



## Die geordnete Geschäftsaufgabe

Eine strategische Option in der Nachfolge: notwendig & vorbereitet

Schrift Nr. 13

(3. Auflage, aktualisiert per 30. September 2024)

### **Herausgeber**

St. Galler Nachfolge Praxis



[praxis@sgnafo.ch](mailto:praxis@sgnafo.ch)



[www.sgnafo-praxis.ch](http://www.sgnafo-praxis.ch)



### **In Zusammenarbeit mit**

GisselbRecht & Wirtschaft AG, Casinoplatz 8, 3011 Bern

[www.gisselbrechtwirtschaft.ch](http://www.gisselbrechtwirtschaft.ch)

### **Autoren**

Frank Halter, Sonja Kissling Streuli und Thomas Gisselbrecht (1. Auflage)

Thomas Gisselbrecht, Marion Andenmatten und Marc Rietmann (2. und komplett überarbeitete Auflage)

Thomas Gisselbrecht, Marion Andenmatten und Marc Rietmann (3. und aktualisierte Auflage, 2024)

### **Veröffentlichung**

Rapperswil-Jona, Januar 2024

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	4
<b>1 Nachfolgeformen und Geschäftsaufgabe</b> .....	5
1.1 Begrifflichkeiten und Abgrenzungen .....	5
1.2 Shutdown durch Konkurs .....	6
1.3 Geordnete Geschäftsaufgabe .....	7
<b>2 Gründe für eine geordnete Geschäftsaufgabe</b> .....	7
2.1 Unternehmen (Organisation) .....	8
2.2 Unternehmer (Person) .....	8
2.3 Wenn Gründe auf Unternehmer- und Unternehmensseite sich kumulieren .....	9
<b>3 Der richtige Zeitpunkt einer geordneten Geschäftsaufgabe</b> .....	12
3.1 Unternehmenskrisen .....	12
3.2 Frühwarnindikatoren .....	13
<b>4 Planung einer geordneten Geschäftsaufgabe</b> .....	13
4.1 Überwindung psychologischer Barrieren .....	13
4.2 Planungshoheit .....	14
<b>5 Instrumente der geordneten Geschäftsaufgabe</b> .....	16
5.1 Liquidation nach Obligationenrecht .....	16
5.2 Liquidation nach Schuldbetreibungs- und Konkursrecht .....	19
5.2.1 Provisorische Nachlassstundung .....	19
5.2.2 Definitive Nachlassstundung .....	19
5.2.3 Nachlassliquidation .....	20
5.3 Aufhebung eines Konkursentscheides .....	23
<b>6 Exkurs: Das Nachlassverfahren als Sanierungsinstrument und Mittel der wirtschaftlichen Gesundung</b> .....	24
<b>7 Zusammenfassung und Empfehlung</b> .....	26
<b>8 Literaturverzeichnis</b> .....	26

# Vorwort

## «Das Tabu Geschäftsaufgabe - Die geordnete Geschäftsaufgabe als strategische Nachfolgeoption.»

### Geschätzte Leserinnen und Leser

St. Galler Nachfolge Praxis ist eine Plattform, die einerseits Lösungsressourcen rund um das Phänomen «Unternehmensnachfolge» für Kleinst- und Kleinunternehmen in der Schweiz entwickelt und andererseits praxisrelevantes, differenziertes Wissen rund um das Thema zur Verfügung stellt. Ein Kernstück des Angebots stellt dabei die **Schriftenreihe** und die damit verbundenen **Arbeitsmittel und Checklisten** dar. Die Webseite wird laufend mit neuem Material ergänzt (vgl. dazu [www.sgnafo-praxis.ch](http://www.sgnafo-praxis.ch)).

Bei rund 30% der KMU scheidet 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 diese zwangsrechtliche Verwertung zu verhindern.<sup>1</sup> Wieso wird die geordnete Geschäftsaufgabe als strategische Nachfolgeoption verdrängt?

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

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

Frank Halter  
Für die Herausgeber



Weitere Beiträge zum Thema «**Übertragungs-Optionen**» finden Sie unter [www.sgnafo-praxis.ch](http://www.sgnafo-praxis.ch)

---

<sup>1</sup> Wir verwenden die männliche Form um die Lesbarkeit zu vereinfachen. Frauen sind immer miteingeschlossen.

# 1 Nachfolgeformen und Geschäftsaufgabe

Kommt ein Unternehmen in die Nachfolgesituation, gibt es grundsätzlich vier Optionen (vgl. A bis D in Abbildung 1):

- A: die Möglichkeit der familieninternen Nachfolgeregelung (FBO = Family Buy Out),
- B: die Übertragung an Mitarbeitende (MBO = Management Buy Out),
- C: den Verkauf an eine externe Person (MBI = Management Buy In),
- D: oder den Zusammenschluss mit einer weiteren Firma (M&A = Merger & Acquisition).

Kann jedoch aufgrund der wirtschaftlichen Situation, der personellen Struktur des Unternehmens oder aufgrund des spezifischen Marktumfeldes kein Nachfolger gefunden werden, stellt sich zwingend die Frage nach einer Alternative: nämlich der Liquidation des Unternehmens (E: Geordnete Geschäftsaufgabe). Wir ergänzen also die obenstehenden vier Optionen, man könnte auch sagen den «Vierklang der Nachfolge» (FBO, MBO, MBI, M&A) mit einer weiteren, der «geordneten Geschäftsaufgabe», mit anderen Worten «4+1 Optionen» (vgl. [Schrift Nr. 01 - KMU-Nachfolge in der Schweiz – Quo Vadis](#)). In dieser Schrift, welche eine aktuelle, detaillierte Übersicht über Nachfolgen im KMU Kontext zur Verfügung stellt, zeigen wir, dass es bei rund 30 Prozent der KMU-Nachfolgen zu einer Betriebseinstellung kommt - in den meisten Fällen, weil die **Nachfolgefähigkeit** nicht gegeben ist. Insbesondere Kleinunternehmer 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 eigene Person gebunden ist, dass eine Übergabe nicht sinnvoll erscheint.

## 1.1 Begrifflichkeiten und Abgrenzungen

### a) **Auflösung – Liquidation – Löschung**

Das Rechtsverfahren der Unternehmungsschliessung besteht grundsätzlich aus drei Schritten:

Die **Auflösung** einer Unternehmung stellt deren offizielles Ende dar. Zur Auflösung kommt es bei einem in den Statuten vorgesehenen Grund, bei einem GV-Beschluss, Konkurs, richterlichen Urteil oder aus wichtigem Grund gemäss Gesetz. Die Auflösung hat zur Folge, dass sich der Zweck der Gesellschaft von der gewinnstrebigen Führung des Unternehmens in den Liquidationszweck verwandelt. Dieser durch den Eintritt eines Auflösungsgrundes hervorgerufene geänderte Gesellschaftszweck wird dem Handelsregisteramt zur Eintragung angemeldet und zum Schutz der Gläubiger im Schweizerischen Handelsblatt (SHAB) publiziert. Die Gesellschaft erhält eine neue Firma: «XY AG in Liquidation».

Beim Begriff **Liquidation** sind verschiedene Ausprägungen und Konsequenzen zu unterscheiden: Die Liquidation wird gemeinhin gleichgesetzt mit dem *Konkurs* des Unternehmens. Juristisch gesehen ist die Liquidation aber generell jede Einstellung des Betriebs, bei der man insbesondere 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.

Die **Löschung** stellt die endgültige Streichung des Firmennamens aus dem Handelsregister dar.

## b) **Zahlungsfähigkeit – Zahlungsunfähigkeit – Zahlungseinstellung**

**Zahlungsfähigkeit** (= Solvenz) bedeutet grundsätzlich, dass ein Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen (z.B. offene Rechnungen, Löhne der Angestellten, Mieten, Nebenkosten etc.) jederzeit und fristgerecht nachkommen kann. Damit dies möglich ist, sind genügend flüssige Mittel erforderlich, d.h. es braucht hinreichend Bar- und Bankguthaben (= Liquidität). Sind nicht genügend finanzielle Mittel (mehr) vorhanden, um die ausstehenden Verbindlichkeiten zu begleichen, liegt *Illiquidität* vor und es droht *Zahlungsunfähigkeit*.<sup>2</sup>

Die **Zahlungsunfähigkeit** führt notgedrungen zur **Zahlungseinstellung**, d.h. unbestrittene und fällige Forderungen werden nicht mehr beglichen, gegen den Schuldner sind diverse Beteiligungen hängig und derselbe erhebt systematisch Rechtsvorschlag oder begleicht selbst kleinere Beträge nicht mehr. Der Schuldner muss mit anderen Worten objektiv betrachtet und auf unbestimmte Zeit illiquid sein. Bloss vorübergehende Zahlungsschwierigkeiten genügen dabei nicht.<sup>3</sup> Sorgfältig erstellt, kann ein Liquiditätsplan helfen, mögliche Engpässe frühzeitig zu erkennen und entsprechenden Handlungsbedarf aufzuzeigen. Zu rechnen ist jedoch stets auch mit unvorhersehbaren Ereignissen, welche zu Liquiditätsengpässen führen können.<sup>4</sup> Die Anfang 2020 ausgebrochene, weltweite Sars-Covid-19-Pandemie hat dies eindrücklich und für viele Unternehmungen in einschneidender Weise gezeigt.

## c) **Überschuldung**

Eine **Überschuldung** liegt vor, wenn das Fremdkapital die Aktiven übersteigt, d.h. wenn der Wert der Vermögensgegenstände einer Unternehmung die Summe seiner Schulden nicht mehr deckt.

In diesem Fall kommt es zum **Konkurs** eines Unternehmens (vgl. dazu sogleich Ziff. 1.2). Hat der Verwaltungsrat gute Gründe anzunehmen, dass sich das Unternehmen in einer solchen Situation der Überschuldung befindet, besteht für Kapitalgesellschaften (Aktiengesellschaft, GmbH) und Genossenschaften eine Verpflichtung, diesen Zustand dem Richter zu melden und die Bilanz zu deponieren.

