

Nachfolge: Tipps für die Übergabe der Firma in der Familie

Darum geht es

So vorausschauend und umsichtig die meisten Unternehmer ihre Firma führen – die Nachfolgeregelung packen viele oft zu spät an. Das kann nicht nur den Interessen des Inhabers und seiner Familie schaden, sondern auch den Angestellten, Lieferanten und Partnern.

Eine sorgfältige Planung ist entscheidend für das Weiterbestehen der Firma und für die finanzielle Situation des Inhabers. Dieses Merkblatt gibt Tipps, wie Inhaber die Firmenübergabe in der Familie erfolgreich planen können.

Wichtigste Fragen

Etwa 90 Prozent aller Schweizer Firmen sind in Familienbesitz. Bis vor kurzem war die familieninterne Firmenübergabe der Normalfall. Seit einigen Jahren nimmt die Zahl der familieninternen Übergeben jedoch ab. Heute wird weniger als die Hälfte der Unternehmen an ein Familienmitglied weitergegeben.

Oft sind der Sohn oder die Tochter des Inhabers die Kronfavoriten für die Nachfolge. Allerdings ist die Übernahme auch für sie eine grosse Herausforderung. Und nicht immer sind sie automatisch die besten Kandidaten für diese Aufgabe. Deshalb sollte der Inhaber seine Nachfolger früh in die Entscheidungsfindung einbeziehen.

Bei einer vollständigen Übergabe innerhalb der Familie steht die Kontinuität des Unternehmens im Vordergrund. Familieninterne Nachfolgeregelungen scheitern aber häufig daran, dass der Inhaber die richtigen Massnahmen zu spät einleitet. Wer frühzeitig plant, optimiert sein Einkommen im Ruhestand und erleichtert den Nachkommen die Übernahme.

Auf die folgenden vier Fragen müssen Unternehmer rechtzeitig Antworten finden, damit die Übergabe reibungslos gelingt:

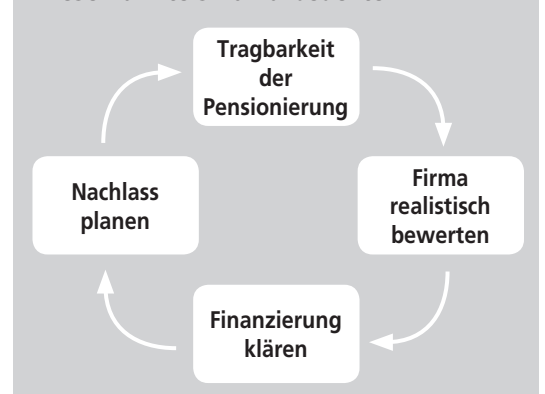
1 Tragbarkeit der Pensionierung: Ist der Inhaber auf einen Verkaufserlös angewiesen? Viele Unternehmer vergessen, dass ein Grossteil ihres Vermögens in der Firma steckt und ihr privates Vermögen entsprechend kleiner ist. Ein frühzeitiger Finanzplan ist für sie besonders wichtig.

2 Firma realistisch bewerten: Wie definiere ich den richtigen Preis der Firma? Erfahrungsgemäss setzen die meisten Inhaber den Wert zu hoch an. Das kann die Übernahme erheblich erschweren.

3 Finanzierung klären: Wie finanziert der Nachkomme den Kaufpreis? Banken finanzieren in der Regel rund 50 bis 60 Prozent des Kaufpreises. Den Rest muss der Sohn oder die Tochter durch Eigenmittel finanzieren können. Eine Möglichkeit ist, dass der Inhaber seinem Nachfolger ein Darlehen gewährt.

4 Nachlass planen: Wie kann ich alle Erbberechtigten fair behandeln und gleichzeitig die Kontinuität der Firma sicherstellen? Eine familieninterne Nachfolge hat in jedem Fall erbrechtliche Konsequenzen. Ohne frühzeitige Regelung kann es zur Zersplitterung der Firma oder zu ungewollten Streitigkeiten innerhalb der Familie kommen.

