

# Nachfolge planen mit Herz und Verstand



**Wie Sie Ihren Nachfolgeprozess  
in 5 Schritten strukturiert angehen**

[www.pwc.ch/nachfolge](http://www.pwc.ch/nachfolge)

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>Stellen Sie vorab die richtigen Fragen</b>	<b>4</b>
<b>Finden Sie die passende Nachfolgelösung</b>	<b>5</b>
<b>Kommen Sie Ihrem Ziel näher</b>	<b>6</b>
<b>Nachfolgeprozess: Kostenloses Erstgespräch buchen</b>	<b>7</b>
<b>Gerne für Sie da</b>	<b>8</b>



## Die Weitergabe Ihres Lebenswerks ist anspruchsvoll – unser strukturierter Nachfolgeprozess unterstützt Sie dabei, dass nichts vergessen geht

Liebe Familienunternehmer:innen

Ein Familienunternehmen ist ein Generationenprojekt und damit eine Herzensangelegenheit. Dabei geht es viel um Emotionen, selbst bei fachbezogenen Themen wie Finanzen, Steuern oder Vorsorge. Oft werden Entscheide von der einen grossen Frage beeinflusst: Welche Lösung ist für uns als Unternehmerfamilie die richtige?

Hier gibt es weder eine Standardantwort noch ein Erfolgsrezept. Aber es gibt Methoden, mit denen Sie den Nachfolgeprozess im Interesse des Unternehmens und der Familie angehen können. Ein frühzeitiger und offener Dialog steht dabei im Mittelpunkt. Alle Beteiligten müssen ihre Erwartungen, Bedenken und Wünsche äussern, um gemeinsam die beste Lösung zu finden. Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten: die Weitergabe innerhalb der Familie, die Integration einer externen Führungskraft oder sogar der Verkauf des Unternehmens. Jede Option hat ihre Vor- und Nachteile, die Sie gründlich abwägen sollten – mit Herz und Verstand.

Der Weg zu Ihrer richtigen Lösung erfordert Zeit und Geduld. Zudem brauchen Sie Weitsicht, emotionale Distanz, Fingerspitzengefühl und Moderationsfähigkeiten. In Ihrer Rolle und neben dem Alltagsgeschäft können Sie nicht immer sämtliche Eigenschaften gleichzeitig bereitstellen. Deshalb empfehlen wir die Begleitung durch eine externe Person. Diese kann den Nachfolgeprozess aus fachlicher Sicht vortreiben und emotionale Themen in der Familie moderieren.

Seit vielen Jahren begleiten wir Schweizer Familienunternehmer:innen dabei, eine passende Nachfolgelösung zu entwickeln. Unser Ziel ist es, Klarheit zu schaffen und Konflikte zu reduzieren, indem wir den Prozess strukturieren, Ihre spezifischen Themen bearbeiten sowie die Umsetzung der gewählten Massnahmen begleiten. Dabei bringen wir unser breites Wissen zu fachlichen Themen wie Inhaberstrategie, Governance, steuerlichen Aspekten, rechtlicher Absicherung, Finanzierungsthemen sowie Notfallszenarien ein. Bei Bedarf können wir auch auf weitere Fachexpert:innen in unserem Netzwerk zugreifen.

In welcher Phase wir Sie auch immer unterstützen dürfen, wir nehmen dabei immer die Perspektive aller Beteiligten ein und moderieren die Diskussionen so, dass Sie Schritt für Schritt Ihr Ziel erreichen.

**Norbert Kühnis**  
Leiter Familienunternehmen und KMU  
Mitglied der Geschäftsleitung  
PwC Schweiz



# Stellen Sie vorab die richtigen Fragen

Wird die Nachfolge in Ihrem Familienunternehmen ein Thema? Es ist nie zu früh, sich damit auseinanderzusetzen. Denn für eine gute Lösung benötigen Sie genug Zeit, um sich, die Familie und das Unternehmen vorzubereiten, alle Parteien einzubeziehen und mögliche Optionen im Detail zu prüfen. Am besten denken Sie als Erstes über die folgenden Schlüsselfragen nach.

## 1. Bewusstwerden und starten



Wann wird die Nachfolge in unserem Familienunternehmen relevant?  
 Wann sollten wir mit der Nachfolgeplanung beginnen?  
 Haben wir noch genügend Zeit?  
 Wer unterstützt uns bei all den Fragen rund um die Nachfolge?

## 3. Evaluieren und auswählen



Welche Nachfolge wünsche ich mir persönlich?  
 Wie kommuniziere ich meine Wünsche der Familie?  
 Welche Nachfolgeoptionen haben wir?  
 Welchen Wert hat die Firma?

## 5. Abtreten und loslassen



Wie finden wir zu unseren neuen Rollen?  
 Wer begleitet uns dabei?  
 Wie strukturieren wir unser Vermögen?  
 Brauchen wir einen Coach?