## 1.2 Shutdown durch Konkurs

Der Konkurs zeitigt einschneidende Wirkungen, so dass derselbe nur von einem Richter bei Vorliegen eines entsprechenden Konkursgrundes eröffnet werden kann. Grundsätzlich wird über eine Gesellschaft der *Konkurs* eröffnet, wenn sie ihre **Zahlungen eingestellt** hat (vgl. dazu hiervor Ziff. 1.1 lit. b) oder **überschuldet** ist (vgl. dazu hiervor Ziff. 1.1 lit. c). In neun von zehn Fällen ist laut dem Staatssekretariat für Wirtschaft SECO ein Liquiditätsengpass der Grund für einen Konkurs.

Auf den Konkursentscheid folgt die **Liquidation** des Unternehmens, an deren Ende die Löschung steht (vgl. hiervor Ziff. 1.1 lit. a). Im Konkursverfahren werden also die Aktiven der Gesellschaft zur Deckung der Gläubigerforderungen verwertet.<sup>5</sup> In der Regel können dabei nicht alle Forderungen der Gläubiger gedeckt werden. So wurden im Jahr 2019 bei 13'794 Konkursen Verluste von 2 Milliarden vermerkt.<sup>6</sup> In der Schweiz kommt das Konkursamt in etwas mehr als der Hälfte der Fälle zu der Einschätzung, dass die pfändbaren Aktiven nicht einmal dafür ausreichen, die Liquidationskosten (zwischen CHF 5'000 und CHF 10'000) zu decken. In diesem Fall wird das Konkursverfahren mangels Aktiven eingestellt, was bei den allermeisten eingestellten Konkursen der Fall ist.<sup>7</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. zum Ganzen <https://www.postfinance.ch/de/unternehmen/beduerfnisse/business-inspirierend-erzaehlt/wieso-ihre-liquiditaet-so-wichtig-ist.html> (zuletzt besucht am 24.04.2020).

<sup>3</sup> BGer 5A\_790/2017 E. 3.2.

<sup>4</sup> <https://www.postfinance.ch/de/unternehmen/beduerfnisse/business-inspirierend-erzaehlt/wieso-ihre-liquiditaet-so-wichtig-ist.html> (zuletzt besucht am 24.04.2020); Mehr Informationen zur Liquiditätsplanung bei <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/aktuell/monatsthema/2018/dank-liquiditaetsplanung-keine-boesen-ueberraschungen.html>.

<sup>5</sup> Vgl. Art. 221 SchKG; <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/nachfolge-betriebseinstellung/ende-des-unternehmens/konkurs-des-unternehmens/ablauf-des-konkursverfahrens.html>.

<sup>6</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/unternehmensdemografie/konkurse.html> (zuletzt besucht am 23.04.2020)

<sup>7</sup> Wenn nicht innert zehn Tagen ein Gläubiger ein Liquidationsverfahren verlangt und Garantie für dessen Finanzierung bietet, wird das Konkursverfahren geschlossen und das Unternehmen aus dem Handelsregister gelöscht.

Vorliegend wird jedoch nicht vertieft auf die Liquidation der Gesellschaft infolge Konkurses eingegangen<sup>8</sup>, sondern der Fokus liegt bei der bewussten Stilllegung der Gesellschaft.

### 1.3 Geordnete Geschäftsaufgabe

Wir verstehen die **geordnete Geschäftsaufgabe** (vergleiche «E» in der untenstehenden Abbildung 1) im Unterschied zur konkursamtlichen Zwangsliquidation, wie eben beschrieben, als **bewusste Stilllegung der Gesellschaft**, solange der oder die Gesellschafter noch selbst darüber entscheiden kann/können. Entsprechend der Darstellung hiervor stehen hierfür grundsätzlich zwei Instrumente zur Verfügung: Die **Liquidation nach Obligationenrecht** (OR; vgl. dazu Ziff. 5.1) und die **Liquidation nach Schuldbetreibungs- und Konkursrecht** (SchKG; vgl. dazu Ziff. 5.2).

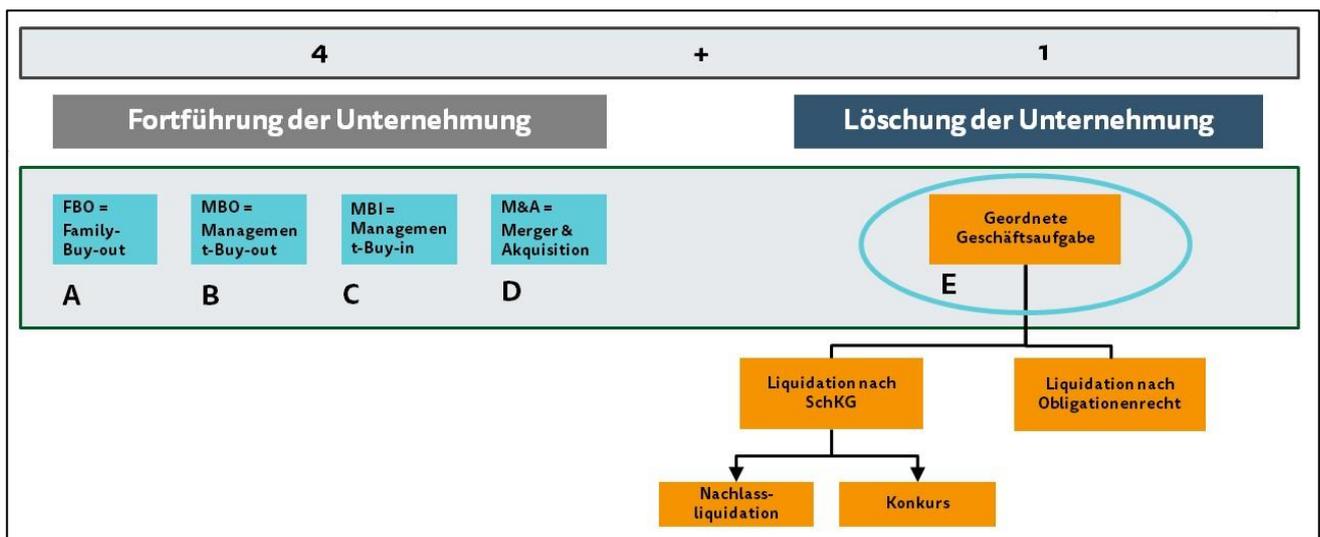


Abb. 1: Nachfolgeformen (A-D) und «Geordnete Geschäftsaufgabe» (E)

## 2 Gründe für eine geordnete Geschäftsaufgabe

Wenn keine der vier folgenden Nachfolgeoptionen (FBO, MBO, MBI, M&A) zur Fortführung des Unternehmens realisiert werden kann, dann ist die geordnete Geschäftsaufgabe die **strategische Alternative**. Wir empfehlen deshalb, die geordnete Geschäftsaufgabe als Option rechtzeitig vorzubereiten. Nur dann ist diese auch ruhig und souverän umzusetzen. Dabei sind Gründe und Ursachen für eine geordnete Geschäftsaufgabe in der Regel einerseits bei der Unternehmung als Organisation und andererseits beim Unternehmer als Person zu finden.

Hier verweisen wir auf unsere «Schrift Nr.05 - KMU Nachfolge: Ist Herkunft die Zukunft?», die sich ausführlich mit den strategischen Aspekten rund um die Nachfolge auseinandersetzt. Im Detail erörtern wir dort die Nachfolge-Würdigkeit (extern) und Nachfolge-Fähigkeit (intern) von Unternehmen und beleuchten die Stabilität und Fitness vom Betrieb von allen Seiten. Ebenfalls stellen wir in dieser Schrift unzählige Werkzeuge und Checklisten zur Verfügung, mit welchen einfach und rasch die Stabilität und Fitness von KMU beurteilt werden kann.

Wurden die Nachfolge-Würdigkeit und Nachfolge-Fähigkeit der Unternehmung in einer Nachfolge vor der Übertragung seriös geprüft, dann kann davon ausgegangen werden, dass die Unternehmung auch fünf Jahre nach der Übertragung noch besteht (vgl. den Begriff «Überlebensquote» in Schrift Nr. 01, Seite 7).

<sup>8</sup> Für den Ablauf des Konkursverfahrens vgl. z.B.: <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/nachfolge-betriebseinstellung/ende-des-unternehmens/konkurs-des-unternehmens.html> oder [http://www.notariate.zh.ch/kon\\_gra.php](http://www.notariate.zh.ch/kon_gra.php).

Wir nähern uns hier dem Thema «geordnete Geschäftsaufgabe», indem wir Gründe («Ursachen») für die geordnete Geschäftsaufgabe beschreiben. Hier unterscheiden wir zwei Ursachen: es gibt Gründe, die erstens auf der Seite der Organisation liegen, also auf Seite des Unternehmens. Und zweitens beschreiben wir Gründe, welche auf Seite des Unternehmers liegen, also mit der Person zusammenhängen.

## 2.1 Unternehmen (Organisation)

Die Entwicklung der Leistungsfähigkeit und der Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung als Organisation wird in Abbildung 2 auf der Ordinate gemessen (Achse A) und in der Graphik als blaue Linie im Zeitablauf (Abszisse; waagrechte Dimension) dargestellt. Auf der Seite der Unternehmung gibt es interne Gründe (z.B. Unternehmensschwäche) und externe Gründe (z.B. Branchenschwäche).

### Interne Gründe

Bezüglich der internen Perspektive kann man sich die Frage stellen, wie fit das Unternehmen ist, und ob man eine allfällige Schwäche beheben könnte. Mit welchem Aufwand wäre dies zu erreichen, wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Änderung gelingt, und wie lange es dauert, bis erste Resultate sichtbar werden? Ganz grundsätzlich kann man sich auch die Frage stellen, in welcher Phase des Lebenszyklus sich die Unternehmung befindet. Geht es um Optimierung in kleinen Schritten, oder radikale Erneuerung? Ist es eine vorübergehende Unternehmensschwäche oder drängt sich die geordnete Geschäftsaufgabe auf («End of life»)?

