

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Rechtliche Informationen zur Unternehmensnachfolge in der Schweiz

www.unternehmensnachfolge.ch

Autoren:

BÜRGI NÄGELI RECHTSANWÄLTE

www.bnlawyers.ch

Verlag:

LAWMEDIA AG

www.lawmedia.ch

Zürich



INHALTSVERZEICHNIS

- Einleitung zur Unternehmensnachfolge
- Unternehmensnachfolge allgemein
 - Nachfolge in Familienunternehmen – Schweiz
 - Mangelnde Planung und Regelung
 - Nachfolge International
 - Hemmfaktoren für die Unternehmensnachfolge
 - Initiatoren der Unternehmensnachfolge
 - Eigner-Strategien
 - Phase 1: Gründung und Aufbau
 - Phase 2: Firmenausbau
 - Phase 3: Nach dem Firmenverkauf bzw. Pensionierung
 - Faktor Zeit
 - Berater
 - Agenda einer Nachfolge
- Unternehmer
- Nachfolger
 - 1. Der Folger
 - 2. Der Pendler
 - 3. Der Gründer
 - 4. Der Rebell
 - 5. Der Rückkehrer
- Situationsanalyse (IST)
 - Situation des Unternehmens
 - Anspruchsgruppen
 - Umwelt- und Marktanalyse
 - Wettbewerbssituation
 - Kritische Erfolgsfaktoren
 - Unternehmensbewertung
 - Rechtsform-Analyse
 - Ergebnis
 - Situation des Unternehmers
 - Situation des Nachfolgers
- VARIABLEN
- Evaluation
- Wertvorstellungen
- Familieninterne Nachfolge

- Zu Lebzeiten
- Im Todesfall
- Familienexterne Nachfolge
 - Verkauf an bisherige leitende Mitarbeiter
 - Verkauf an bisherige Mitgesellschafter
 - Verkauf an einen Dritten
- Gemischte familieninterne/-externe Nachfolge
 - Fremdmanagement mit Familienkontrolle
 - Unternehmenspacht
 - Kapitalmässige Mitbeteiligung der neuen Führung
 - Publikumsöffnung
 - Fusion mit einem Partner
 - Liquidation
- Gestaltungsmöglichkeiten (SOLL)
 - Strukturierung des Vermögens
 - Instrumente der Nachfolgeregelung
 - Obligationenrecht
 - Gesellschaftsrecht
 - Konkubinat
 - Eherecht
 - Erbrecht
 - Materielle Begünstigung
 - Erbverzicht
 - Erbvertrag
 - Höchstpersönliche Anliegen
 - Problempunkte
 - Internationales Erbrecht
 - Versicherungsrecht
 - Steuerrecht
 - Grenzüberschreitende Probleme
- Fazit
- Downloads
- Literaturverzeichnis

EINLEITUNG ZUR UNTERNEHMENS- NACHFOLGE

In diesem eBook finden Sie Informationen, Tipps und Checklisten zum Thema Unternehmensnachfolge / Nachfolgeplanung / Nachfolgeregelung bei Familienunternehmen in der Schweiz:

- Unternehmensnachfolge allgemein
- Agenda einer Unternehmensnachfolge
- Unternehmer
- Nachfolger
- Situationsanalyse (IST)
- Familieninterne Nachfolge
- Familienexterne Nachfolge
- Gemischte familieninterne/-externe Nachfolge
- Gestaltungsmöglichkeiten (SOLL)
- Strukturierung des Vermögens
- Instrumente der Nachfolgeregelung
- Obligationenrecht
- Gesellschaftsrecht
- Konkubinat
- Eherecht
- Erbrecht
- Versicherungsrecht
- Steuerrecht
- Grenzüberschreitende Probleme
- Checklisten zur Unternehmensnachfolge
- Links: Handelsrecht, Erbrecht, Ehe- und Familienrecht, Immobilien etc.

Aktuell: Studie zur Unternehmensnachfolge in der Schweiz

Jedem 4. Schweizer Unternehmen steht in den kommenden fünf Jahren ein Generationenwechsel bevor. Dies geht aus einer Studie der Credit Suisse und dem Center for Family Business der Universität St. Gallen hervor, bei der über 2'000 Firmen befragt wurden. Durchschnittlich wechselt ein Schweizer KMU alle 25 Jahre den Besitzer.

