

**David Dürr / Mauro Lardi (Hrsg.)**

# **Unternehmensnachfolge**

**Interdisziplinäres Handbuch zur Nachfolgeregelung**

## **Autoren**

David Dürr

Mauro Lardi

Silvan Hauser

Michel Pola

Katja Schott-Morgenroth

Michael Nonn

Christine Kobelt

Karin Caviezel

Isabelle Theurillat Langenegger

Jörg Frei

Rolf Langenegger

Evelina Ascalon

Kamales Lardi

Claudia Magri

Frank Halter

Sonja Kissling

Iwan Metzger

Manuel C. Frick

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| Inhaltsübersicht  | VII       |
| Herausgeber / Autoren   | IX        |
| Abkürzungsverzeichnis   | XXI       |
| <b>Teil 1: Einleitung</b>   | <b>1</b>  |
| § 1 Der Wunsch nach dem Weiterbestand des Lebenswerkes                  | 1         |
| § 2 Wirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolgen in der Schweiz | 2         |
| § 3 Herausforderungen für den Unternehmer                               | 2         |
| <b>Teil 2: Übertragungsverträge</b>                                     | <b>5</b>  |
| § 1 Ausgangspunkt, Gegenstand und Aufbau des Beitrags                   | 6         |
| § 2 Übertragungsverträge: Share Deal und Asset Deal                     | 7         |
| 1. Modellfall 1: Unternehmensübertragung auf externen Dritten           | 7         |
| a. Gegenstand und «Typen» von Übertragungsverträgen                     | 7         |
| b. Vertrag steht in Abhängigkeit zur Rechtsform des Unternehmens        | 8         |
| c. Gründe für die Übertragung im Rahmen eines Share Deals               | 9         |
| d. Gründe für die Übertragung im Rahmen eines Asset Deals               | 10        |
| e. Ablauf, Inhalte und Besonderheiten beim Share Deal                   | 11        |
| f. Ablauf, Inhalte und Besonderheiten beim Asset Deal                   | 13        |
| 2. Modellfall 2: Familieninterne Unternehmensübertragung                | 15        |
| 3. Modellfall 3: Management Buy Out                                     | 16        |
| § 3 Zusammenfassung   | 17        |
| <b>Teil 3: Umstrukturierungen</b>                                       | <b>19</b> |
| § 1 Einleitung  | 20        |
| 1. Ausgangslage   | 20        |
| 2. Asset Deal vs. Share Deal  | 20        |
| § 2 Umstrukturierungen nach Fusionsgesetz                               | 21        |
| 1. Vorbemerkungen   | 21        |
| 2. Umwandlungen nach FusG / Rechtskleidwechsel nach OR                  | 22        |
| 3. Fusion   | 25        |
| 4. Aufspaltung und Abspaltung   | 27        |
| 5. Vermögensübertragung nach FusG                                       | 29        |
| 6. Zusammenfassung  | 30        |

