



Sonderbeilage

NZZ am Sonntag
8021 Zürich
044/ 258 11 11
www.nzz.ch/sonntag

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 130'837
Erscheinungsweise: unregelmässig

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 10
Fläche: 78'523 mm²

Loslassen ist nicht einfach

Die eigene Firma rechtzeitig einem würdigen Nachfolger zu übergeben, erfordert Planung und Gelassenheit. **Von Fredy Hämmerli**

Das älteste Familienunternehmen der Welt ist im Jahr 578 im japanischen Osaka gegründet worden. Die Firma «Kongo Gumi» baute 1428 Jahre lang Tempel. Erst 2006, in der 40. Generation, musste sie ihre Unabhängigkeit aufgeben.

Davon können Schweizer Familienunternehmen nur träumen. Nur etwa zwei Drittel der Betriebe bleiben in der Familie. In die dritte Generation schafft es bloss noch jedes dritte Unternehmen.

Meist sind die Ursachen ganz banal: Die Tochter oder der Sohn möchten den elterlichen Betrieb nicht übernehmen, weil sie sich längst eine eigene Existenz aufgebaut haben. Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger ausserhalb der Familie hat man so lange hinausgezögert, bis es zu spät war. Und die Produkte sind veraltet, weil notwendige Investitionen nur noch zögerlich getätigt wurden.

Frühzeitige Nachfolgeplanung

In vielen Fällen wäre das schleichende Ende eines Unternehmens allerdings nicht nötig. «Voraussetzung wäre jedoch eine frühzeitige Abkehr vom Prinzip Hoffen und Verdrängen», meint Philipp Heer, Niederlassungsleiter des VZ Vermögenszentrums in Luzern, der seine Masterarbeit dem Thema KMU-Nachfolge gewidmet hat. Gemeint ist das Hoffen, dass die eigenen Kinder sich doch noch irgendwann dazu aufrufen, das väterliche Unternehmen zu übernehmen, und das Verdrängen dessen, dass man selber immer älter wird.

«Psychologisch ist das oft anspruchsvoll», sagt Stefan Liniger, CEO der Roth-



Arbeiter von Kongo Gumi, der ältesten Firma der Welt.

schild Trust Group, der vermögende Familien bei der Nachfolgeregelung berät. «Vor allem auch, wenn es darum geht, einen einzelnen Erben als Unternehmensleiter einzusetzen und für die andern Kinder einen fairen Ausgleich zu finden», weiss Liniger aus seiner Praxis.

Offenheit in der eigenen Familie

Wichtig ist grösstmögliche Transparenz zumindest in der eigenen Familie. Nicht zuletzt sollte man auch die Frage der eigenen Nachfolge in der Unternehmensleitung diskutieren. Dabei sollte man in aller Offenheit besprechen, welches Familienmitglied gegebenenfalls als Nachfolger infrage kommt, um es rechtzeitig fördern zu können. Denn nicht jedes, das kann, will auch, und nicht jedes, das will, ist auch geeignet für die Aufgabe.

Heikel ist vor allem die Frage, ob ein Kind, das gerne die Unternehmensfüh-

rung übernehmen möchte, auch dafür qualifiziert ist. Um Gewissheit zu erlangen, hilft letztlich nur die ehrliche Antwort auf die Frage: «Würde ich diesem Menschen die Führung des Unternehmens auch anvertrauen, wenn es nicht mein Sohn oder meine Tochter wäre?»

Erbrechtliche Fragen beachten

Fällt die Nachfolge tatsächlich auf ein Kind, so stellen sich erbrechtliche Fragen. Ein Erbvertrag unter allen Involvierten kann Klarheit schaffen. Insbesondere gilt es die Pflichtteilsvorschriften zu beachten. Schwierig ist das vor allem dann, wenn nebst dem Unternehmen kaum andere private Vermögenswerte vorhanden sind, mit denen die Ansprüche der übrigen Erben befriedigt werden können.