<https://www.law-news.ch/2013/06/studie-unternehmensnachfolge-schweiz>

UNTERNEHMENSNACHFOLGE ALLGEMEIN

Hier finden Sie folgende allgemeinen Informationen zur Unternehmensnachfolge:

- Nachfolge in Familienunternehmen – Schweiz
- Mangelnde Planung und Regelung
- Nachfolge International
- Hemmfaktoren für die Unternehmensnachfolge
- Initiatoren der Unternehmensnachfolge
- Eigner-Strategien
 - Phase 1: Gründung und Aufbau
 - Phase 2: Firmenausbau
 - Phase 3: Nach dem Firmenverkauf bzw. der Pensionierung
 - Faktor Zeit
- Berater
- Agenda einer Nachfolge

NACHFOLGE IN FAMILIEN- UNTERNEHMEN – SCHWEIZ

Die sog. KMU¹ stellen in der Schweiz 7 von 10 Arbeitsplätzen. Gemäss Untersuchung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) dominieren Familienunternehmen².

Für 50'000 bis 60'000 Unternehmen³ steht in den nächsten 5 Jahren ein Generationenwechsel an⁴.

Eckdaten:

- 88,1 % der rund 300'000 in der Schweiz domizilierten Unternehmen werden von Familien beherrscht.
- 78,9 % der KMU sind Familienunternehmen mit weniger als 10 Angestellten.
- 30 % der grossen börsenkotierten Gesellschaften werden durch Familien dominiert.
- 45 Jahre ist das Durchschnittsalter der schweizerischen Familiengesellschaft.
- Gut 80% der Familienunternehmen werden als Aktiengesellschaft geführt.
- Ungefähr alle 11,5 Jahre findet ein Eigentümerwechsel statt⁵.
- Die Geschäftsleitung einer Familiengesellschaft besteht aus 2,55 Personen, wobei im Durchschnitt nur 1 Person nicht aus der Familie stammt.
- Bei den Unternehmen, die über ein Aufsichtsgremium verfügen, umfasst dieses durchschnittlich 3,3 Mitglieder; in über einem Drittel sitzen lediglich Familienmitglieder und im Durchschnitt nimmt nur 1 externes Mitglied Einsitz; wo die Familie im operativen Management tätig ist, scheint die Aufsicht durch familienexterne Personen unerwünscht zu sein.
- Bei weit über 90 % der Familiengesellschaften hält die Familie mehr als die Hälfte des Kapitals.

1) Abkürzung für Klein- und Mittelunternehmen

2) Titel der Studie: „Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz“ (Sommer 2004 [abrufbar unter www.kmu.unisg.ch])

3) so die Zahlen der Studie des Amtes für Wirtschaft und Arbeit (AWA)

4) Betroffen werden rund 400'000 Arbeitsplätze sein (vgl. Untersuchung KMU-HSG).

5) Zum Vergleich: In Nichtfamilienunternehmen wechselt das Management im Durchschnitt alle 10,29 Jahre.

MANGELNDE PLANUNG UND REGLUNG

Eine Umfrage der Canto Consulting⁶ bestätigt die mangelnde Planung und Regelung der Unternehmensnachfolge:

- Nur 4 von 10 befragten Unternehmen haben ihre Nachfolge ausreichend geregelt⁷.
- 30 % der Unternehmen haben bloss nicht näher definierte „Vorkehren“ getroffen.
- 17 % der Unternehmen beurteilen ihre Nachfolgeplanung als „verbesserungsfähig“
- 9% der Unternehmen stufen ihre Nachfolgebemühungen als „ungenügend“ ein.

Das Gelingen des Generationenwechsels im Unternehmen ist – statistisch untermauert – meistens alles andere als sicher:

- Wechsel von der 1. zur 2. Generation – nur jeder dritte Generationswechsel gelingt⁸.
- Wechsel von der 2. zur 3. Generation – nur jeder zehnte Generationenwechsel funktioniert.

Ursachen sind:

- Bei 20 % der Unternehmer gibt es kein Familienmitglied, welches in Frage kommt.
- Bei 25 % der Unternehmer wären zwar geeignete Nachkommen vorhanden, aber deren Lebensplanung ist mit der Funktion als Unternehmensnachfolger unvereinbar.

Für einen Unternehmensverkauf an Dritte sind meistens die Vorarbeiten wie Bildung eines Privatvermögens oder Unternehmensstrukturierung (Spaltung, Desinvestition nicht betriebsnotwendiger Aktiven usw.) nicht erledigt und es bestehen mangels Unternehmensbewertung keine Preisvorstellungen. Eine erfolglose, verspätete oder nicht mehr mögliche Nachfolgeregelung ist vielfach auch für das Unternehmen eine Schicksalsfrage⁹.

⁶) Tochterunternehmen der Kantonalbanken

⁷) Laut Untersuchung des International Institute for Management Development, Lausanne, sind es ca. 37 %.

