



# DIE UNTERNEHMENSNACHFOLGE OPTIMAL ANPACKEN

**Wer seine Firma erfolgreich führt, denkt vermutlich ungern ans Abgeben. Und doch gibt es gute Gründe, sich früh mit dem Nachfolgeprozess zu befassen.**

Wer den Nachfolgeprozess früh und systematisch angeht, verschafft sich Handlungsspielraum, um ihn nach seinen Vorstellungen zu gestalten. Mittels einer Analyse sollte man sich über seine persönlichen Wünsche und die familiäre Situation Klarheit verschaffen. Zum Beispiel darüber, ob der Rückzug in einem oder in mehreren Schritten erfolgen soll und wie der Zeithorizont für die Übergabe aussehen könnte. Besondere Sorgfalt gilt der Frage, wie sich die finanzielle Situation nach dem Rückzug aus dem Unternehmen gestaltet. Verschaffen Sie sich schon fünf oder zehn Jahre vor dem Rückzug eine Gesamtschau auf Ihr Vermögen und Ihre Schulden. Erstellen Sie ein Budget für die Zeit nach Ihrer Pensionierung: Mit welchen Einnahmen rechnen Sie, mit welchen Ausgaben? Einerseits stossen Sie in diesem Prozess auf wichtige Fragen, die in die Planung der Unternehmensnachfolge einfließen. Andererseits bleibt Ihnen so noch Zeit, um Weichen zu stellen und (Vorsorge-)Lücken zu schliessen.

## Den richtigen Wert bestimmen

Eine weitere bedeutende Frage: Wieviel ist mein Unternehmen wert? Für



**Lukas Herzog**

Vizepräsident des Schweizerischen Treuhänderverbands  
TREUHAND|SUISSE, Sektion Zürich



*Zeichnet sich familienintern ein geeigneter Nachfolger ab, kann es von Vorteil sein, das Geschäftsvermögen so gut wie möglich vom Privatvermögen zu trennen.*

einen Verkauf an Dritte oder eine familieninterne Übergabe ist es gleichermaßen wichtig, sich auf eine realistische Bewertung des Unternehmenswerts abstützen zu können. Es ist sinnvoll, sich schon früh über unterschiedliche Bewertungsmethoden zu informieren. So bleibt Zeit, um Schritte umzusetzen, welche die Bewertung auf ein stabiles Fundament stellen. Im Hinblick auf jede Firmenübergabe sind zum Beispiel zuverlässige Kennzahlen von Vorteil, die sich über einen mehrjährigen Zeitraum erstrecken. Handelt man früh genug, bleibt Zeit, um die aussagekräftigen Werte zu definieren und beispielsweise die Dividendenpolitik darauf auszurichten.

## Steuerbelastung abschätzen

In welchem Mass die Firmenübergabe finanziell ein Erfolg wird, hängt stark von der steuerlichen Belastung ab. Für eine Personengesellschaft kann es sich zum Beispiel lohnen, sie in eine Kapitalgesellschaft zu überführen. Auch vorausschauende Einkäufe im Rahmen der Vorsorge können die Steuerlast mindern. In vielen Fällen ergibt sich die für den Unternehmer hohe Steuerlast nicht aus dem Verkauf selbst. Oftmals sind Verkäufe aufgrund der Steuerfreiheit von Kapitalgewinnen bei richtiger Umsetzung sogar steuerfrei. Zur ho-

kommt die Unternehmensgewinnsteuer anlässlich der Überführung ins Privatvermögen noch schmerzlich hinzu. Aus diesem Grund empfiehlt es sich frühzeitig Privat- und Geschäftsvermögen zu trennen und den privaten Vermögensaufbau zu forcieren.

## Privat- und Geschäftsvermögen trennen

Zeichnet sich familienintern ein geeigneter Nachfolger ab, kann der Unternehmer diesen mithilfe eines Testaments oder eines Erbvertrags begünstigen. Allerdings schränken die heute noch relativ hohen Pflichtteile die Verfügungsfreiheit des Erblassers ein. Es kann in dieser Situati-



*Wie sich die finanzielle und persönliche Situation nach dem Rückzug aus dem Unternehmen gestaltet, hat viel mit frühzeitiger Planung zu tun.*

hen Steuerbelastung führt jedoch die Anhäufung von Gewinnen im Laufe des Unternehmerlebens und die damit verbundene Schaffung von nicht betriebsnotwendigem Vermögen. Dieses muss bei einem Verkauf an Dritte oder bei einer familieninternen Nachfolge mit erbberechtigten Nachkommen, welche an der Nachfolge nicht teilnehmen, aus dem Unternehmen ausgeschüttet werden. Diese Ausschüttungen führen per se schon zu einer privaten Steuerlast beim Unternehmer. Ist das nicht betriebsnotwendige Vermögen zusätzlich noch mit stillen Reserven behaftet, z.B. durch vorgenommene Abschreibungen und marktbedingte Wertsteigerungen auf Anlageimmobilien,

on von Vorteil sein, das Geschäftsvermögen so gut wie möglich vom Privatvermögen zu trennen. Empfehlenswert bei einer familieninternen Nachfolge ist immer auch der rechtzeitige Einbezug aller Nachkommen in die Ausgestaltung der Nachfolge. Spätere Missverständnisse, Streit oder gar Klagen innerhalb der Nachfahren können so verhindert werden und die übernehmende Generation kann sich mit voller Kraft dem Unternehmen widmen. Auch die Überführung einer Einzelfirma in eine AG sollte geprüft werden; bei einer AG kann ein massgeschneiderter Aktionärsbindungsvertrag zum Schutz des Unternehmens beitragen.