In solchen Fällen lohnt es sich speziell, nicht betriebsnotwendiges Kapital über die Jahre aus dem Unternehmen herauszunehmen und die Firma in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln.

Das Unternehmen lässt sich so einfacher auf die verschiedenen erbberechtigten Familienmitglieder aufteilen. In einem Aktionärsbindungsvertrag gilt es dann festzuhalten, welche Rechte und Pflichten dem neuen Unternehmensleiter und den übrigen Aktionären zukommen.

Verkauf ausserhalb der Familie

Steht innerhalb der Familie kein geeigneter Nachfolger zur Verfügung, so bietet sich ein Verkauf an das Management, der

Datum: 24.11.2013

NZZ am Sonntag



 Universität St. Gallen

Sonderbeilage

NZZ am Sonntag
8021 Zürich
044/ 258 11 11
www.nzz.ch/sonntag

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 130'837
Erscheinungsweise: unregelmässig

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 10
Fläche: 78'523 mm²



Tempelanlage in Osaka: Das älteste Familienunternehmen der Welt, der Tempelbauer Kongo Gumi, musste 2006 schliessen.

ARGUS 
MEDIENBEOBACHTUNG

Medienbeobachtung
Medienanalyse
Informationsmanagement
Sprachdienstleistungen

ARGUS der Presse AG
Rüdigerstrasse 15, Postfach, 8027 Zürich
Tel. 044 388 82 00, Fax 044 388 82 01
www.argus.ch

Argus Ref.: 51986265
Ausschnitt Seite: 2/4



Sonderbeilage

NZZ am Sonntag
8021 Zürich
044/ 258 11 11
www.nzz.ch/sonntag

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 130'837
Erscheinungsweise: unregelmässig

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 10
Fläche: 78'523 mm²

Direktverkauf an Dritte oder auch der Verkauf über einen Börsengang an.

Der Verkauf an die bestehende Geschäftsleitung, ein sogenanntes Management-Buy-out (MBO), ist in der Regel befriedigender als eine Veräusserung an Aussenstehende, weil so eher Gewähr besteht, dass das Unternehmen kompetent und im Sinne des Firmengründers weitergeführt wird. «In einer Übergangsphase kann es sinnvoll sein, noch ein paar Monate dabeizubleiben und unterstützend mitzuwirken», meint Ulf Berg vom Beratungsunternehmen BLR & Partner in Thalwil. Wie auch bei einer Nachfolgeregelung in der eigenen Familie gelte aber auch hier, dass man sich bald einmal definitiv zurückziehen sollte.

Beim Verkauf an Dritte kann ein befreundetes Unternehmen aus der gleichen oder einer nah verwandten Branche infrage kommen, das durch eine Übernahme oder Fusion seine Produktpalette ergänzen oder seinen Kundenstamm erweitern möchte - oder ganz einfach im Sinn hat, einen Konkurrenten weniger gegen sich zu haben. Es kann sich aber auch um Investoren handeln, die in der Firma ein grosses Ertragspotenzial erblicken und deshalb an einer Übernahme interessiert sind. Der Börsengang ist realistischere Weise nur für grosse Unternehmen eine echte Alternative.

Geschäftsaufgabe mit Steuerfolgen

Bei einer Geschäftsaufgabe muss man die Buch- und Liquidationsgewinne als Einkommen versteuern. Beim Verkauf einer Einzelfirma, einer Kollektiv- oder Kommanditgesellschaft findet ebenfalls eine Liquidation statt, da die Firma nicht

als Ganzes verkauft werden kann, sondern nur deren Aktiven und Passiven. Der resultierende Gewinn gilt als Einkommen. Immerhin werden Gewinne aus dem Firmenverkauf seit 2011 analog zu Kapitaleistungen aus der Vorsorge (zweite oder dritte Säule) nur noch getrennt vom übrigen Einkommen zu einem Vorzugssatz besteuert.