### Externe Gründe

Mit Bezug zur externen Perspektive kann man sich folgende Frage stellen: In welchem Zustand befindet sich die Branche, in welcher die Unternehmung aktiv ist? Auch hier kann das Lebenszyklusmodell wertvolle Impulse liefern und wichtige Fragen provozieren: hat die Branche eine vorübergehende Schwäche (Branchenschwäche)? Oder ist die Branche, wie wir sie heute sehen, in diesem Kontext, im «Niedergang» oder «Rückzug», um auch hier wieder die Begriffe aus dem Lebenszyklusmodell anzuwenden.

## 2.2 Unternehmer (Person)

Die Entwicklung des Unternehmers als Person wird in Abbildung 2 mit B markiert. Die entscheidende Phase der Unternehmerentwicklung als Person ist dabei weniger ein Zeitpunkt, oder eine Schnittstelle, sondern vielmehr eine entscheidende Phase. Diese Phase des Übergangs ist geprägt von der wechselseitigen Abstimmung zwischen Unternehmung und Unternehmer.

In dieser entscheidenden Phase sollen die beiden Lebensläufe, der Unternehmung einerseits und des Unternehmers andererseits, aufeinander abgestimmt werden. Kümmert man sich zu wenig sorgfältig oder gar nicht um diese Abstimmung, dann geht der Übergang der Firma, respektive die geordnete Geschäftsaufgabe, mit grosser Wahrscheinlichkeit schief.

Bezüglich des «Unternehmers» als Person möchten wir zwei Aspekte besonders hervorheben. Einerseits die persönlichen Umstände des Unternehmers und die Änderung derselben. Andererseits die möglicherweise (zu) enge Verknüpfung zwischen der Person des Unternehmers und dem Unternehmen selbst.

### Persönliche Umstände

Bei der Änderung der persönlichen Umstände denken wir z.B. an das Erreichen Pensionierungsalter, aber auch Krankheit, Tod, Unfall, Scheidung, Änderung des Lebensplans, Ausscheiden eines jahrelangen Geschäftspartners oder generell eine abrupte Änderung des Berufsplans. Die persönlichen Interessen können sich ändern oder der Fokus verschiebt sich, oder einschneidende gesundheitliche Herausforderungen beim Unternehmer selbst oder beim Lebenspartner können die bisherigen Prioritäten radikal in Frage stellen. Nicht selten provozieren auch Ereignisse im Freundes- und Bekanntenkreis, oder bei langjährigen Kunden oder Lieferanten ganz neue Perspektiven.

### Enge Verknüpfung

Nicht selten sind es in Klein- oder Kleinstunternehmen schlicht und einfach auch ganz praktische Gründe, weshalb sich eine geordnete Geschäftsaufgabe aufdrängt: etwas salopp formuliert, z.B. die «One-man-Show» des Friseurs in seinem Friseur Salon, oder die «One-man-Show» des einzigen Beraters in seinem Beratungsunternehmen lässt sich ohne den Starcoiffeur oder ohne

den souveränen Berater nicht mehr aufführen. Die Unternehmung kann ohne den einzigen Schauspieler im Ensemble, ohne den einzigen Musiker im Orchester nicht mehr weiterexistieren.

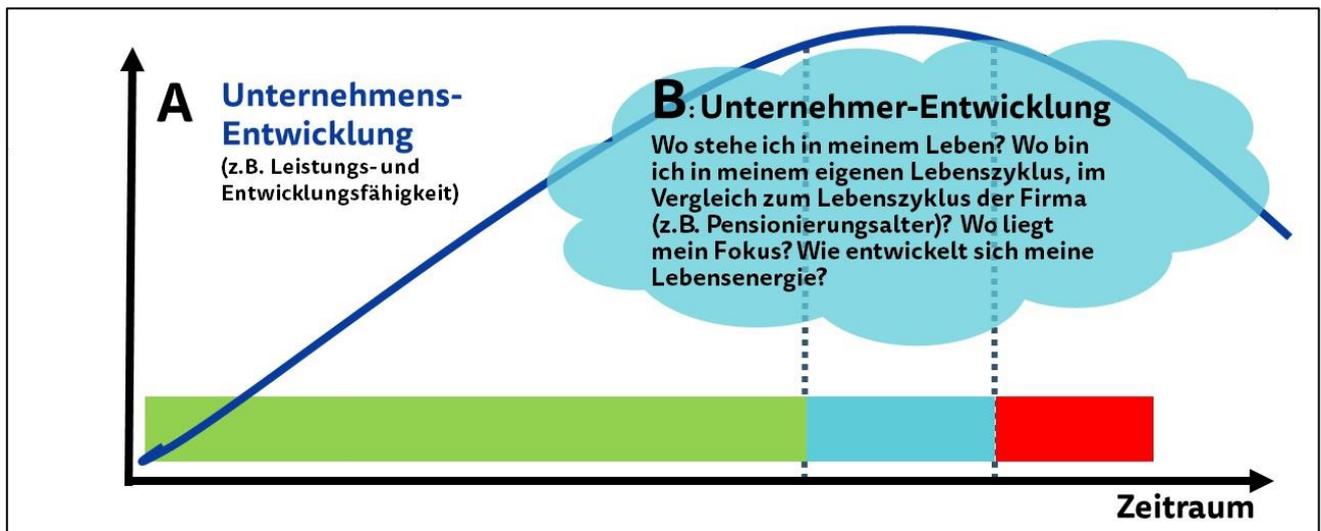


Abb. 2: Abstimmung der Unternehmensentwicklung (A) und der Unternehmerentwicklung (B).

### 2.3 Wenn Gründe auf Unternehmer- und Unternehmensseite sich kumulieren

Trotz all der bisher genannten Gründe: die geordnete Geschäftsaufgabe drängt sich nur dann endgültig auf, wenn kein Nachfolger gefunden werden kann. Dies ist in der Regel meistens dann der Fall, wenn sich Gründe und Ursachen sowohl auf der Unternehmer- und Unternehmensseite kumulieren und sich in ihrer Kombination wechselseitig verstärken: die geordnete Geschäftsaufgabe wird damit unausweichlich, und zur besten Option. Im Gegensatz dazu, sei an folgendes Szenario erinnert: Befindet sich das Unternehmen nämlich z.B. in der Wachstumsphase oder profitiert stark von einem Wachstumsmarkt und der Unternehmer möchte sich aus dem Berufsleben zurückziehen, wird es ihm ein Leichtes sein, einen Nachfolger, einen Übernehmer zu finden und die Unternehmung trotz aller Herausforderungen 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 versucht wird, die betriebliche Krise „auszusitzen“: 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 2).

**Timing: zwei Lebensläufe aufeinander abstimmen.** Bei der geordneten Geschäftsaufgabe geht es also darum, zwei Lebensläufe aufeinander abzustimmen (!), vgl. Abbildung 2.

- den Lebenslauf (den Lebenszyklus) des Unternehmens (A) (dargestellt als blaue Linie) und
- den Lebenslauf (den Lebenszyklus) des Unternehmers (B) (dargestellt als blaue Wolke)

**Die Fitness des Unternehmens steht im Zentrum jeder Nachfolgeregelung.** Wenn das Unternehmen in einer Nachfolgesituation nicht fit genug ist, 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.<sup>9</sup>

#### Die Überlebensquote nach einer Übergabe

<sup>9</sup> Halter, Schröder 2017.

In der Schweiz gibt es bis heute keine Studie, welche abschliessend beantworten kann, wie viele der übertragenen Unternehmen effektiv überleben. Basierend auf Studien aus dem europäischen Raum darf jedoch davon ausgegangen werden, dass nach einem Wechsel des Eigentümers in den anschliessenden 5 Jahren lediglich 5 % der übertragenen Unternehmen aufgelöst oder liquidiert werden.

Die **Fitness des Unternehmens** äussert sich entscheidend im zukünftigen Ertrags-, respektive Cashflow-Potenzial des Unternehmens, und der erkennbaren Fähigkeit des Unternehmens, dieses Potenzial gegenwärtig auch heben zu können. Ein solches Potenzial ist vorhanden, wenn einerseits die Branche eine gute Perspektive hat und andererseits auch das Unternehmen selbst (vgl. **Feld I** von Abbildung 3). In einem solchen Fall ist die Weitergabe des Betriebes wirtschaftlich sinnvoll. Ein Nachfolger im Rahmen eines FBO/MBO/MBI wird eher gefunden werden können. Nachfolgend wird dieser Fall nicht ausführlicher behandelt.



**Feld I:**

Die Weitergabe des Betriebes ist wirtschaftlich sinnvoll. Das zukünftige Ertrags- und Cashflow Potenzial ist gut. Die Fähigkeit des Unternehmens, dieses Potenzial heben zu können ist gegeben. Die Branche hat eine gute Perspektive und das Unternehmen auch. Ein Nachfolger im Rahmen eines FBO/MBO/MBI oder auch M&A wird mit hoher Wahrscheinlichkeit gefunden werden können: Das Unternehmen wird vorläufig gehalten und schlussendlich passen übergeben, also verkauft.

Falls es nur der Branche schlecht geht, das Unternehmen hingegen Gewinne erzielt, kann das Unternehmen in der Regel dennoch verkauft werden.

Eine besondere Ausnahme zu dieser grundsätzlichen Regel ergibt sich dann, wenn der Erfolg des Unternehmens derart mit der Unternehmerpersönlichkeit verbunden ist, dass eine Übergabe des Betriebes keinen Sinn macht (vgl. Feld II von Abbildung 3). Dies ist häufig bei Einmannbetrieben der Fall, die im Dienstleistungssektor tätig sind (z.B. in Branchen wie Informationstechnologie oder persönlicher 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 – 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 dann, wenn eine Unternehmenssanierung keine Chance auf nachhaltigen Erfolg aufzeigt (vgl. Feld III von Abbildung 3).