|   |    |
|---|----|
| <b>Teil 4: Die Übertragung von Grundstücken</b>                   | 33 |
| § 1 <b>Gegenstand und Ziel dieser Darstellung</b>                 | 34 |
| § 2 <b>Liegenschaften im Eigentum von natürlichen Personen</b>    | 35 |
| 1. Ausgangslage   | 35 |
| 2. Übertragung an Nachkommen                                      | 35 |
| a. Kauf   | 35 |
| b. Schenkung / Erbvorbezug  | 35 |
| c. Steuerliche Aspekte  | 37 |
| d. Fazit  | 38 |
| 3. Übertragung an Dritte  | 38 |
| 4. Übertragung an das Unternehmen selbst                          | 38 |
| 5. Gar keine Übertragung der Liegenschaft?                        | 39 |
| 6. Form der Übertragung   | 39 |
| § 3 <b>Liegenschaften im Eigentum von juristischen Personen</b>   | 40 |
| 1. Immobilien im Unternehmen                                      | 40 |
| 2. Separate Immobiliengesellschaft                                | 40 |
| 3. Überführung der Grundstücke vom Unternehmen ins Privatvermögen | 41 |
| 4. Form der Übertragung   | 41 |
| § 4 <b>Fazit</b>  | 42 |
| <br>  |    |
| <b>Teil 5: Ehegüter- und Erbrecht, Ehe- und Erbverträge</b>       | 45 |
| § 1 <b>Vorbemerkungen</b>   | 46 |
| § 2 <b>Grundzüge des Ehegüterrechts</b>                           | 47 |
| 1. Die Wahl der Güterstände                                       | 48 |
| 2. Errungenschaftsbeteiligung                                     | 48 |
| 3. Gütergemeinschaft  | 52 |
| 4. Gütertrennung  | 54 |
| § 3 <b>Grundzüge des Erbrechts</b>                                | 55 |
| 1. Gesetzliches Erbrecht  | 56 |
| 2. Gewillkürtes Erbrecht  | 57 |
| 3. Pflichtteilsschutz   | 58 |
| 4. Ausgleichung und Herabsetzung                                  | 60 |
| a. Ausgleichung   | 61 |
| b. Herabsetzung   | 63 |
| c. Das Verhältnis zwischen Ausgleichung und Herabsetzung          | 65 |
| § 4 <b>Einzelfragen der Unternehmensnachfolge</b>                 | 65 |
| 1. Unternehmensnachfolge zu Lebzeiten des Unternehmers            | 66 |
| a. Mehrere Nachkommen, aber nicht alle folgen nach                | 66 |
| b. Die Sicherung des Lebensunterhaltes des Unternehmers           | 68 |
| 2. Unternehmensnachfolge beim Ableben des Unternehmers            | 70 |
| a. Ehegüterrecht  | 70 |
| b. Herabsetzung   | 72 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Teil 6: Mitarbeit des Ehepartners im Betrieb</b>   | 75 |
| <b>§ 1 Einleitung</b>   | 76 |
| <b>§ 2 Die rechtlichen Grundlagen der Mitarbeit</b>   | 77 |
| 1. Mitarbeit im Beruf oder Gewerbe des Ehegatten  | 77 |
| a. Mitarbeit als Beitrag an den Unterhalt der Familie   | 77 |
| b. Mitarbeit als ausserordentlicher Beitrag eines Ehegatten                                   | 78 |
| c. Art des Berufs oder Gewerbes   | 79 |
| d. Beispiele für ausserordentliche Mitarbeit  | 79 |
| 2. Mitarbeit im Betrieb des nichtehelichen Lebenspartners<br>(Konkubinatspartners)            | 80 |
| 3. Mitarbeit im Betrieb des eingetragenen (gleichgeschlechtlichen)<br>Partners                | 80 |
| 4. Zusammenfassende Übersicht zu den rechtlichen Grundlagen                                   | 81 |
| <b>§ 3 Folgen der ausserordentlichen Mitarbeit im Betrieb des Ehegatten</b>                   | 81 |
| 1. Entschädigungsanspruch des Ehegatten   | 81 |
| 2. Höhe der Entschädigung   | 82 |
| 3. Folgen der Mitarbeit im Betrieb des nichtehelichen Lebenspartners<br>(Konkubinatspartners) | 83 |
| 4. Folgen der Mitarbeit im Betrieb bei eingetragenen Partnerschaften                          | 84 |
| <b>§ 4 Auswirkungen der eherechtlichen Entschädigung für Mitarbeit<br/>im Betrieb</b>         | 85 |
| 1. Auswirkungen der Entschädigung im Rahmen der güterrechtlichen<br>Auseinandersetzung        | 85 |
| a. Errungenschaftsbeteiligung   | 85 |
| b. Gütergemeinschaft  | 87 |
| c. Gütertrennung  | 87 |
| 2. Sozialversicherungsrechtliche Wirkungen der Entschädigung                                  | 88 |
| <b>§ 5 Fazit und Massnahmen zur Vermeidung unerwünschter Folgen<br/>der Mitarbeit</b>         | 88 |
| 1. Vereinbarung über die gegenseitigen Beiträge an den Unterhalt                              | 89 |
| 2. Abschluss eines Arbeitsvertrages   | 89 |
| 3. Abschluss anderer Vertragsverhältnisse, namentlich eines<br>Gesellschaftsvertrages         | 90 |
| 4. Verzicht auf Entschädigung   | 90 |
| <b>Teil 7: Vorsorge</b>   | 91 |
| <b>§ 1 Unternehmensübergabe vor dem Erreichen des ordentlichen<br/>Rentenalters</b>           | 92 |
| 1. Einleitung   | 92 |
| 2. Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV)   | 92 |
| a. AHV-Rente  | 92 |
| b. Beiträge an AHV, IV und EO   | 93 |

