

Mittelstand ohne Grenzen

So werden Familienunternehmen unabhängig vom Standort



Von **Thomas A. Zenner**, Geschäftsführender Gesellschafter, Family Office 360grad

Es gibt Momente, in denen Unternehmer innehalten und sich fragen, ob der Standort, an dem ihr Unternehmen historisch gewachsen ist, wirklich auch derjenige ist, der es in die Zukunft tragen wird. Diese Frage entsteht selten aus spontanen Impulsen, sondern reift über Jahre, genährt durch politische Unsicherheiten, steigende Belastungen oder die Erkenntnis, dass globale Märkte mehr Flexibilität verlangen als früher. Doch der Blick ins Ausland ist kein Selbstläufer. Zwischen Standortvorteilen und realen Risiken liegt ein Span-

nungsfeld, das sorgfältig ausgelotet werden muss. Im nachfolgenden Beitrag soll erklärt werden, wie Familienunternehmen durch kluge Vorbereitung neue Handlungsräume jenseits des Heimatstandorts gewinnen.

Standortunabhängigkeit als langfristige strategische Entscheidung Standortunabhängigkeit bedeutet nicht automatisch Wegzug. Vielmehr beschreibt sie die Fähigkeit eines Unternehmens, unabhängig von lokalen politischen oder wirtschaftlichen Entwick-

lungen handlungsfähig zu bleiben. Für Familienunternehmen eröffnet dieser Gedanke einen wichtigen Spielraum: Die Standortfrage wird nicht mehr nur als geografisches, sondern als strategisches Zukunftsthema verstanden, das eng mit den Zielen der Unternehmerfamilie, der Entwicklung der Next Generation und der Sicherung des Familienvermögens verbunden ist.

Wer langfristig flexibel bleiben möchte, sollte frühzeitig klären, welche Strukturformen dafür geeignet sind. Internationale Holdings, Zweitzentralen

oder hybride operative Modelle können dazu beitragen, Risiken zu streuen und Chancen breiter zu nutzen. Zugleich entsteht für die Familie ein Sicherheitsnetz, das nicht an eine einzige nationale Entwicklung geknüpft ist.

Attraktive Standorte

und ihre oft unterschätzten Risiken

Die Internationalisierung wird häufig von steuerlichen Vorteilen oder unternehmerischen Freiräumen getrieben. Länder wie Dubai, Paraguay oder Brasilien werben mit günstigen Rahmenbedingungen, niedrigen Steuern oder weniger Regulierung. Doch aktuelle Entwicklungen zeigen: Was auf dem Papier attraktiv erscheint, kann sich schnell relativieren. Politische Stabilität, Rechtssicherheit, Kapitalverkehrskontrollen oder geopolitische Abhängigkeiten sind Faktoren, die in der Praxis entscheidend werden. Das Beispiel Dubai verdeutlicht, wie externe Einflüsse – etwa internationale Regulierungsinitiativen oder geopolitische Spannungen – plötzlich neue Unsicherheiten schaffen können.

Für Familienunternehmen gilt daher: Nicht jeder attraktive Standort ist automatisch ein sicherer Standort. Wer international denkt, muss Risiken genauso systematisch analysieren wie Chancen. Standortdiversifikation kann ein Schutz sein, eine einseitige Verlagerung hingegen ein Klumpenrisiko.

Rechtliche und steuerliche

Weichenstellungen frühzeitig angehen

Der Weg in die Standortunabhängigkeit beginnt nicht im Ausland, sondern am Schreibtisch in Deutschland. Gerade für Kapitalgesellschaften kann ein später Einstieg in die Planung erhebliche finanzielle Belastungen mit sich bringen. Wer Standortflexibilität langfristig ernst nimmt, sollte deshalb schon Jahre im Voraus simulieren, welche Konstruktionen sich eignen, um internationale Optionen offen zu halten, ohne dabei die steuerliche Fairness innerhalb der Familie oder die Unternehmenssubstanz zu gefährden.

Auch das Aufenthalts- und das Unternehmensrecht der möglichen Zielregionen spielen eine zentrale Rolle. Viele Länder bieten attraktive Modelle, verlangen aber bestimmte Voraussetzungen

– von Mindestinvestitionen über operative Präsenz bis zu Beschäftigungsaufgaben. Solche Regelungen müssen nicht abschreckend wirken, sie müssen nur früh genug bekannt sein.