Diese Punkte sind zu beachten



Tragbarkeit der Pensionierung

Wer seine Nachfolge zu spät anpackt, muss die Weitergabe unter Zeitdruck abwickeln. Dann ist es unmöglich, alle erbrechtlichen, finanziellen und steuerlichen Konsequenzen genau abzuklären. Auch für eine Nachfolge-Lösung, die auf den ersten Blick einfach aussieht, braucht es meistens viel Vorlaufzeit, um alles Nötige sauber aufzugleisen.

Nach der Geschäftsübergabe beginnt für den Inhaber ein neuer Lebensabschnitt – auch finanziell. Die Planung für diese Phase muss unbedingt beginnen, bevor der Verkaufspreis und der Zeitpunkt der Übergabe feststehen. Das sind die wichtigsten Punkte, die ein Inhaber beachten sollte:

Bin ich für die Zeit nach der Übergabe auf einen Verkaufserlös aus der Firma angewiesen?

Oft steckt ein Grossteil des Vermögens im Unternehmen. Es lohnt sich, mindestens 10 Jahre vor dem geplanten Austritt eine detaillierte Finanzplanung zu erstellen. Diese Planung zeigt auf, wie sich Einnahmen, Ausgaben und Vermögen im Ruhestand entwickeln. So wird auch ersichtlich, ob der Unternehmer auf einen Verkaufserlös aus der Firma angewiesen ist, um im Alter finanziell abgesichert zu sein, oder ob eine unentgeltliche Übergabe an seinen Sohn oder seine Tochter möglich ist. Denkbar ist auch, die Firma einem Nachkommen zu schenken und die anderen Erben mit einer Barzahlung gleichzustellen.

Sind im Unternehmen nicht betriebsnotwendige Mittel vorhanden – und wie überführe ich diese steuergünstig in mein Privatvermögen?

Spätestens 5 bis 10 Jahre vor der Übergabe sollte der

Inhaber auch beginnen, Vermögen, das für den Betrieb nicht notwendig ist, steueroptimal ins Privatvermögen zu überführen. Dafür eignen sich zum Beispiel Einkäufe in die Pensionskasse. Überschüssige Liquidität und betriebsfremde Immobilien blähen die Bilanz auf und können dem Sohn oder der Tochter die Ausgleichung der anderen Erbberechtigten erschweren.

Der Inhaber sollte die Firma auf den Verkauf vorbereiten – das heisst: Überschüssige Liquidität beziehen und rechtzeitig prüfen, ob eine allfällige Immobilie ebenfalls weitergegeben wird – oder ob die Liegenschaft der späteren Einkommenssicherstellung dienen soll.

Wie kann ich meine Vorsorge optimieren?

Mit einer optimierten Pensionskassenlösung kann der Inhaber sein Einkommen nach der Erwerbsaufgabe sicherstellen, Steuern sparen und überschüssige Liquidität optimal ins Privatvermögen überführen. Unternehmer sollten deshalb das Verhältnis von Lohn und Dividende sowie die aktuelle Pensionskassenlösung prüfen. Mit einem höheren Lohn steigen die Beiträge an die zweite Säule – so verbessert er seine Vorsorge. Zusätzlich kann er den Vorsorgeplan so ausbauen, dass die Sparquote deutlich steigt. Dadurch lässt sich das Einkaufspotenzial vergrössern. Einkäufe in die Pensionskasse sind vom steuerbaren Einkommen abzugsfähig und führen zu deutlichen Steuereinsparungen. Besonders sinnvoll sind Einkäufe, wenn man diese mit dem Bezug von nicht betriebsnotwendiger Liquidität kombiniert.