8) So auch die Studie des Amtes für Wirtschaft und Arbeit (AWA)

9) Man geht davon aus, dass 20 % aller vor der Nachfolgeplanung stehenden Unternehmen vor der Stilllegung stehen, da sie den Prozess verpasst, falsch oder zu spät angegangen sind (Studie des Amtes für Wirtschaft und Arbeit (AWA))

NACHFOLGE INTERNATIONAL

Weitergabe an Familienmitglieder

- Grossbritannien 32 %
- Deutschland 57 %
- Frankreich 30 %
- Italien 62 %
- Spanien 74 %

Verkauf an Dritte

- Grossbritannien (um Kapitalgewinne zu erzielen) 68 %
- Deutschland 43 %
- Frankreich (mangels Nachfolger) 70 %
- Italien 38 %
- Spanien 26 %

Im Durchschnitt aller 5 Länder planen die Unternehmer:

- eine familieninterne Unternehmensnachfolge 46 %
- einen Verkauf 54 %

Ablehnung von MBO's

- weil das Management nicht ausreichend Zugang zu einer Finanzierung habe 65 %
- weil das Management wohl nicht den höchsten Preis bieten könne 43 %

Dauer des Unternehmereinsatzes

- Unternehmer wollen ihr Unternehmen innerhalb von 10 Jahren verlassen Sie würden dabei durchschnittlich mit 62 Jahren in den Ruhestand treten. 71 %

Verwendungsabsichten

- Inhaber vererbter Unternehmen, die den geerbten Betrieb um jeden Preis in der Familie halten wollen 59 %
- Manager, die sich in ihren Betrieb eingekauft haben, wollen weiterverkaufen zu 84 %

Eintrittsgründe

- Gründer 53 %
- MBI oder MBO 19 %

Aktienbesitz

Es gehören von den Geschäftsanteilen durchschnittlich

- dem Eigentümer-Unternehmer 50 %
- der Familie 33 %

HEMMFAKTOREN FÜR DIE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Alpha-Syndrom

Die für den erfolgreichen Unternehmer unabdingbare Konditionierung als sog. „Alpha-Persönlichkeit“ hat als negative Kehrseite, das sog. „Alpha-Syndrom“ oder: „Der Leitwolf will nicht gehen“. Das Alpha-Syndrom ist die Summe folgender, eine rationale Unternehmensnachfolge verhindernder Hemmfaktoren:

- Dominanz (Stammesvater)
- Erfolgsstrebigkeit (Erfolgsgeschichte der Firma soll über das Leben hinaus Bestand haben¹⁰)
- Selbstüberschätzung (Unsterblichkeit)
- Existenzangst
- Angst vor Leere und Einsamkeit (wegen früherer Vernachlässigung der Work-Life-Balance)

Am Ende einer Laufbahn, die oft sogar durch Energie und Entscheidungskraft geprägt ist, mutiert der Unternehmer zum Unterlasser. Er weiss, dass der geeignete Nachfolger fehlt¹¹. Er hat gelernt, dass sich Probleme auch von selbst lösen können und der Zufall immer wieder eine glückliche Wendung bringen kann¹². Das „eigene Weitermachen bis dieser Zufall eintrifft“ wird als die „bessere Alternative“ empfunden. Dieses Problemlösungsverhalten, die typische Unternehmerkonditionierung mit den 5 Hemmfaktoren und die Haltung „die Nachfolge ist nicht mein Problem“ begünstigen meistens eine Fehleinschätzung des Zeitbedarfs.

10) vgl. hierzu Corinne Mühlebach, Familyness as a Competitive Advantage

11) Gründe gibt es viele: Der Nachfolger ist objektiv ungeeignet, er ist nach Ansicht des Vaters ungeeignet oder er ist nicht bereit Verantwortung zu übernehmen, usw.

12) In letzter Zeit sind zwei neue, zusätzliche Haltungen von Unternehmern auszumachen: „Nach mir die Sintflut ...“; Der Unternehmer versichert sich des Vorhandenseins eines „Supermans“ unter den Familienmitgliedern oder seiner Beratercrew, welcher es bei seinem unerwarteten Ableben schon richten werden.

Dem ist entgegenzuhalten, dass eine frühzeitige Nachfolgeregelung von unternehmerischer Stärke zeugt.

INITIATOREN DER UNTERNEHMENS- NACHFOLGE

Offt sind es äussere Anlässe wie Krankheit, Tod eines Geschäftskollegen oder Drohungen, die den Unternehmer dazu bewegen, die 5 Hemmfaktoren zu überwinden, um sich mit der eigenen Nachfolge zu befassen.

Impulsgeber können Familienmitglieder, aber auch Dritte wie der Hausarzt, Geschäftspartner, Kapitalgeber, der Verwaltungsrat, die Revisionsstelle und Berater, zum Beispiel der Hausanwalt oder der Steuerberater, sein.