Häufiger Fallstrick:

Wegzugsbesteuerung beachten

Ein besonders sensibler Punkt wird in der Praxis häufig übersehen: die steuerlichen Konsequenzen bei der Internationalisierung der Familie selbst. Viele Unternehmerfamilien planen, die Next Generation schrittweise einzubinden – oft auch über internationale Erfahrungen oder dauerhafte Aufenthalte im Ausland. Was dabei unterschätzt wird: Sobald Familienmitglieder Anteile am Unternehmen halten, kann ein Wegzug erhebliche steuerliche Folgen auslösen.

Bereits ab einer Beteiligung von mehr als einem Prozent greift die deutsche Wegzugsbesteuerung. Das bedeutet: Auch ohne tatsächlichen Verkauf der Anteile wird ein fiktiver Veräusserungsgewinn besteuert, wenn der Lebensmittelpunkt dauerhaft ins Ausland verlagert wird. Gerade bei frühzeitiger Einbindung der Kinder in die Gesellschafterstruktur kann dies zu erheblichen Liquiditätsbelastungen führen. Für Unternehmerfamilien ist das ein kritischer Punkt: Die Internationalisierung über die Next Generation – oft als naheliegender Schritt gedacht – muss steuerlich sauber vorbereitet werden. Ohne frühzeitige Gestaltung drohen finanzielle Nachteile, die sich im Nachhinein kaum korrigieren lassen.

Organisatorische Anpassungen

als Schlüssel zur echten Flexibilität

Standortunabhängigkeit ist nicht ausschliesslich eine juristische oder steuerliche Frage. Sie verlangt ebenso eine organisatorische Offenheit, die im Alltag spürbar ist. Unternehmen, die Prozesse digitalisieren, Verantwortung verteilen und Führung breiter aufstellen, schaffen die Strukturen, die internationale Beweglichkeit erst ermöglichen. Für Familienunternehmen spielt dabei die Next Generation eine besondere Rolle. Wer bereits heute Verantwortlichkeiten und Kompetenzen auf verschiedene Schultern verteilt, mehrere Standorte ins Spiel bringt und internationale Erfahrungen fördert, stärkt die künftige

Handlungsfähigkeit der gesamten Familie. Zugleich entsteht ein Miteinander über Ländergrenzen hinweg, das nicht nur das Unternehmen, sondern die gesamte Familie resilienter macht.

Häufig unterschätzt:

der Faktor Familie

Die grösste Herausforderung liegt oft nicht in der juristischen Komplexität, sondern im familiären Gefüge. Deshalb braucht es klare Kommunikation, gemeinsame Ziele und ein Verständnis dafür, was langfristig im besten Sinne der Familie ist. Werden alle relevanten Fragen frühzeitig besprochen, lassen sich Konflikte vermeiden und tragfähige Lösungen finden, die Fairness und Harmonie sichern.

Gerade Familienunternehmen profitieren davon, wenn solche Schritte nicht allein aus einer Risikoperspektive, sondern aus einer Zukunftsperspektive betrachtet werden. Der Aufbau internationaler Strukturen schafft Chancen für die Next Generation, eröffnet neue Märkte und stärkt letztlich das Potenzial des gesamten Familienunternehmens.

Fazit: Flexible Strukturen sind die beste Versicherung für die Zukunft

Standortunabhängigkeit ist kein Trend, sondern eine strategische Notwendigkeit für viele Unternehmerfamilien, die langfristig im internationalen Wettbewerb bestehen wollen. Sie entsteht nicht über Nacht, sondern durch vorausschauende Planung, durchdachte Strukturen und ein gemeinsames Verständnis innerhalb der Familie. Wer heute bereits prüft, wie steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen aussehen, welche alternativen Standorte in Frage kommen und wie das Unternehmen organisatorisch aufgestellt sein muss, schafft sich wertvolle Spielräume. Und er sorgt dafür, dass das Familienunternehmen auch dann stabil bleibt, wenn sich Bedingungen im Heimatmarkt verändern. Mit der richtigen Vorbereitung und einer unabhängigen, umfassenden Beratung lässt sich dieser Weg Schritt für Schritt gestalten und die Zukunft der Familie nachhaltig sichern.

t.zenner@familyoffice-360grad.ch
www.familyoffice-360grad.ch