Viele Inhaber von Einzel- oder Personengesellschaften haben keine zweite Säule aufgebaut, oder sie ist

Die wichtigsten Aufgaben für eine erfolgreiche Nachfolge-Regelung

Jahre vor dem geplanten Austritt	Aufgaben
10 bis 15 Jahre	<ul style="list-style-type: none">• Private Finanzen planen und laufend aktualisieren• Kapitalbedarf aus der Firma/dem Firmenverkauf berechnen• Businessplan für die Zeit bis zur Übergabe ausarbeiten und aktuell halten
5 bis 10 Jahre	<ul style="list-style-type: none">• Rechtsform des Unternehmens hinterfragen• Steuern planen• Nicht betriebsnotwendige Mittel ins Privatvermögen überführen• Jahresabschlüsse optimieren (Unternehmenswert)
3 bis 5 Jahre	<ul style="list-style-type: none">• Nachfolge-Optionen prüfen (familienintern, MBO, Verkauf an Externe)• Gespräche mit möglichen Nachfolgern aus der Familie führen
3 Jahre	<ul style="list-style-type: none">• Letzte Gelegenheit nutzen, um Firmenvermögen steuergünstig ins Privatvermögen zu überführen (Einkäufe in die Pensionskasse)
6 Monate bis 1 Jahr	<ul style="list-style-type: none">• Nachfolgeregelung finalisieren (Finanzierung und Verträge)• Alle Anspruchsgruppen informieren
0 bis 1 Jahr	<ul style="list-style-type: none">• Neuen Geschäftsführer einarbeiten• Operative Verantwortung schrittweise übergeben

völlig ungenügend. Ein Auf- oder Ausbau ist deshalb sinnvoll. Sonst sind sie am Ende ihrer Erwerbstätigkeit allein auf den Erlös aus dem Verkauf der Firma angewiesen, damit sie im Ruhestand ein ausreichendes Einkommen haben.

Welche Rechtsform macht Sinn?

Anders als Inhaber einer AG oder GmbH profitiert

der Verkäufer einer Einzelfirma nicht vom steuerfreien Kapitalgewinn. Im Gegenteil: Beim Verkauf zahlt der Einzelunternehmer Steuern und Sozialversicherungsbeiträge auf dem Verkaufserlös. Eine Umwandlung in eine juristische Person kann sich deshalb lohnen, muss aber spätestens 5 Jahre vor dem Verkauf umgesetzt werden.

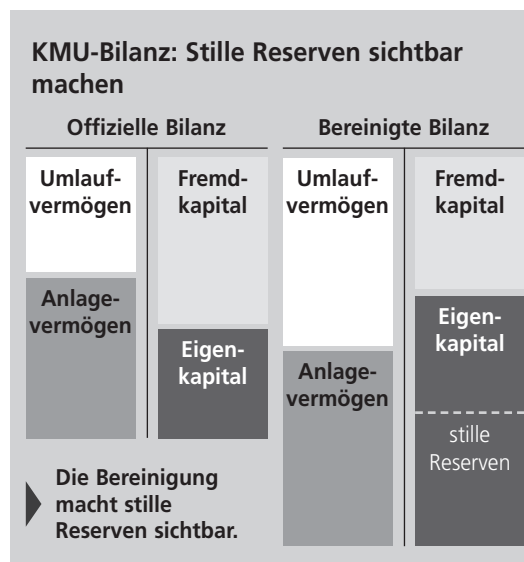
Firma realistisch bewerten

Wer sein Unternehmen weitergibt, muss den Wert möglichst genau kennen. Viele Inhaber setzen diesen Wert zu hoch an, weil sie mit ihrem Lebenswerk emotional stark verbunden sind. Oder sie schätzen den Wert viel zu tief ein, um es dem Nachfolger so einfach wie möglich zu machen. Allerdings führt das meistens zu einer deutlichen Bevorzugung eines einzelnen Erben.

Wenn das Unternehmen in der Familie bleiben soll, ist die finanzielle Gleichstellung aller Erben ein wichtiges Ziel. Eine realistische Bewertung durch Fachleute schafft eine solide Basis dafür. Auf dieser objektiven Basis kann der Unternehmer im Rahmen der freien Quote einen Preisabschlag gewähren. Damit verringert er das Risiko, dass die Übernahme an einem zu hohen Preis scheitert. Denn die Nachkommen haben in der Regel zu wenig Eigenkapital, und Banken finanzieren höchstens 50 bis 60 Prozent des Kaufpreises. Darum klappt die Übernahme oft nur mit finanzieller Unterstützung des Inhabers.

