du deine Sache weiter durchziehst?»

FUSSNOTEN

- 1 St. Galler Nachfolge-Modell (Halter, Schröder 2017, S. 186) Abbildung 27: Der Transaktionsprozess.
- 2 In Anlehnung an Loderer und Wälchli, Handbuch der Bewertung, Band 2, 5. Auflage, S. 539 ff., Deal Structuring.
- 3 Stubborn or Irrational? How to Cope with a Difficult Negotiation Partner, Lawrence Susskind, December 2004 hbsp.harvard.edu.



AUTOR

Christian Hafner, MBA, ist Partner der Consulta AG Wirtschafts- und Unternehmensberatung in Rüti ZH. Er begleitet als Consulta-Partner Unternehmensnachfolger.

Update-Seminar Unternehmensbesteuerung

Inhalte des Seminars

- Ausblick auf die Steuervorlage 17 und deren Auswirkungen
- Herausforderungen beim internationalen Informationsaustausch
- Anpassungen bei der Unternehmensbesteuerung
- Neueste Entwicklungen in Gesetzgebung, Rechtsprechung und Verwaltungspraxis
- Politische Veränderungen in der Steuerlandschaft

Termin: Di, 15. Mai 2018, 09:00–12:30 Uhr

Preis: CHF 590.– (exkl. MWST)

Referent: Dr. iur. Reto Sutter, Rechtsanwalt

Update-Seminar Mehrwertsteuer

Inhalte des Seminars

- Steuerpflicht für die Inlandsteuer
- Steuerpflicht für Unternehmen mit Sitz im Ausland
- Änderungen bei der Bezugsteuer
- Änderungen bei Leistungen an eng verbundene Personen
- Wiedereinführung der Margenbesteuerung/ Änderungen beim fiktiven Vorsteuerabzug

Termin: Do, 5. Juli 2018, 13:00–16:30 Uhr

Preis: CHF 590.– (exkl. MWST)

Referent: Dr. oec. HSG Manuel Vogel

Update-Seminar Steuroptimierungen

Inhalte des Seminars

- Sozialversicherungen
- Lohnabrechnungen
- Steuereinsparungen
- Steuern und Immobilien
- Internationale Arbeitsverhältnisse
- Steuerfallen für Unternehmen

Termin: Mi, 19. September 2018, 13:00–16:30 Uhr

Preis: CHF 590.– (exkl. MWST)

Referent: Dr. iur. Bernhard Madörin



Weitere Infos und Anmeldung unter: www.praxisseminare.ch

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Nicolas Facincani/Dr. iur. Reto Sutter

Redaktion Petra Schmutz

Layout/Satz Dimitri Gabriel/Peter Jäggi

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com

Bestell-Nr. NL9110

ISSN 2511-4956

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2018

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.