|   |     |
|---|-----|
| 3. Berufliche Vorsorge  | 95  |
| a. Vorbezug der BVG-Altersleistungen  | 95  |
| b. BVG-Einkäufe   | 98  |
| 4. Säule 3a   | 99  |
| a. Beiträge an die Säule 3a   | 99  |
| b. Bezüge der Säule 3a  | 101 |
| <b>§ 2 Unternehmensübergabe mit oder nach dem Erreichen des ordentlichen Rentenalters</b> | 102 |
| 1. Einleitung   | 102 |
| 2. Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV)   | 103 |
| a. Aufschub des AHV-Rentenbezugs  | 103 |
| b. Beiträge an AHV, IV und EO   | 104 |
| 3. Berufliche Vorsorge  | 105 |
| a. Aufschub der BVG-Altersleistungen  | 105 |
| b. BVG-Einkäufe   | 106 |
| 4. Säule 3a   | 107 |
| a. Beiträge an die Säule 3a   | 107 |
| b. Bezüge der Säule 3a  | 107 |
| <b>§ 3 Zusammenfassung</b>  | 108 |
| <b>Teil 8: Steuerrecht</b>  | 111 |
| <b>§ 1 Grundlagen</b>   | 112 |
| 1. Auswirkung der Rechtsformwahl auf die laufende Besteuerung                             | 112 |
| a. Vorbemerkung   | 112 |
| b. Einzelfirma und Personengesellschaften   | 112 |
| c. Kapitalgesellschaften  | 113 |
| 2. Steuerfreiheit privater Kapitalgewinne   | 114 |
| 3. Unternehmensumstrukturierung als Vorbereitung der Nachfolge                            | 115 |
| <b>§ 2 Übertragung einer Einzelfirma bzw. Personengesellschaft</b>                        | 116 |
| 1. Grundsätzliche Steuerbarkeit des Veräusserungsgewinns                                  | 116 |
| 2. Neuerungen gemäss Unternehmenssteuerreform II  | 116 |
| 3. Unentgeltliche Übertragung einer Einzelfirma bzw. Personengesellschaft                 | 117 |
| a. Einkommenssteuer   | 117 |
| b. Erbschafts- und Schenkungssteuer   | 117 |
| 4. Fazit  | 118 |
| <b>§ 3 Übertragung einer Kapitalgesellschaft</b>  | 119 |
| 1. Einleitung   | 119 |
| 2. Übernahme von Aktiven («Asset Deal»)   | 119 |
| 3. Übernahme der Beteiligungen («Share Deal»)   | 119 |
| a. Allgemeines  | 119 |
| b. Übertragung auf eine Holding   | 120 |