Es gibt mehrere Methoden, um den Wert eines Unternehmens zu bestimmen. Bei Schweizer Unternehmen ist die Praktikermethode am weitesten verbreitet – eine Mischung aus Ertrags- und Substanzwert-Methode. Zuerst wird der Wert nach beiden Methoden berechnet und anschliessend ein gewichteter Durchschnitt ermittelt. Dabei wird der Ertragswert oft doppelt und der Substanzwert einfach gewichtet.

Der ermittelte Wert ist für den Übernahmepreis bei der späteren Erbteilung relevant. Der Marktwert entspricht in der Regel nicht dem Steuerwert. Um den Marktwert zu berechnen, werden die Bilanz- und die Erfolgsrechnung um die stillen Reserven bereinigt



(siehe Grafik). Die Buchwerte der Bilanz sind durch realistische Werte zu ersetzen und die Erfolgsrechnung ist um die Inhabervorteile und steuermotivierte Buchungen zu korrigieren. Auf dieser Basis müssen Inhaber klären, ob sie die Firma zum ermittelten Preis verkaufen oder verschenken wollen. Häufig ist eine Kombination sinnvoll.

Die optimale Lösung ist immer individuell und hängt stark von der finanziellen Situation der Familie ab. Ist die bereinigte Bilanz etwa viel höher, weil hohe Reserven vorhanden sind, kann das für den Nachfolger problematisch sein, wenn er die Geschwister abfinden muss und die nötigen Mittel dafür nicht liquide hat. Es lohnt sich, die Familie früh zu involvieren. Oft lässt sich der Erbenspruch der Geschwister auch mit einem Darlehen abgelenken, das der Nachfolger aus künftigen Gewinnen zurückzahlt.

Nachlass planen

Der Inhaber sollte die erbrechtlichen Folgen der Unternehmensübergabe sorgfältig prüfen. Denn familieninterne Nachfolgeregelungen sind aus erbrechtlicher Sicht besonders schwierig – vor allem dann, wenn das Unternehmen den Hauptteil des Nachlasses ausmacht und kaum Mittel vorhanden sind, um die Pflichtteile der übrigen Erben zu decken.

Das schweizerische Erbrecht sieht vor, dass den pflichtteilsgeschützten Erben ein Mindestanteil des Nachlassvermögens zusteht. Zu diesem Kreis zählen

der Ehepartner und die Nachkommen; wenn der Verstorbene unverheiratet und/oder kinderlos ist auch seine Eltern. Abgesehen von wenigen Ausnahmen lassen sich Pflichtteile nicht umgehen. Das bedeutet, dass pflichtteilsgeschützte Erben eine Benachteiligung vor Gericht anfechten können.

Besonders wenn ein Nachkommen das Unternehmen allein übernimmt, ist in der Regel zu wenig freies Vermögen vorhanden, um die anderen Erben auszu zahlen. Setzen diese Erben ihre Ansprüche aus dem

Ehe- und Erbrecht durch, kann es zur Zersplitterung des Unternehmens kommen. Der Inhaber sollte definieren, ob und wann ein Ausgleich stattzufinden hat. Deshalb sollte jeder Unternehmer seinen Nachlass rechtzeitig planen, fachkundige Beratung beiziehen und sicherstellen, dass seine Anordnungen nach seinem Tod auch durchgesetzt werden können.

Teilungsvorschriften bei Übergabe im Todesfall

Mit einer Teilungsvorschrift im Testament legt der Erblasser fest, welche Vermögenswerte nach seinem Tod welchen Erben gehören sollen. So kann ein Unternehmer zum Beispiel festhalten, welches Kind den Betrieb übernehmen soll. Eine Teilungsvorschrift kann im Widerspruch zum Erbanspruch einer Person stehen. Wenn klare Anordnungen fehlen, muss der bevorzugte Erbe die übrigen Erben für den übersteigenden Anteil abfinden, damit alle gleich behandelt sind.