**Feld III:**

Stellen Sie sich vor, zusammen mit Ihrem Geschäftspartner haben ein IT Team mittlerer Grösse aufgebaut, welches primär mit dem Verkauf von Hardware und etwas dazugehörigem Support gross geworden ist. Dieses Hardwaregeschäft ist auch heute noch der mit Abstand bedeutendste Umsatzanteil. Die Margen in diesem Geschäft sind in den letzten Jahren dramatisch gesunken und heute eigentlich nicht mehr genügend um Ihr Team weiter am Leben zu erhalten. Rückblickend müssen Sie feststellen, dass Sie den Trend hin zu Dienstleistungen, Abonnements, Cloud Lösungen und Beratung, zum Beispiel zum Thema «Cyber Security» verpasst haben und gegenüber den Konkurrenten nie mehr aufholen können.

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 3).



#### 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.

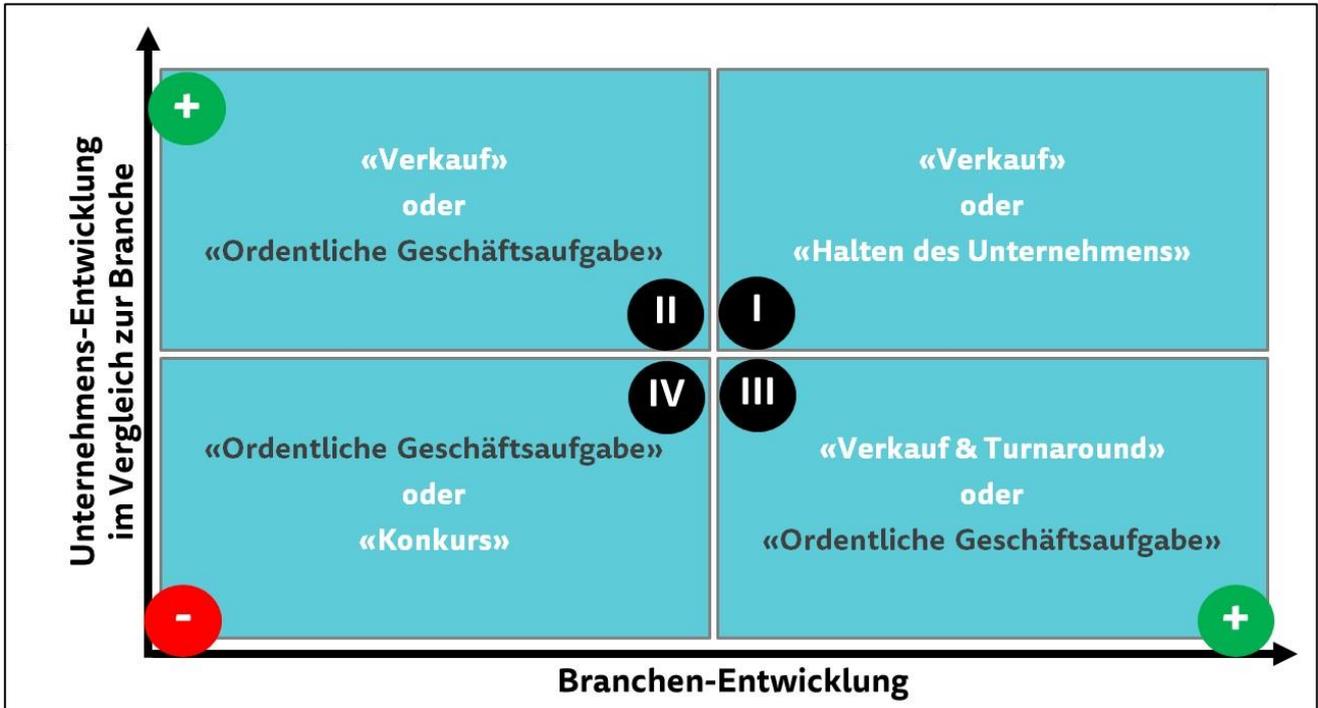


Abb. 3: Handlungsoptionen im Kontext Nachfolge

Unser **Arbeitsblatt** kombiniert mit wenigen, einfachen Fragen die beiden Perspektiven (Achsen) Unternehmensentwicklung und Branchenentwicklung und liefert eine erste Einschätzung in welches Feld Sie ihre Unternehmung platzieren können.



#### Arbeitsblatt «Handlungsoption geordnete Geschäftsaufgabe – ja oder nein?»

Das Arbeitsblatt stellt einige Frage entlang von Abbildung 3 in der vorliegenden Schrift mit dem Ziel, dass Sie eine erste Annäherung an die Fragestellung vornehmen können.

Intern: 13-01-Arbeitsblatt Handlungsoption geordnete Geschäftsaufgabe - ja oder nein?

### 3 Der richtige Zeitpunkt einer 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 auseinandergehalten 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, bleibt man am Steuer und wird nicht zum Gejagten?

Die geordnete Geschäftsaufgabe muss als Option rechtzeitig vorbereitet werden. Im nächsten Abschnitt beschreiben wir verschiedene Arten von Unternehmenskrisen und deren Abfolge. Quintessenz und unsere Empfehlung daraus ist, dass, sobald sich erste Anzeichen eine Strategiekrise zeigen, die geordnete Geschäftsaufgabe vorbereitet werden soll.

#### 3.1 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 4).

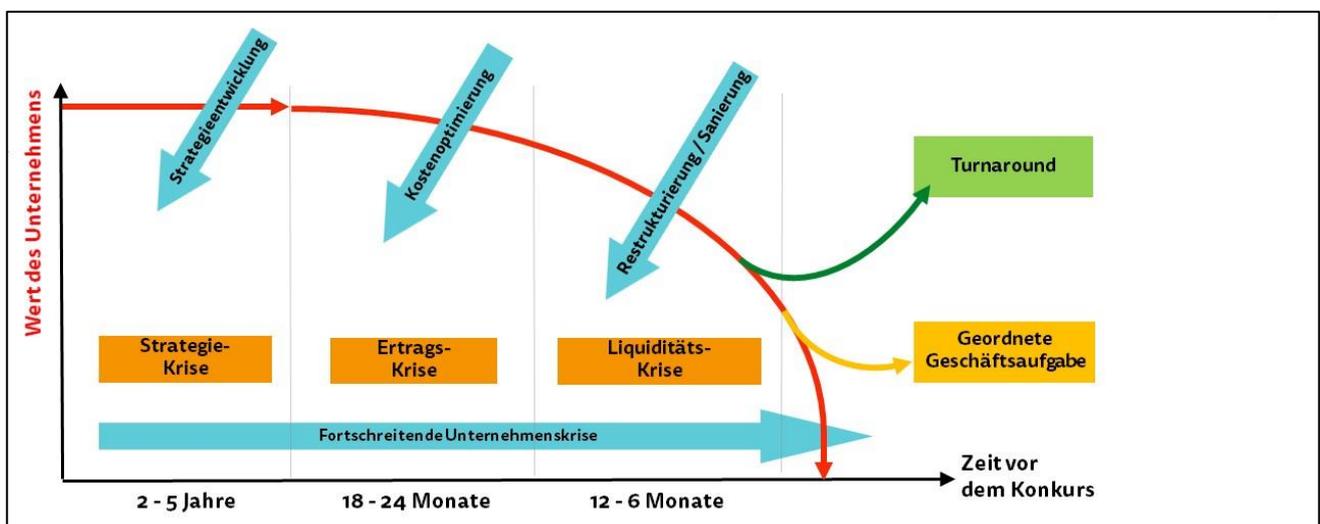


Abb. 4: Unternehmenskrisen (GisselbRecht & Wirtschaft AG)

In Abbildung 4 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 (Strategiekrise) zu einer Verminderung des Ertrages (Ertragskrise) 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 als Option im Sinne einer Auswahl wirklich zur Verfügung.

Aufgrund einer Strategiekrise stagniert nach einer Wachstumsphase der Umsatz. Das Unternehmen kann lediglich mit nichtbetriebsnotwendigen Aktiven (Vermögen) 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. Die «Stagnationsphase» ist gleichzusetzen mit der «Strategiekrise» zu Beginn dieses Abschnitts.

### 3.2 Frühwarnindikatoren

In einem dynamischen Umfeld sind Zielabweichungen, Fehleinschätzungen und operationelle Probleme zu erwarten 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. Unter diesen Massnahmen, welche vorzubereiten und gegebenenfalls zu ergreifen oder einzuleiten sind, verstehen wir in erster Linie einerseits den Turnaround und die geordnete Geschäftsaufgabe andererseits. Beide sollen im Nachfolgeprozess als strategische Option miteinbezogen werden. Einige Übergeber überlassen die Aufgabe des Turnarounds dem Übernehmer, das sei hier der Vollständigkeit halber erwähnt.

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

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.

## 4 Planung einer geordneten Geschäftsaufgabe

Den Geschäftsbetrieb einstellen, weil man keinen geeigneten Nachfolger findet oder es einfach nicht mehr läuft? Diese Entscheidung fällt nicht leicht. Die Gründe für die Aufgabe des Betriebes sind vielfältig. Oft sind es die Gesundheit oder das Alter des Firmeninhabers, die ein weiteres Arbeiten unmöglich machen.

Manchmal hat sich das Geschäftsmodell aufgrund der rasanten technischen und wirtschaftlichen Entwicklung überholt, so dass langfristig keine Chancen mehr auf Erfolg bestehen. Einige Betriebe werden von vornherein befristet angemeldet. Ein geordnetes Ende des Geschäftsbetriebs hat der Unternehmer selbst in der Hand. Er kann sein Betriebsvermögen selbst verwerten und damit offene Rechnungen der Gläubiger begleichen. Auf diese Weise hat schon manch ein Eigentümer, manch ein Unternehmer einen Konkurs vermieden und das Unternehmen schuldenfrei «geschlossen». Das Image des Unternehmers bleibt unbeschädigt – neue Wege ins weitere Leben stehen ihm auch finanziell offen.