## 2. Reflektieren und sich vorbereiten



Ist unsere Firma strukturell bereit für eine Nachfolge?  
 Wie denken die Familienmitglieder über dieses Thema?  
 Bin ich als amtierende Generation bereit zu übergeben?  
 Welches Vermögen steht für die Zeit nach der aktiven Karriere zur Verfügung?

## 4. Übergeben und übertragen



Wie und wann übergebe ich erste Führungsaufgaben?  
 Wer bekommt Aktien zu welchen Teilen?  
 Welches sind die steuerlichen Folgen meiner Optionen?  
 Wie können wir eine Nachfolge finanzieren?



# Finden Sie die passende Nachfolgelösung

## Inhaberstrategie und Familienverfassung

Gemeinsam mit Ihnen definieren wir Ihre Strategie als Inhaberfamilie. Dabei beantworten wir Fragen wie diese: Wer darf heute und übermorgen zum Aktionariat gehören, wer nicht? Welche Ziele und Werte legen Sie Ihrer Beziehung als Familie zum Unternehmen zugrunde? Und wie verfahren Sie als Familie mit Konflikten? Diese und ähnliche Regeln halten wir in einer Familienverfassung fest.

## Strategie, Differenzierung, Finanzierung

Im Nachfolgeprozess ist auch das Unternehmen auf den Führungswechsel vorzubereiten. Es gilt, das mögliche Potenzial zu eruieren und strategisch schlüssig aufzuzeigen. Dabei ist festzulegen, wie Geschäftsmodell, Prozesse, Organisationsstrukturen und strategische Massnahmen künftig aussehen sollen, damit sie für eine nächste Generation optimal ausgestaltet sind. Dies kann mittels einer integralen Finanzsicht aufgezeigt werden, welche das künftige Ertragspotenzial sowie notwendige Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen abbildet. Auch Aspekte wie die Abspaltung von betrieblicher Substanz oder die Entnahme von Liquidität gehören in diesen Themenbereich.

## Steuerliche Einflussfaktoren

Die Nachfolge kann Ihr Familienunternehmen und Sie als Privatperson aus steuerlicher Sicht wesentlich beeinflussen. Deshalb sollten Sie wissen, welche Optionen welche Steuerfolgen nach sich ziehen und ob diese mit einem Ruling abgemildert werden können. Auch bei einer Ausgliederung von betriebsfremden Immobilien oder Liquidität müssen Sie steuerliche Aspekte berücksichtigen.

## Rechtliche Absicherung

Im Nachfolgeprozess kommt rechtlichen Aspekten eine zentrale Bedeutung zu. Das beginnt bei der privaten Absicherung von Szenarien wie Tod oder Scheidung mittels Ehe- und Erbvertrag und geht über die Regelung des Verhältnisses unter den Aktionären mittels Aktionärsbindungsvertrag bis hin zu Verträgen rund um die eigentliche Firmenübergabe wie Aktienkaufvertrag, Darlehensvertrag und möglichen weiteren Verträgen.

Mit unserer langjährigen Erfahrung in der Beratung, Moderation und Mediation begleiten wir Sie von der Planung bis zur Umsetzung Ihrer individuellen Nachfolgelösung, sei es auf einzelnen Etappen oder über den gesamten Prozess hinweg.



## Firmenbewertung und -übertragung

Möchten Sie Ihr Unternehmen an ein Familienmitglied, an eine familienexterne Vertrauensperson oder an eine Käuferschaft übergeben, die nichts mit dem Unternehmen zu tun hat? Was hat Ihre Firma je nach Option für einen Wert? Und wer würde Sie im Verkaufsprozess unterstützen? Wir geben Ihnen Klarheit über die Vor- und Nachteile jeder Option und leiten mit Ihnen die nötigen Schritte für die Umsetzung der von Ihnen gewählten Option ein.

## Notfälle, Vorsorge und Vermögen

Ihre private Vorbereitung auf die Firmennachfolge umfasst einen breiten Fächer an Themen: Abdeckung von Notfallszenarien wie Urteilsunfähigkeit oder Tod mittels Vorsorgeauftrag und Testament, Beantwortung von Fragen rund um Pensionierung, Mittelbedarf im Alter und Vermögensverzehr, Allokation und Verwaltung von über die Jahre aufgebauten Vermögenswerten. Dabei stehen die folgenden Fragen im Mittelpunkt: Welche finanziellen Mittel werden Sie nach Ihrer aktiven Karriere in der Firma benötigen? Was hat dies für Implikationen auf einen möglichen Verkaufspreis der Unternehmung? Und wie sollte Ihr Vermögen zu diesem Zeitpunkt strukturiert sein? Wir unterstützen Sie dabei, die Zeit «danach» weitsichtig zu planen und die angesprochenen Fragen zu beantworten.

# Kommen Sie Ihrem Ziel näher

Wie intensiv und in welchen Phasen Sie mit uns zusammenarbeiten möchten, entscheiden Sie. Auf jeden Fall unterstützen wir Sie gerne mit Herz und Verstand. Dabei stellen wir Ihnen unsere langjährige Erfahrung und ein umfassendes Wissen über Methoden, Strukturen und Prozesse in Familienunternehmen zur Seite.