Erbvertrag schafft Klarheit

Damit die geplante Nachfolge funktioniert, sind oft Regelungen nötig, die den gesetzlichen Spielraum voll ausschöpfen. Sinnvollerweise werden in einer Nachlassregelung der Wert, der Preis und die Ausgleichspflichten gegenüber den anderen Geschwistern festgehalten. Hier ist ein Erbvertrag das richtige Instrument. Der Erbvertrag bietet deutlich mehr Flexibilität als ein Testament und eröffnet Wege, die Nachfolge und die Nachlassplanung nach den eigenen Wünschen und Bedürfnissen auszurichten – falls die pflichtteilsgeschützten Erben damit einverstanden sind.

Im Gegensatz zum Testament müssen die betroffenen Erben nämlich ihr Einverständnis zu einem Erbvertrag geben. Er wird von allen Beteiligten unterschrieben und öffentlich beurkundet. Ein Erbvertrag bietet deshalb allen Beteiligten die Sicherheit, dass die vereinbarte Regelung umgesetzt wird, auch wenn der Erblasser erst Jahre oder Jahrzehnte später stirbt.

Nachfolgeplanung mit dem VZ

Eine Geschäftsübergabe ist immer eine sehr komplexe Angelegenheit. Es stellen sich viele Fragen:

- Wie sichere ich den Fortbestand meiner Firma nach meinem Rückzug?
- Wieviel ist mein Unternehmen wert?
- Wie mache ich mein Unternehmen fit für die Geschäftsübergabe?
- Wie übergebe ich mein Unternehmen möglichst steuergünstig?
- Wie sichere ich mein Einkommen nach der Pensionierung?

Mit diesen Fragen sind Sie beim VZ an der richtigen Adresse: Eine Nachfolgeplanung beim VZ optimiert Ihr Einkommen, Ihre Steuern und die Entwicklung Ihres Vermögens. Für viele Kunden ist ein wichtiges Ergebnis die Gewissheit, dass ihr Unternehmen auch nach ihrem Altersrücktritt in guten Händen ist und sie im Ruhestand finanziell abgesichert sind.

Interessiert? Dann vereinbaren Sie einen Termin für ein kostenloses und unverbindliches Gespräch im VZ in Ihrer Nähe. Die Telefonnummer finden Sie unten.

Buch-Tipp zum Thema



In den kommenden Jahren werden sich über 50'000 Firmen in der Schweiz mit der Nachfolge-Regelung befassen müssen. Dieser Ratgeber beantwortet alle wichtigen Fragen und trägt dazu bei, dass die Übergabe rei-

bungslos gelingt. Viele Beispielrechnungen helfen, den Sachverhalt besser zu verstehen.

142 Seiten, Taschenbuch, Preis: 39.– Franken. Dieser Ratgeber ist erhältlich in der VZ-Niederlassung in Ihrer Nähe (Telefonnummer siehe unten) oder im Internet unter www.vzch.com/buecher.

Hier sind Sie gut beraten

Das VZ VermögensZentrum ist der führende unabhängige Finanzdienstleister der Schweiz. Immer mehr Kunden profitieren von unserer Expertise: Sie gehen gut vorbereitet in Pension, legen ihr Geld intelligent an, finanzieren Häuser günstig, sind optimal versichert, regeln ihren Nachlass nach ihren Wünschen und zahlen nicht mehr Steuern als nötig.

Auch Unternehmen und Pensionskassen sind beim VZ VermögensZentrum an der richtigen Adresse. Sie verbessern die Leistungen von Versicherungen und Vorsorge, erwirtschaften höhere Erträge mit ihren Anlagen und sparen gleichzeitig Prämien, Gebühren und Steuern.

Wenn es um Geld geht, sind Sie beim VZ gut beraten.

VZ VermögensZentrum AG (Hauptsitz)

Beethovenstrasse 24

8002 Zürich

Telefon: 044 207 27 27

E-Mail: vzzuerich@vermoegenszentrum.ch

Aarau | Basel | Bern | Chur | Fribourg | Genève | Lausanne | Luzern
Neuchâtel | Schaffhausen | Solothurn | St. Gallen | Zug | Zürich

www.vermoegenszentrum.ch