### 4.1 Überwindung psychologischer Barrieren

Häufig wird die Geschäftsaufgabe jedoch durch psychologische Handlungsbarrieren hinausgezögert.

Entsprechend werden wirkungsvolle Massnahmen nicht ergriffen, vorwiegend aus folgenden Gründen:

- **Hoffnung:** Der Unternehmer hofft auf eine Verbesserung der wirtschaftlichen Lage;

- **Verdrängung:** Geschäftsaufgabe passt nicht in die 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); ... der geleistete Verzicht vieler Familienmitglieder und indirekt Betroffener hat sich folglich nicht gelohnt...
- **Orientierungslosigkeit:** Unkenntnis des Prozesses der geordneten Geschäftsaufgabe;
- **Überforderung:** Eingeständnis einer Krisensituation (gegenüber Banken, Kunden, Lieferanten, Familie).

Das Hinauszögern der geordneten Geschäftsaufgabe ist selbstredend kontraproduktiv. Dadurch, dass Unternehmer zu lange warten, vernichten sie die Werte des Unternehmens. 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 sich die Lage des Unternehmens zunehmend verschlimmert oder das Alter des Unternehmers eine Nachfolgelösung nahelegt? Neben den eben erwähnten Gründen wurde in der Forschung der Verhaltensökonomie eine interessante Feststellung gemacht. Es wurde Folgendes nachgewiesen: je mehr ein Mensch in ein Projekt investiert hat, umso unwahrscheinlicher wird es, 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, die 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.<sup>10</sup> Gleich verhält es sich bei einem Unternehmen und dem Unternehmer. Wenn man bereits viel Zeit, Geld und Herzblut 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.

## 4.2 Planungshoheit

«Wer sich selbst nicht bewegt, kann auch nichts bewegen.» Dieses Zitat eines deutschen Unternehmensberaters trifft gerade bei dem folgenschweren Entscheid über eine Geschäftsaufgabe immer wieder zu und widerspiegelt ein häufig anzutreffendes Dilemma des Unternehmers. Der strategische Entscheid der Geschäftsaufgabe basiert auf eigenverantwortlichem Handeln. Die Geschäftsaufgabe ist kein von Dritten verordneter Lockdown und darf auch nicht zu einem ungeordneten, chaotischen Shutdown führen. Statt sich auf das Eingesetzte zu konzentrieren, sollte der Unternehmer sich aktiv den Herausforderungen einer geordneten Geschäftsaufgabe zuwenden.

Bei der geordneten Geschäftsaufgabe, gleich wie bei den anderen Nachfolgeoptionen (FBO/MBO/MBI), besteht ein grosser Planungsbedarf – sofern man diese eben geordnet (!) gestalten will. Da sich der Unternehmer bisher jedoch zu wenig mit der geordneten Geschäftsaufgabe als strategischer Nachfolgeoption beschäftigt hat, ist er sich der zeitlichen Dimension und des Planungsaufwandes vielfach nicht bewusst. Der Prozess der geordneten Geschäftsaufgabe ist im Vergleich zum FBO oder MBO eher kurz. Trotzdem dauert er 1 – 1 ½ Jahre.

Nachfolgeregelung	FBO	MBO	MBI	Geordnete Geschäftsaufgabe
Prozess	Lang	Mittelfristig	Kurz	Kurz
Ø Zeitdauer	> 5 Jahre	< 3 ½ Jahre	ca. 1 ½ Jahre	1 – 1 ½ Jahre

<sup>10</sup> Vgl. Hal R. Arkes und Catherine Blumer (1985) und Rolf Dobelli (2010).

Abb. 6: Zeitliche Perspektive der versch. Nachfolgeoptionen

Die Beendigung der Geschäftstätigkeit stellt neben der zeitlichen Belastung auch hohe Anforderungen an das Wissen und die Fähigkeiten des Unternehmers. Wichtig ist die vorgängige Erstellung eines detaillierten Ablaufplans mit der Definition von Aufgaben und betrieblichen Tätigkeiten auf der Zeitachse. So sind die laufenden Kosten (Löhne etc.) wie auch das Lager sukzessive abzubauen – synchron zum Rückgang der Kundenaufträge. Die Kündigungsfristen sind bei der geordneten Geschäftsaufgabe zwingend 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 bereits im Voraus.

Wichtig ist auch, die Kommunikation der Geschäftsaufgabe zu planen. Sie sollte für die verschiedenen Stakeholder gleichzeitig erfolgen. Eine selektive und ungeplante Kommunikation der Geschäftsaufgabe führt nur zu Gerüchten und zu Verunsicherung bei den Mitarbeitenden und verschreckt die Kunden. 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 Geschäfte auf Vorkasse einzugehen. Somit ist der Liquiditätsplanung besonderes Gewicht beizumessen, wie auch der Nachführung von Bilanz und Erfolgsrechnung. So verhindern Sie die Insolvenz und damit einen ungeordneten Shutdown.

Gibt der Unternehmer das Unternehmen altersbedingt auf, muss die persönliche Vorsorge des Unternehmers in die Planung miteinbezogen werden. Auch hier spielen Fristen eine wichtige Rolle (bei der 2. Säule z.B. betr. Einkäufe und Bezug).



**Arbeitsblatt «Checkliste Durchführung der Geschäftsaufgabe»**

Mit der vorliegenden Checkliste können Sie die wesentlichen Kontrollfragen rund um die ordentliche Geschäftsaufgabe stellen.

Intern: 13-02-Checkliste Durchführung geordnete Geschäftsaufgabe

## 5 Instrumente der geordneten Geschäftsaufgabe

### 5.1 Liquidation nach Obligationenrecht

Im Unterschied zur Zwangsliquidation beim Konkurs geht der (geordneten) Liquidation nach OR ein freiwilliger Entscheid des Unternehmers zur Stilllegung seiner Unternehmung voraus, da es z.B. an Zukunftsperspektiven mangelt.<sup>11</sup> Auch wenn der Unternehmer diesen Entscheid aus freien Stücken fällt, wird es ihm nie leicht fallen, sein Lebenswerk oder das in mehreren Generationen geführte Familienunternehmen aufzugeben. Gerade aus psychologischer Sicht kann ein solch eigenständig und bewusst gefällter Entscheid allerdings wertvoll sein. Frühzeitig gefällt, bietet dieser Entscheid dem Unternehmer genügend Zeit sich gedanklich mit dem schrittweisen «Rückbau» und dem Abschied von seiner Unternehmung auseinanderzusetzen und sich allenfalls neu zu orientieren. Denn die geordnete Liquidation stellt keineswegs das Scheitern einer Unternehmung oder des Unternehmers dar. Vorausschauend geplant und durchdacht an die Hand genommen, lassen sich mit der geordneten Liquidation aus finanzieller Hinsicht die Aktiven einer Unternehmung optimal verwerten und der Verwertungserlös kann in der Folge an die Gesellschafter bzw. den Eigentümer, dem Unternehmer verteilt werden. Hierfür sind bei der Liquidation eines Unternehmens jedoch mehrere Schritte zu durchlaufen:

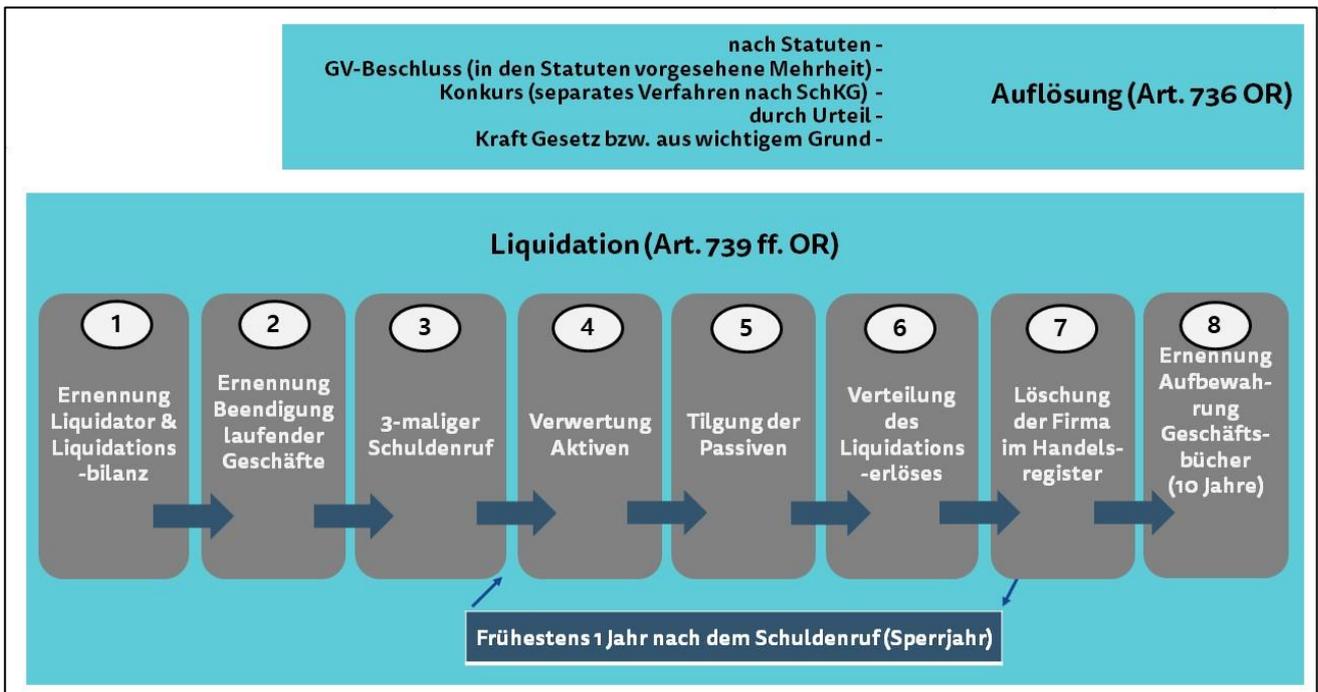


Abb. 7: Liquidation nach Obligationenrecht

<sup>11</sup> <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/nachfolge-betriebseinstellung/ende-des-unternehmens/gruende-fuer-das-ende.html> (zuletzt besucht am 24.04.2020).