|  |     |
|--|-----|
| 4. Unentgeltliche Übertragung von Kapitalgesellschaften                                | 121 |
| <b>§ 4 Übertragung von Immobilien</b>  | 121 |
| 1. Liegenschaften im Privatvermögen  | 121 |
| 2. Liegenschaften im Geschäftsvermögen   | 122 |
| a. Dualistisches System  | 122 |
| b. Monistisches System   | 123 |
| 3. Übertragung von Grundstücken aus dem Privat- in das<br>Geschäftsvermögen            | 124 |
| a. Übertragung in die eigene Einzelfirma   | 124 |
| b. Übertragung in eine Personengesellschaft  | 125 |
| c. Übertragung in eine Kapitalgesellschaft   | 125 |
| 4. Übertragung von Grundstücken aus dem Geschäfts- in das<br>Privatvermögen            | 125 |
| 5. Unentgeltliche Übertragung von Liegenschaften und<br>Unternehmensumstrukturierungen | 126 |
| 6. Handänderungssteuer   | 127 |
| <b>§ 5 Steuerliche Stolpersteine</b>   | 127 |
| 1. Einleitung  | 127 |
| 2. Indirekte Teilliquidation   | 127 |
| 3. Transponierung  | 129 |
| 4. Rückkauf eigener Aktien (direkte Teilliquidation)                                   | 130 |
| 5. Aktien im Geschäftsvermögen   | 131 |
| 6. Verkauf einer Immobiliengesellschaft  | 131 |
| <b>§ 6 Mehrwertsteuer</b>  | 132 |
| 1. Einleitung  | 132 |
| 2. Unentgeltliche Unternehmensnachfolge  | 132 |
| 3. Entgeltliche Unternehmensnachfolge  | 133 |
| <b>§ 7 Zusammenfassende Schlussbemerkungen und<br/>Handlungsempfehlungen</b>           | 133 |
| <b>Teil 9: Unternehmensbewertung</b>   | 135 |
| <b>§ 1 Bewertungsmethoden</b>  | 136 |
| 1. Einleitung  | 136 |
| 2. Substanzwertmethode   | 137 |
| a. Bedeutung der Methode   | 137 |
| b. Vorgehen  | 138 |
| 3. Ertragswertmethode  | 140 |
| a. Bedeutung der Methode   | 140 |
| b. Vorgehen  | 140 |
| 4. Praktikermethode  | 142 |
| a. Bedeutung der Methode   | 142 |
| b. Vorgehen  | 143 |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| 5.   | Discounted Cash Flow-Methode                                      | 144 |
| a.   | Bedeutung der Methode   | 144 |
| b.   | Vorgehen  | 146 |
| 6.   | Multiplikatoren-Methode   | 147 |
| a.   | Bedeutung der Methode   | 147 |
| b.   | Vorgehen  | 148 |
| <b>§ 2</b>   | <b>Zuschläge und Abschläge</b>                                    | 149 |
| 1.   | Einleitung  | 149 |
| 2.   | Abschlag für fehlende Kontrolle                                   | 151 |
| 3.   | Abschlag für mangelnde Liquidität                                 | 152 |
| 4.   | Abschlag für Schlüsselpersonen                                    | 153 |
| <b>§ 3</b>   | <b>Zusammenfassung</b>  | 155 |
| <br><b>Teil 10: Aufbau einer internen Pipeline für die Nachfolge</b>   |   | 159 |
| <b>§ 1</b>   | <b>Einleitung</b>   | 160 |
| <b>§ 2</b>   | <b>Einen Nachfolgepool aufbauen</b>                               | 161 |
| 1.   | Nachfolgepools  | 161 |
| 2.   | Identifikation der Schlüsselpositionen                            | 162 |
| 3.   | Selektion für den Nachfolgepool                                   | 164 |
| <b>§ 3</b>   | <b>Potenzielle Nachfolger weiterentwickeln</b>                    | 167 |
| <b>§ 4</b>   | <b>Administratives</b>  | 172 |
| 1.   | Den Nachfolgepool begleiten                                       | 172 |
| 2.   | Kommunikation und Transparenz                                     | 172 |
| 3.   | Übergang/Einarbeitung   | 173 |
| 4.   | Alternativen für Kleinunternehmen                                 | 174 |
| 5.   | Schlussfolgerung  | 174 |
| <br><b>Teil 11: Wissenserfassung und -transfer im Nachfolgeprozess</b> |   | 177 |
| <b>§ 1</b>   | <b>Einleitung</b>   | 178 |
| <b>§ 2</b>   | <b>Wissensarten</b>   | 179 |
| <b>§ 3</b>   | <b>Hindernisse bei Wissenserfassung und -transfer</b>             | 180 |
| <b>§ 4</b>   | <b>Vorgehen bei Wissenserfassung und -transfer</b>                | 181 |
| <b>§ 5</b>   | <b>Wissenserfassung und -speicherung</b>                          | 182 |
| 1.   | Identifizierung von geschäftskritischem Wissen und Wissensträgern | 183 |
| 2.   | Wissen eruieren und erfassen                                      | 184 |
| a.   | Interviews (unstrukturiert, teilstrukturiert, strukturiert)       | 186 |
| b.   | Baumdiagramm und Concept Mapping                                  | 186 |
| c.   | Prozessmapping  | 188 |
| d.   | Kommentierung   | 189 |
| e.   | Beobachtung   | 189 |
| f.   | Aufgabenstellung mit eingeschränkter Antwortmöglichkeit           | 189 |

