

Fit für die Nachfolgelösung

Wer mitten im Leben steht und seine Firma erfolgreich führt, denkt kaum übers Abgeben nach. Doch es gibt gute Gründe, sich früh mit dem Nachfolgeprozess zu befassen. So gewinnt man Handlungsspielraum, um organisatorisch, finanziell und steuerlich die richtigen Weichen zu stellen.

Christian Nussbaumer

Wer ein Unternehmen aufgebaut hat, sieht es natürlich gerne, wenn eigene Nachkommen das Werk weiterführen. Falls es sich abzeichnet, dass eines oder mehrere der eigenen Kinder die Firma der-einst weiterführen möchten, tut man gut daran, die finanziellen Rahmenbedingungen zu optimieren. So kann es sinnvoll sein, den oder die familieninternen Nachfolger mithilfe eines Testaments oder eines Erbvertrags zu begünstigen. Es macht die finanzielle Belastung bei der Übernahme etwas erträglicher, wenn die nicht beteiligten Nachkommen auf den Pflichtteil gesetzt werden. Sinnvoll ist in diesem Zusammenhang auch, wenn man das Geschäftsvermögen und das Privatvermögen vorausschauend voneinander trennt, falls beispielsweise eine Geschäftsliegenschaft im Spiel ist, die den Firmenwert in die Höhe treibt. Empfehlenswert ist bei einer familieninternen Nachfolge so oder so der rechtzeitige Einbezug aller Nachkommen. Je transparenter die Ausgestaltung der Nachfolge läuft, desto geringer ist das Risiko für spätere Konflikte.

Ein anderes willkommenes Szenario ist, wenn eine Nachfolge aus den Reihen der eigenen Mitarbeitenden gelöst werden kann. Erfahrene Mitarbeitende, die sich fachlich bewiesen haben, die Firma kennen und unternehmerisches Denken mitbringen, sind eine Idealbesetzung für eine Nachfolge. Der Knackpunkt liegt hier meist beim finanziellen Kraftakt, der mit der Firmenübernahme verbunden ist. Wenn aus-



Ein willkommenes Szenario: wenn eine Nachfolge aus den Reihen der Mitarbeitenden gelöst werden kann.

reichend Zeit vorhanden ist, bietet sich zum Beispiel das Instrument der Mitarbeiterbeteiligung an. Sprich: Potenzielle Nachfolgekräfte werden schon früh finanziell an der Firma beteiligt. Zu den Vorteilen einer solchen Lösung gehört unter anderem, dass sich die finanzielle Belastung für die Nachfolger auf einen längeren Zeitraum verteilen lässt.

Was ist meine Firma wert?

Unabhängig davon, in wessen Hände das Unternehmen letztlich übergeht, eine Frage ist immer zentral: Wieviel ist mein Unternehmen wert? Es ist wichtig, sich auf eine realistische Bewertung abstützen zu können. Daher sollte man sich frühzeitig über unterschiedliche Bewertungsmethoden informieren und Schritte umsetzen, welche die Bewertung auf ein stabiles Fundament stellen. Von Vorteil sind zum Beispiel zuverlässige Kennzahlen, die sich über einen mehrjährigen Zeitraum erstrecken. Handelt man früh genug, bleibt Zeit, um die aussagekräftigen Werte zu definieren, die

den daraus abgeleiteten Verkaufspreis nachvollziehbar machen.

Ballast abwerfen

Erfolgreiche Unternehmen haben oft ein erhebliches Vermögen angesammelt, wenn die Nachfolgelösung ansteht. Zu diesem Vermögen gehört in vielen Fällen eine Geschäftsliegenschaft, die weitgehend abbezahlt ist. Das Problem ist, dass der Immobilienanteil den

«Je transparenter die Ausgestaltung der Nachfolge läuft, desto geringer das Risiko für spätere Konflikte.»

Christian Nussbaumer

Kaufpreis in die Höhe treibt, und dass nicht alle potenzielle Nachfolger bzw. Kaufinteressenten automatisch am damit verknüpften Immobilienbestand interessiert sind. Hier empfiehlt es sich, Privat- und Geschäftsvermögen rechtzeitig zu trennen. Deshalb sollte man frühzeitig die Tren-

nung von Immobilien und operativem Geschäft prüfen und einleiten. Hier gibt es verschiedene Szenarien, die nicht zuletzt dazu beitragen können, den privaten Vermögensaufbau im Hinblick auf die finanzielle Situation nach der Pensionierung zu forcieren.

Steuerbelastung abschätzen

Die Frage der Steuern gehört früh mit zur Planung. Für eine Personengesellschaft kann es sich zum Beispiel lohnen, sie in eine Kapitalgesellschaft zu überführen. Oftmals sind Verkäufe aufgrund der Steuerfreiheit von Kapitalgewinnen bei richtiger Umsetzung sogar steuerfrei. Zur hohen 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 nicht in das Unternehmen involviert sind, aus dem Unternehmen ausgeschüttet werden.



Christian Nussbaumer ist Präsident des Schweiz. Treuhänderverbands Treuhänd|Suisse, Sektion Zürich