Die Geschäftsauflösung erfolgt gemäss den nachfolgenden Schritten (1-8):

<p>①</p> <p>②</p>	<p><b>Ernennung eines Liquidators</b></p> <p>Als Liquidator agiert grundsätzlich der Verwaltungsrat. Die Statuten, die Generalversammlung oder der Richter können diese Aufgabe allerdings auch einer Drittperson übertragen. Die laufenden Geschäfte werden vom Liquidator unter bestmöglicher Vermeidung von Verlusten zu Ende geführt und derselbe hat eine Liquidationsbilanz zu erstellen.</p> <p>Stellen die Liquidatoren eine Überschuldung fest benachrichtigen sie den Richter, welcher den Konkurs eröffnen wird.</p>	<p>Art. 740 ff. OR</p>
-------------------	---	------------------------



<p>③</p>	<p><b>Dreimaliger Schuldenruf</b></p> <p>Es folgt als nächster wichtiger Schritt der sog. Schuldenruf, d.h. eine dreimalige Aufforderung an die Gläubiger der Gesellschaft, ihre Ansprüche der Gesellschaft mitzuteilen. Die der Gesellschaft bekannten Gläubiger werden hierzu direkt benachrichtigt. Alle anderen werden durch eine dreimalige Publikation im SHAB darüber in Kenntnis gesetzt. Die Bekanntmachung dient dazu, alle Gläubiger über die Auflösung der Gesellschaft zu informieren und sie aufzufordern, ihre Ansprüche innert einem Jahr geltend zu machen.</p>	<p>Art. 742 OR</p>
----------	--	--------------------



<p>④</p> <p>⑤</p>	<p><b>Verwertung</b></p> <p>Die Liquidatoren verwerten nun die Aktiven und bezahlen damit die fristgerecht angemeldeten Schulden. Haben der Gesellschaft bekannte Gläubiger die Anmeldung ihrer Forderung unterlassen, so ist der Betrag gerichtlich zu hinterlegen.</p>	<p>Art. 743 f. OR</p>
-------------------	--	-----------------------



<p>⑥</p>	<p><b>Verteilung</b></p> <p>Soweit nach der Tilgung der Schulden noch Vermögen übrig bleibt, wird dieses an die Aktionäre verteilt. Die Verteilung darf aber frühestens ein Jahr nach dem öffentlichen Schuldenruf stattfinden. In Ausnahmefällen ist eine Verteilung bereits nach drei Monaten möglich, wenn ein besonders befähigter Revisor bestätigt, dass alle Schulden getilgt wurden und nach den Umständen angenommen werden kann, dass keine Drittinteressen gefährdet sind.</p>	<p>Art. 745 OR</p>
----------	---	--------------------



<p>⑦</p> <p>⑧</p>	<p><b>Löschung im Handelsregister</b></p> <p>Im Anschluss an die durchgeführte Liquidation aber frühestens ein Jahr nach der Bekanntmachung des dritten Schuldenrufs wird die Firma im Handelsregister gelöscht und die Gesellschaft hört damit auf, zu existieren. Die Geschäftsbücher sind allerdings noch 10 Jahre aufzubewahren.</p>	<p>Art. 746 f. OR</p>
-------------------	--	-----------------------

**Beachte:**

Die vorstehende Übersicht der Liquidationsschritte ist auf das Wesentliche reduziert und soll dem Leser eine erste Idee vom Prozess der Liquidation geben. Die Durchführung der Liquidation in der Praxis kann jedoch höchst anspruchsvoll sein und erfordert grundsätzlich das Wissen einer Fachperson.

Der Unternehmer riskiert, dass der Wert seines Geschäftsvermögens erodiert, wenn die erforderlichen Weichen nicht rechtzeitig gestellt werden und die Massnahmen nicht konsequent aufeinander abgestimmt sind. Der Beizug eines Experten ist daher in jedem Fall empfehlenswert, um zu vermeiden, dass die Unternehmung am Ende noch in Schieflage gerät und es zur Konkursliquidation kommt.

**Arbeitsblatt «Rechtliche Aspekte der geordneten Geschäftsaufgabe»**

Mit der vorliegenden Checkliste bekommen Sie die wesentlichen Aspekte rund um die rechtlichen Aspekte der geordneten Geschäftsaufgabe

Intern: 13-03-Checkliste Rechtliche Aspekte

**Arbeitsblatt «Ablaufplan geordnete Geschäftsaufgabe bei der GmbH / AG»**

Mit der vorliegenden Checkliste bekommen Sie ein Beispiel für einen Ablaufplan für eine geordneten Geschäftsaufgabe

Intern: 13-04-Ablaufplanung AG und GmbH

## 5.2 Liquidation nach Schuldbetreibungs- und Konkursrecht

Grund für die Einleitung eines Nachlassverfahrens ist eine (drohende) Insolvenz des Schuldners, welche sich dadurch zeigt, dass der Schuldner mangels Liquidität seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommt (vgl. dazu hiervor Ziff. 1.1 lit. a-c). Das Nachlassverfahren ist ein Schuldbereinungsverfahren, mit welchem die Gesamtheit der Verbindlichkeiten eines Schuldners bereinigt werden soll. Anders als im Konkurs, dessen Eröffnung das schuldnerrische Unternehmen grundsätzlich sofort stilllegt, soll im Nachlassverfahren aber die Fortsetzung der Unternehmenstätigkeit auch nach der Eröffnung des gerichtlichen Verfahrens – unter Aufsicht bzw. Mitwirkung des Sachwalters – weiterhin gewährleistet sein.<sup>12</sup> Insbesondere auch gelten die Bestimmungen über die Massentlassung bei einem Nachlassvertrag mit Vermögensabtretung (vgl. dazu unten Ziff. 5.2.3, lit. b und Ziff. 6) im Unterschied zur geordneten Liquidation nach OR nicht.

Seit der Neuregelung des Sanierungsrechts<sup>13</sup> geht es beim Nachlassverfahren aber nicht mehr zwangsläufig darum, dass ein Nachlassvertrag zustande kommt (vgl. dazu unten Ziff. 5.2.3 und Ziff. 6) oder das Verfahren in einen Konkurs mündet. Es ist vielmehr auch möglich, dass die Nachlassstundung zu reinen Stundungszwecken bewilligt wird.<sup>14</sup>

Das Nachlassverfahren lässt sich in drei Stadien gliedern:<sup>15</sup>

- *Bewilligungsverfahren*: Bewilligung der Nachlassstundung;
- *Zustimmungsverfahren*: Zustimmung der Gläubiger zum Vergleichsangebot des Schuldners;
- *Bestätigungsverfahren*: gerichtliche Bestätigung des Nachlassvertrages.

### 5.2.1 Provisorische Nachlassstundung

Die provisorische Stundung ist ein zwingender Verfahrensabschnitt, welcher in jedem Fall der späteren Bewilligung einer allfälligen definitiven Stundung vorgehen muss.<sup>16</sup> Die *provisorische Nachlassstundung* gewährt dem Schuldner dabei Schutz vor dem rechtlichen Zugriff seiner Gläubiger, beschränkt die Verfügungsbefugnis des Schuldners über dessen Vermögen und ermöglicht die Vorbereitung der Sanierung oder allenfalls die Liquidation.<sup>17</sup> Vordringliches Ziel ist es, einen Überblick über die finanzielle Situation des Schuldners zu erhalten, um abklären zu können, ob überhaupt Aussicht auf eine Sanierung besteht.<sup>18</sup> Besteht offensichtlich keine Aussicht auf Sanierung oder Bestätigung eines Nachlassvertrages, wird im Rahmen der provisorischen Nachlassstundung der Konkurs von Amtes wegen eröffnet.

### 5.2.2 Definitive Nachlassstundung

Zeigt sich während der provisorischen Stundung, dass Aussicht auf Sanierung oder Bestätigung eines Nachlassvertrages besteht, bewilligt das zuständige Nachlassgericht die Stundung für weitere vier bis sechs Monate. Für welche Zeitspanne die definitive Nachlassstundung bewilligt wird, entscheidet das Nachlassgericht nach Ausübung seines pflichtgemässen Ermessens. Dabei wird das Nachlassgericht insbesondere auch die Komplexität des Falles in seine Entscheidung miteinbeziehen. Ein komplexer Fall liegt unter anderem dann vor, wenn mit der Teilnahme einer Vielzahl von Gläubigern zu rechnen ist oder es sich beim Schuldner um eine grosse Konzerngesellschaft mit einer grossen Zahl von Aktiven handelt.<sup>19</sup> Auf Antrag des Sachwalters kann die definitive Nachlassstundung auf zwölf, in besonders komplexen Fällen, auf maximal 24 Monate verlängert werden. Bei einer Verlängerung über zwölf hinaus, hat der Sachwalter eine Gläubigerversammlung einzuberufen, welche vor Ablauf des neunten Monats seit Bewilligung der definitiven Stundung abzuhalten ist.

---

<sup>12</sup> HUNKELER, in: KUKO-SchKG, Vor Art. 293-336 N. 1; EICHENBERGER/PENON/WEINGART/WUFFLI, Repetitorium zum Schuldbetreibungs- und Konkursrecht, 2. Auflage, Bern 2019, S. 213.

<sup>13</sup> per 1. Januar 2014.