Wird eine Aktiengesellschaft oder eine GmbH verkauft, resultiert gegebenenfalls ein steuerfreier Kapitalgewinn. Die Umwandlung in eine AG oder GmbH muss allerdings mindestens fünf Jahre vor dem Verkauf erfolgen, sonst taxiert der Fiskus die Transaktion als Steuerumgehung.

Indirekte Teilliquidation

Unter gewissen Umständen wird aber auch so nichts aus dem erhofften steuerfreien Kapitalgewinn. Verkaufen natürliche Person nämlich nicht betriebsnotwendige Aktiven an eine juristische Person und erfolgt die Finanzierung durch die verkaufte Gesellschaft, so gilt dies als sogenannte indirekte Teilliquidation. Die Folge davon ist wenig erfreulich: Ein Teil des Verkaufspreises fällt in diesem Fall beim Verkäufer doch noch als Einkommen an.

Die Gesellschaft sollte also auf jeden Fall nicht zu «schwer» sein, damit sie möglichst günstig verkauft werden kann. «Nicht betriebsnotwendige Aktiven sollten unbedingt ausgeschüttet werden», sagt Frank Halter vom KMU-Institut der Universität St. Gallen. «Man sollte alles unternehmen, um die Gesellschaft theoretisch für einen Franken verkaufen zu können.»



Sonderbeilage

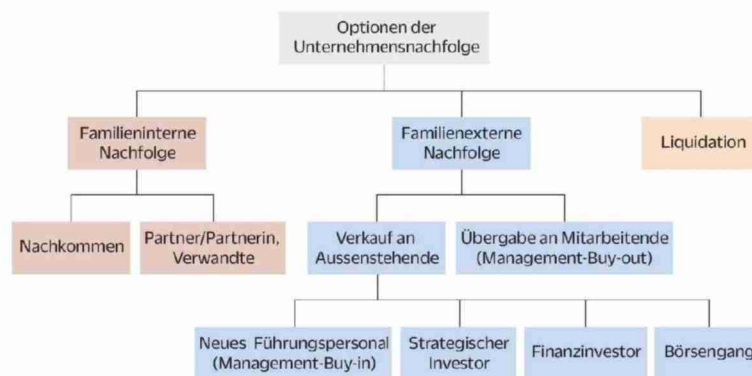
NZZ am Sonntag
8021 Zürich
044/ 258 11 11
www.nzz.ch/sonntag

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 130'837
Erscheinungsweise: unregelmässig

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 10
Fläche: 78'523 mm²

So lässt sich Firmennachfolge regeln

Familieninterne und -externe Optionen der Unternehmensnachfolge



Quelle: Vermögenszentrum

Tipps für die Stabsübergabe

So klappt die Nachfolge

- Die Nachfolgeplanung rund 15 Jahre vor der Stabsübergabe angehen.
- Alle Fragen offen und ehrlich mit der Familie besprechen.
- Einen Qualifikationskatalog erstellen, den der Nachfolger oder die Nachfolgerin erfüllen soll.
- Nicht nach falscher Harmonie suchen. Nicht alle Familienmitglieder eignen sich für die Unternehmensführung.
- Unterstützung bei Rechts- und Steuer-spezialisten suchen.
- Die Firma von allen nicht betriebs-notwendigen Vermögensteilen entschlacken. Das macht eine Übernahme finanziell in vielen Fällen erst möglich.
- Die Personengesellschaft spätestens fünf Jahre vor der Stabsübergabe in eine Aktiengesellschaft oder GmbH umwandeln. Kapitalgewinne sind für Private steuerfrei. Der Liquidationsertrag aus der Einzelfirma ist dagegen steuerpflichtiges Einkommen.
- Die Preisvorstellungen realistisch ansetzen. Der Nachfolger sollte den Kaufpreis innerhalb von fünf bis zehn Jahren zurückverdienen können.
- Dem Wunschkandidaten eine gezielte Ausbildung im Hinblick auf die Übernahme des Unternehmens ermöglichen.