## 1. Fragen stellen, Antworten geben:



Als Sparringspartner hinterfragen wir Gewohnheiten, stellen kritische Fragen, fordern Sie heraus und führen gezielt unterschiedliche Positionen zusammen. In diesen Dialog bringen wir Ansätze aus einer Vielzahl anderer Familien- und Nachfolgekonstellationen ein.

## 2. Entscheidungen einleiten, Rollen definieren:



Mit Leitplanken für Entscheidungen ebnen wir Ihnen den Weg zu einer griffigen Inhaber- und Nachfolgestrategie. Gemeinsam mit Ihnen definieren wir rollengerechte Regeln für alle Beteiligten und zeigen Ihnen, wie Sie mit typischen Familiendynamiken und -konflikten verfahren können.

## 3. Inhalte festlegen, Struktur geben:



Im Rahmen des Nachfolgeprozesses erarbeiten wir gemeinsam mit Ihnen eine klare Struktur und konkrete Inhalte, unter anderem in Form von Governance-Bestandteilen für eine Familienverfassung, Strategien zur möglichen Anpassung des Geschäftsmodells, möglichen Nachfolgeoptionen sowie steuerlichen, rechtlichen und finanziellen Konsequenzen der einzelnen Optionen. Zudem zeigen wir Ihnen einen realistischen Zeitplan für deren Umsetzung auf.

## 4. Rechtliches klären, Vertragliches regeln:



Nun gilt es, bestehende Verträge zu überprüfen und rechtlich-steuerliche Lösungen zu finden, die Ihrer von der Inhaberschaft definierten Nachfolgestrategie gerecht werden. Weiter können sich Weiterbildungsprogramme für Familienmitglieder oder die Gründung eines Family Office anbieten.

## 5. Wechsel einleiten, Fortbestand sichern:



Wir moderieren Ihren Nachfolgestrategieprozess mit allem, was dazugehört: Strategisches, Finanzielles, Steuerliches, Rechtliches und Familiäres. Schliesslich helfen wir Ihnen, Ihr Familienunternehmen übergabe- und zukunftsfähig zu machen.

# Nachfolgeprozess: Kostenloses Erstgespräch buchen

Als Inhaber eines Familienunternehmens ist die Absicherung der Zukunft für Sie entscheidend. Und ein emotionales Unterfangen obendrein. Gerne besprechen wir mit Ihnen die Dimensionen dieses Schlüsselthemas. Dabei zeigen wir Ihnen auf, weshalb eine frühzeitige Nachfolgeplanung wichtig ist und was Sie für die Erarbeitung brauchen.

Bei Interesse melden Sie sich gerne unverbindlich bei Frau Alexandra Bertschi:  
[alexandra.bertschi@pwc.ch](mailto:alexandra.bertschi@pwc.ch)



## PwC NextGen & YoungLeaders Club für Familienunternehmen

### NextGen & YoungLeaders Club

Im Rahmen dieser exklusiven Plattform treffen sich junge und angehende Unternehmer:innen in entspannter und informeller Atmosphäre. Hier können sie sich austauschen, gemeinsam etwas erleben und ihr unternehmerisches Netzwerk ausbauen. Der PwC NextGen & YoungLeaders Club zählt über 100 Mitglieder aus Familienunternehmen.

Mehr auf [www.pwc.ch/nextgen](http://www.pwc.ch/nextgen)

# Gerne für Sie da

Wir beraten und begleiten Sie unabhängig von Grösse, Tätigkeitsbereich und Inhaber- oder Führungsstrukturen. Von der Strategie über die Nachfolgeregelung oder Strukturierung des Familienvermögens stehen wir Ihnen mit Fachwissen und Erfahrung zur Seite. Denn wir verstehen Familienunternehmen. So schaffen wir Lösungen, die sowohl unternehmerische als auch persönliche und familiäre Aspekte berücksichtigen. Gemeinsam mit Ihnen finden wir die ideale Balance zwischen Herkunft und Zukunft. Wir sind gerne für Sie da.



**PD Dr. Alexandra Bertschi**

Spezialistin für Familienunternehmen  
und Nachfolgeplanung

+41 58 792 79 74  
alexandra.bertschi@pwc.ch



**Reto Blaser**

Leiter Unternehmensentwicklung  
für Familienunternehmen und KMU

+41 58 792 14 17  
reto.blaser@pwc.ch



**Roland Schegg**

Leiter Consulting Familienunternehmen  
und KMU

+41 79 215 29 31  
roland.schegg@pwc.ch



**Marco Tremonte**

Nachfolge- und M&A-Experte für  
Familienunternehmen

+41 58 792 15 32  
marco.tremonte@pwc.ch

[www.pwc.ch/nachfolge](http://www.pwc.ch/nachfolge)