|  |            |
|--|------------|
| 3. Wissen teilen und kommunizieren   | 189        |
| <b>§ 6 Zusammenfassung</b>   | <b>190</b> |
| <b>Teil 12: Nachfolgeregelung: ein Veränderungsprozess mit viel Kommunikationsbedarf</b>         | <b>191</b> |
| <b>§ 1 Veränderungskommunikation – wozu?</b>   | <b>192</b> |
| <b>§ 2 Der Kommunikationsplan als Kompass durch die Veränderung</b>                              | <b>192</b> |
| <b>§ 3 Überlegungen zum Kommunikationsplan</b>   | <b>193</b> |
| 1. Zielgruppen   | 194        |
| 2. Botschaften und Inhalte   | 195        |
| 3. Absender  | 196        |
| 4. Kommunikationsart und -kanäle   | 197        |
| 5. Zeitplan  | 198        |
| <b>Teil 13: Denken und Handeln im Dienste der Heterogenität: Das St. Galler Nachfolge Modell</b> | <b>201</b> |
| <b>§ 1 Gegenstand und Zielsetzung</b>  | <b>202</b> |
| <b>§ 2 Szenario Denken im Dienste der Heterogenität</b>  | <b>203</b> |
| 1. Erste Dimension: Priorisierung der Nachfolgeformen  | 203        |
| 2. Zweite Dimension: Eigentums-, Führungs- und Vermögensnachfolge                                | 206        |
| 3. Dritte Dimension: Definition von Übertragungsobjekt   | 207        |
| 4. Vierte Dimension: Gestaltungsformen im Zeitraum   | 208        |
| <b>§ 3 Das St. Galler Nachfolge Modell</b>   | <b>209</b> |
| 1. Weite Prozessperspektive  | 209        |
| 2. Das Modell im engeren Sinne   | 210        |
| a. Selbstverständnis Familienunternehmen   | 211        |
| b. Vorsorge und Sicherheit   | 212        |
| c. Fitness des Unternehmens  | 212        |
| d. Rechtliches Korsett   | 213        |
| e. Transaktionskosten  | 214        |
| 3. Schlussbemerkung  | 216        |
| <b>Teil 14: Finanzierungen</b>   | <b>219</b> |
| <b>§ 1 Herausforderungen im Zusammenhang mit der Finanzierung</b>                                | <b>220</b> |
| <b>§ 2 Systematische Vorbereitung des Nachfolgeprozesses</b>                                     | <b>221</b> |
| <b>§ 3 Als Nachfolger gut vorbereitet zum Kreditgespräch</b>                                     | <b>223</b> |
| <b>§ 4 Die Finanzierung</b>  | <b>224</b> |
| <b>§ 5 Andere Finanzierungsarten</b>   | <b>226</b> |
| <b>§ 6 Verantwortung wahrnehmen</b>  | <b>228</b> |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Teil 15: Praxisbeispiele</b>                               | 231 |
| <b>§ 1 Planung und Unternehmergeist (Beispiel 1)</b>          | 232 |
| 1. Ausgangslage   | 232 |
| 2. Umsetzung der Unternehmensnachfolge                        | 233 |
| 3. Kommentar  | 235 |
| <b>§ 2 Kommunizierende Röhren in der Familie (Beispiel 2)</b> | 236 |
| 1. Ausgangslage   | 236 |
| 2. Problem und Ausgang  | 236 |
| 3. Kommentar  | 236 |
| <b>§ 3 Aus eins mach zwei (Beispiel 3)</b>                    | 237 |
| 1. Ausgangslage   | 237 |
| 2. Problem und Lösung   | 238 |
| 3. Kommentar  | 239 |
| <b>§ 4 Schlechtes Beispiel (Beispiel 4)</b>                   | 240 |
| 1. Ausgangslage   | 240 |
| 2. Problem und schwierige Lösung                              | 240 |
| 3. Kommentar  | 241 |
| <b>Sachregister</b>   | 243 |