<sup>14</sup> KOSTKIEWICZ, Rz. 1727; EICHENBERGER/PENON/WEINGART/WUFFLI, Repetitorium zum Schuldbetreibungs- und Konkursrecht, 2. Auflage, Bern 2019, S. 214.

<sup>15</sup> AMONN/WALTHER, § 54 Rz. 1.

<sup>16</sup> AMONN/WALTHER, § 54 Rz. 12; HUNKELER, in: KUKO-SchKG, Vor Art. 293a N 1.

<sup>17</sup> HUNKELER, in: KUKO-SchKG, Vor Art. 293-336 N 3.

<sup>18</sup> EICHENBERGER/PENON/WEINGART/WUFFLI, Repetitorium zum Schuldbetreibungs- und Konkursrecht, 2. Auflage, Bern 2019, S. 216.

<sup>19</sup> KOSTKIEWICZ, Rz. 1778.

Wenn keine Aussicht auf Sanierung oder Bestätigung eines Nachlassvertrages besteht, so wird auch bei der definitiven Nachlassstundung von Amtes wegen der Konkurs eröffnet.<sup>20</sup>

### 5.2.3 Nachlassliquidation

Die eigentliche Schuldenbereinigung erfolgt regelmässig durch den Abschluss eines sog. Nachlassvertrages. Primäres Ziel eines Nachlassvertrages ist die Sanierung und nicht die Liquidation der wirtschaftlichen Existenz des Schuldners.<sup>21</sup> Die Sanierung eines Schuldners lässt sich jedoch häufig nur mit einem Entgegenkommen der Gläubiger erwirken. Der Nachlassvertrag erspart dem Schuldner die Härten des Konkurses und die Ausstellung von Verlustscheinen, die seine wirtschaftliche Zukunft gefährden. Mit der Erfüllung des Nachlassvertrages wird der Schuldner als Rechtssubjekt saniert. In diesem Fall hat er seine Schulden bezahlt und es werden – auch wenn unter Umständen Forderungen von Gläubigern teilweise ungedeckt bleiben – keine Verlustscheine ausgestellt. Das Nachlassverfahren dient indes auch den Interessen der Gläubiger, die schneller befriedigt werden und oft eine höhere Dividende erhalten als im Konkursfall.<sup>22</sup>

Bei einem Nachlassvertrag, der unter Mitwirkung des Gerichts zustande kommt, spricht man von einem gerichtlichen Nachlassvertrag. In den anderen Fällen ist von einem aussergerichtlichen Nachlassvertrag die Rede.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> EICHENBERGER/PENON/WEINGART/WUFFLI, Repetitorium zum Schuldbetriebs- und Konkursrecht, 2. Auflage, Bern 2019, S. 218.

<sup>21</sup> Vgl. zum Ganzen AMONN/WALTHER, § 53 Rz. 1 f.

<sup>22</sup> Zum Ganzen BGE 105 III 92 E. 2b = Pra 68/1979 Nr. 225; EICHENBERGER/PENON/WEINGART/WUFFLI, Repetitorium zum Schuldbetriebs- und Konkursrecht, 2. Auflage, Bern 2019, S. 221.

<sup>23</sup> Zum Ganzen AMONN/WALTHER, § 53 Rz. 1.

**Unter den gerichtlichen Nachlassvertrag fallen:**

<p><b>Ordentlicher Nachlassvertrag</b></p>	<p>Hier wird zwischen Stundungs- und Dividendenvergleich unterschieden. Beim Stundungsvergleich erhalten die Gläubiger grundsätzlich vollständige Befriedigung. Im Gegenzug wird dem Schuldner im Nachlassvertrag eine längere Zahlungsfrist eingeräumt. Im Unterschied dazu erhalten die Gläubiger beim Dividendenvergleich (auch Prozentvergleich genannt) bloss einen im Nachlassvertrag zum Voraus bestimmten Prozentsatz ihrer Forderung (die sog. Nachlassdividende).<sup>24</sup></p>	<p>Art. 314 ff. SchKG</p>
<p><b>Nachlassvertrag mit Vermögensabtretung</b></p>	<p>Dabei handelt es sich um einen Nachlassvertrag, in welchem den Gläubigern das Verfügungsrecht über das schuldenrische Vermögen eingeräumt oder dieses Vermögen einem Dritten ganz oder teilweise abgetreten wird. Ähnlich wie beim Konkurs bilden die übertragenen Vermögenswerte ein verselbständigtes Vermögen, die sog. Nachlassmasse.<sup>25</sup> Beim Nachlassvertrag mit Vermögensabtretung handelt es sich um einen Vergleich: Der Schuldner kann sich seiner Leistungspflichten in vollem Umfang entledigen und die Gläubiger verzichten im Gegenzug auf den bei der Liquidation nicht gedeckten Forderungsbetrag.</p>	<p>Art. 317 SchKG</p>
<p><b>Nachlassvertrag im Konkurs</b></p>	<p>Wie erwähnt, stellt der Nachlassvertrag grundsätzlich ein Instrument dar, welches darauf ausgerichtet ist, die Sanierung zu bewirken, so dass kein Konkurs eröffnet werden muss. Das Schuldbetreibungs- und Konkursrecht sieht allerdings auch die Möglichkeit vor, nach Eröffnung eines Konkurses einen Nachlassvertrag abzuschliessen. Sinnvoll kann dies für solche Schuldner sein, deren Beschwerde abgewiesen wurde (vgl. dazu unten Ziff. 5.3).<sup>26</sup></p>	<p>Art. 332 SchKG</p>

<sup>24</sup> Zum Ganzen HUNKELER, in: KUKO-SchKG, Vor Art. 293-366 N 6.

<sup>25</sup> KOSTKIEWICZ, Rz. 1890.

<sup>26</sup> EICHENBERGER/PENON/WEINGART/WUFFLI, Repetitorium zum Schuldbetreibungs- und Konkursrecht, 2. Auflage, Bern 2019, S. 225.

## Aussergerichtlicher Nachlassvertrag:

<b>Einvernehmliche private Schuldenbereinigung</b>	<p>Vordergründiges Ziel ist dabei, den Schuldenkreislauf zu unterbrechen. Die einvernehmliche private Schuldenbereinigung steht jedoch nur Schuldner zur Verfügung, die nicht der Konkursbetreibung unterliegen (vgl. Art. 39 SchKG). Bei juristischen Personen kann die einvernehmliche private Schuldenbereinigung daher nicht zur Anwendung und zwar auch dann nicht, wenn sie nicht der Konkursbetreibung unterliegen.<sup>27</sup></p> <p>Weil eine einvernehmliche Lösung erzielt werden soll, wirkt sich die Schuldenbereinigung – im Unterschied zum Nachlassvertrag – nicht auf ablehnende Gläubiger aus. Eine solche Vereinbarung gilt daher nur für diejenigen Gläubiger, die der Vereinbarung zugestimmt haben. Für den Fall, dass eine einvernehmliche Lösung mit den Gläubigerin misslingt, bleibt dem Schuldner die Insolvenzerklärung (Art. 191 SchKG) oder das gerichtliche Nachlassverfahren.<sup>28</sup></p>	Art. 333 ff. SchKG
--	--	--------------------



Die Vorbereitung eines Nachlassbegehrens muss gut durchdacht sein, da sich in diesem Zusammenhang komplexe Problemkreise auftun können. Wenden Sie sich daher an einen spezialisierten Anwalt oder Treuhänder, denn wenn ein Nachlassbegehren verworfen wird oder die im Nachlassvertrag ausgehandelten Vorgaben scheitern, droht unmittelbar die Konkursöffnung mit den entsprechend weitreichenden Konsequenzen.

<sup>27</sup> BRUNNER/BOLLER, in: BSK-SchKG II, Art. 333 N 7.

<sup>28</sup> Zum Ganzen AMONN/WALTHER, § 57 Rz. 8 f.

### 5.3 Aufhebung eines Konkursentscheides

Mit dem Entscheid über die Eröffnung des Konkurses (sog. Konkurserkennnis / Konkursdekret; vgl. dazu oben Ziff. 1.2), wird der Konkurs grundsätzlich sofort wirksam und vollstreckbar. Der Entscheid des Konkursgerichts ist zwar nicht endgültig, aber wenn die Konkursöffnung einmal verfügt worden ist, so besteht unmittelbarer Handlungsbedarf. Denn eine sog. Konkursbeschwerde mittels welcher die Konkursöffnung angefochten werden kann, ist zwingend innert zehn Tagen seit Empfang des Konkursentscheid beim zuständigen Gericht einzureichen.

Die Aufhebung der Konkursöffnung kommt in Betracht, wenn der Schuldner

- 1) seine Zahlungsfähigkeit glaubhaft macht und
- 2) durch Urkunden alternativ beweist, dass inzwischen:
  - a) die Schuld, einschliesslich der Zinsen und Kosten, getilgt ist;
  - b) der geschuldete Betrag beim oberen Gericht zuhanden des
  - c) Gläubigers hinterlegt ist; oder
  - d) der Gläubiger auf die Durchführung des Konkurses verzichtet (Art. 174 Abs. 2 SchKG).

Dabei muss begründet und belegt werden, dass die Zahlungsfähigkeit des Konkursiten wahrscheinlicher ist als seine Zahlungsunfähigkeit. Innert der zehntägigen Frist müssen dem Gericht hierzu sämtliche Beweismittel vorgelegt werden. Eine Nachfrist wird hierfür grundsätzlich nicht gewährt.

Zu beachten ist zudem, dass die Beschwerde den Eintritt der Konkurswirkungen und die damit verbundene sofortige Schliessung eines Betriebes grundsätzlich nicht hemmt. Es besteht allerdings die Möglichkeit, dass auf entsprechenden Antrag hin die sog. *aufschiebende Wirkung* erteilt wird, d.h. dass die Wirkungen des Konkurses bis zum definitiven Entscheid über die Beschwerde aufgeschoben werden.



Die Beschwerde hat bei fundierter Darlegung der Sachlage sowie den diesbezüglichen Beweismitteln oft gute Chancen auf Gutheissung. Zudem berücksichtigt die Beschwerdeinstanz oft auch, dass die Konkursöffnung mit irreversiblen Folgen verbunden ist. Es ist aber in jedem Fall sinnvoll, für diese sogenannte Konkursbeschwerde einen Experten (Treuhandler oder Rechtsanwalt) beizuziehen, damit die Beschwerde nicht aufgrund von formellen Mängeln scheitert.

## 6 Exkurs: Das Nachlassverfahren als Sanierungsinstrument und Mittel der wirtschaftlichen Gesundung

Das Nachlassverfahren hat – unberechtigterweise – immer noch einen schlechten Ruf und wird vielfach als «Konkurs im Schongang» bezeichnet. Dabei hat der Gesetzgeber bei der Revision des Sanierungsrechtes im Januar 2014 die erleichterte Sanierung von Unternehmungen in finanzieller Schieflage vor Augen. Seither dient die Nachlassstundung nicht mehr nur dem Zustandekommen eines Nachlassvertrags, sie kann auch zu reinen Sanierungszwecken bewilligt werden. Im Vergleich zum früheren Recht ist der Einstieg in das Verfahren deutlich einfacher, da die Hürden für den erfolgreichen Antrag für eine provisorische Nachlassstundung tief sind (vgl. Ziff. 5.2). Die Vorteile des Nachlassrechtes sind zwischenzeitlich augenfällig:

Die Dauer einer **provisorischen Nachlassstundung** wurde nach dem Auslaufen der Covid-19-Verordnung Insolvenzrecht vom 16. April 2020 durch den Bundesrat praktikabel verlängert. Seit 20. Oktober 2020 kann gemäss dem revidierten Art. 293a Abs. 2 SchKG in begründeten Fällen die **Maximaldauer** der provisorischen Nachlassstundung von bisher vier auf **neu acht Monate** verlängert werden.

Während der Dauer der provisorischen Nachlassstundung kann auf begründeten Antrag hin das Gericht auf eine **Veröffentlichung** und entsprechende Publikation im Schweizerischen Handelsamtsblatt und im kantonalen Amtsblatt **verzichten**. Diese sog. **stille Nachlassstundung** erleichtert die angestrebte Sanierung, verschärfen sich in der Regel mit der Veröffentlichung der Nachlassstundung die Probleme des Schuldners eher, da Kunden verunsichert sind, Schlüsselmitarbeitende die Unternehmung verlassen und die Lieferanten auf Vorkasse wechseln.

Mit dem revidierten Sanierungsrecht lassen sich aus Art. 297a SchKG auch sog. **Dauerschuldverhältnisse ausserordentlich kündigen**, wenn andernfalls der Sanierungszweck vereitelt würde. In der Praxis ist die Möglichkeit der jederzeitigen Kündigung von Verträgen mit langer Restlaufzeit auf einen beliebigen Zeitpunkt gerade im Zusammenhang mit langjährigen Mietverträgen, mit Agentur- oder Kommissionsverträgen sehr nützlich und bietet für eine Sanierung wichtige Handlungsoptionen.

Das ausserordentliche Kündigungsrecht findet keine Anwendung auf die laufenden Arbeitsverträge. Hingegen stellt Art. 333b OR klar fest, dass die **Arbeitsverhältnisse** bei einer Betriebsübertragung während der Nachlassstundung **nicht** mehr auf den Erwerber **übergehen**. Stattdessen kann der Erwerber entscheiden, welche Arbeitnehmer übernommen werden sollen. Hinzu kommt, dass der Erwerber nicht solidarisch zusammen mit dem bisherigen Arbeitgeber haftet für Forderungen des Arbeitnehmers aus dem früheren Arbeitsverhältnis. Die Anpassungen des Arbeitsrechts aus dem Jahr 2014 erleichtern die Übertragung von Betriebsteilen oder des gesamten Schuldnerbetriebs auf einen Erwerber nachhaltig.

Die paulianische Anfechtung von Rechtshandlungen des Schuldners vor der Nachlassstundung sind durch Art. 285 Abs. 3 SchKG ausgeschlossen, sofern diese Rechtshandlungen von einem Nachlassgericht genehmigt wurden. Daraus hat sich in den letzten Jahren in Anlehnung an Bestimmungen aus dem Chapter 11-Verfahren aus den USA, eine spezialisierte Asset-Deal-Praxis, das sog. **Prepack** entwickelt. Bei einem Prepack werden bestimmte Aktiven oder Betriebsteile der Nachlassschuldnerin an einen Dritten verkauft, mit dem Ziel, den Betrieb fortzuführen, Arbeitsplätze zu erhalten und Kundenbeziehungen zu sichern. Eine Sanierung mittels Prepack benötigt eine weitgehende Vorbereitung, bevor das eigentliche Stundungsgesuch eingereicht wird. Die wichtigsten Share- und Stakeholder wie auch der zukünftige Sachwalter sind in die Planung und Ausarbeitung des Prepack mit einzubeziehen. Mit der gerichtlichen Genehmigung – und der gleichzeitigen Gewährung der provisorischen Nachlassstundung – ist ein solcher Asset Deal rechtsverbindlich und gegenüber den Gläubigern anfechtungssicher. Dadurch besteht für den Übernehmer eines Betriebsteils die notwendige **Rechtssicherheit** für die Vermögenstransaktion.

Im Oktober 2020 hat der Bundesrat die mit der *Covid-19-Verordnung Insolvenzrecht* vorübergehend ausgesetzte gesetzliche Pflicht zur Erstattung einer **Überschuldungsanzeige** bei Vorliegen von bestimmten Voraussetzungen nach Art. 725 OR aufgehoben. Die Lockerung im Bereich der Bilanzdeponierungspflicht gilt damit ab 20. Oktober 2020 nicht mehr. Die sog. **Toleranzfrist**, innert der ein Aufschieben der Bilanzdeponierungspflicht bei konkreten Sanierungsmassnahmen vertretbar ist, beläuft sich auf **vier bis sechs Wochen** seit Feststellung der Überschuldung. Um seiner gesetzlichen Pflicht nachzukommen und gleichzeitig bei Vorliegen von Sanierungsaussichten die bereits eingeleiteten Sanierungsmassnahmen nicht zu gefährden, hat der Unternehmer mit der provisorischen Nachlassstundung ein geeignetes Instrument in der Hand. Die Organe kommen ihrer gesetzlichen Pflicht zur Bilanzdeponierung mit der Einreichung eines Gesuchs um provisorische Nachlassstundung ebenfalls nach. Das Nachlassverfahren stellt entsprechende eine **sinnvolle Alternative zur Bilanzdeponierung** dar.



Mit dem Wegfall der Covid-19-Stundungen steht den KMU als Sanierungsmittel das Nachlassverfahren weiterhin zur Verfügung. Die provisorische Nachlassstundung ist ein taugliches Instrument, um unter einem temporären Schutzschild die ausserordentliche Lage zu meistern und die Herausforderungen einer Sanierung zielgenau anzugehen. Ein Verkauf von Betriebsteilen bereits während der Nachlassstundung führt in der Regel zu höheren Erlösen und zu einer höheren Dividendenerwartung bei den Gläubigern. Für die Einleitung des Nachlassstundungsverfahrens und insbesondere für die Abwicklung eines Prepack sind ausgewiesene Experten (Sachwalter, Steuerexperten, Treuhänder, etc.) situativ beizuziehen.

## 7 Zusammenfassung und Empfehlung

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 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 bevorsteht, sondern weit im Voraus. Denn selbst wenn das Geschäft grundsätzlich gut läuft, kann ein unvorhergesehenes Ereignis (z.B. der unerwartete Tod des Unternehmers) kurzfristig zur Stilllegung des Betriebes führen. Ein gut geführter Betrieb muss deshalb darauf vorbereitet sein: ein Plan zur Geschäftsaufgabe sollte in jeder Unternehmung als Plan B «pfannenfertig» aus der Schublade gezogen werden können.

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. Mitarbeitenden 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.

## 8 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 (2017): Das St.Galler Nachfolge-Modell. Ein Rahmenkonzept zum Planen, gestalten und Umsetzen einer ganzheitlichen Unternehmensnachfolge: Bern: Haupt Verlag (4. Auflage).
- KMU Portal 2013: Ablauf des Konkursverfahrens nach Konkursurteil:
- <http://www.kmu.admin.ch/themen/02689/02690/02692/02695/index.html?lang=de>.



# Die aktuellen Schriften im Überblick

Link zu allen Schriften: <https://www.sgnafo-praxis.ch/instrumente/schriftenreihe/>

- Heft Nr. 1: KMU Nachfolge in der Schweiz - Quo Vadis?
- Heft Nr. 2: KMU Nachfolge wirkungsvoll gestalten
- Heft Nr. 3: KMU Nachfolge und meine Vision
- Heft Nr. 4: KMU Nachfolge als Prozess: Alles im richtigen Moment?
- Heft Nr. 5: KMU Nachfolge – Unternehmensstrategie
- Heft Nr. 6: KMU Unternehmer-Vorsorge
- Heft Nr. 7: KMU Nachfolge und die Bewertung
- Heft Nr. 8: KMU Nachfolge und der emotionale Wert
- Heft Nr. 9: KMU Nachfolge und die Finanzierung
- Heft Nr. 10: KMU Nachfolge gerecht und fair gestalten
- Heft Nr. 11: KMU Führungsnachfolge
- Heft Nr. 12: KMU Nachfolge-Beratung
- Heft Nr. 13: KMU Nachfolge – die geordnete Geschäftsaufgabe

## Herzlichen Dank für die Unterstützung



Zürcher  
Kantonalbank



Stiftung für  
Unternehmerische  
Entwicklung



Center for Family Business

Universität St. Gallen

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



(Stand 30.09.2024)