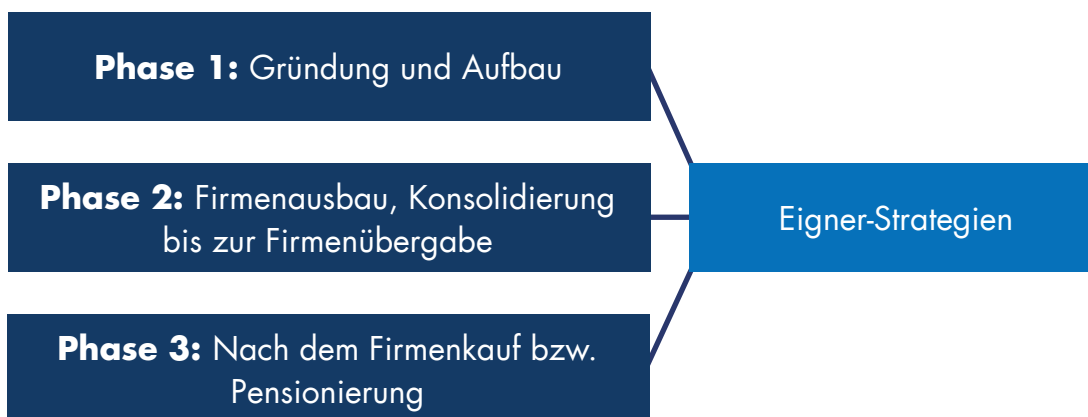
Ein Veränderungsdruck von aussen ist alarmierend.

EIGNER-STRATEGIEN

Jeder Unternehmer sollte sich Rechenschaft über seine Zukunft und die seines Unternehmens geben:

- Wie lange will ich berufstätig sein?
- Wie lange will ich als Unternehmer agieren ?
- Trenne ich mich mit meinem Ausscheiden aus dem Unternehmen vom Kapital oder will ich Identität von Familie und Kapital wahren?

Der Unternehmer wird sein Leben in drei grundsätzliche Phasen einteilen können:



Phase 1: Gründung und Aufbau

Unternehmen:

- Haftungsfragen

Privat:

- Finanzielle Absicherung

Phase 2: Firmenausbau

Firmenausbau, Konsolidierung bis zur Firmenübergabe¹⁴

Unternehmen

- Wahl der zweckmässigen Rechtsform für Ihr Unternehmen¹⁵.
- Steuern optimieren (gute Lohn- und Dividendenpolitik).
- Stellvertretung in Notfällen.
- Nachfolger aufbauen (Ausbildung und Auswahl [Thronfolger oder Grossfamilie / Wer will? Wer kann? Wer darf?])
- Dosierte Investitionen im Unternehmen¹⁶.
- Desinvestition des nicht betriebsnotwendigen Vermögens (leverage buy-out).
- Unternehmen „fit“ machen.
- Unternehmen „leicht“ machen, zum Beispiel durch Abspaltung eines unabhängigen Teilbereichs, sodass zwei verkäufliche Gesellschaften entstehen, oder durch Aufspaltung in eine Betriebsgesellschaft¹⁷ und in eine Immobiliengesellschaft¹⁸. Eine steuerfreie Durchführung ist möglich, wenn die Übertragung zu Buchwerten erfolgt, es sich um geschlossene Betriebsteile handelt und die Geschäftsbetriebe unverändert weitergeführt werden¹⁹. Probleme können die Aufspaltung von Holdinggesellschaften und die Abspaltung von Immobilien bieten²⁰.
- Ablösung von Darlehen des zG Unternehmers vor Verkauf durch Ausschüttung thesaurierter Gewinne: Steueroptimierung durch Sitzverlegung in „Steuroasen-Kanton“?
- Kommunikation planen.

Privat

- Familienmanagement: Zusammenhalt stärken und emotionalen Mehrwert schaffen.
- Private und Geschäftsfinanzen entflechten²¹ / Privatvermögen bilden.
- Absicherung Familie (Vorsorge für Alter und Tod [Lebensversicherungen, Renten / Ehegüter- und erbrechtliche Meistbegünstigung des Ehegatten])²².
- Verträge bereinigen.
- Private Kapitalien vor der Unternehmensübergabe liquide oder leicht liquidiert halten.

Phase 3: Nach dem Firmenverkauf bzw. Pensionierung

- Gewährleistung der finanziellen Sicherheit des überlebenden Ehegatten
- Finanzplanung um private Lebenshaltung und Lebenspläne für die Zeit nach der Pensionierung sicherzustellen²³, so auch genügend Liquidität falls der Drang nach einer neuen beruflichen Tätigkeit wieder erwachen sollte.

Faktor Zeit

Dem (familieninternen oder externen) Nachfolger darf nicht ohne entsprechende Vorbereitung die Gesamtverantwortung über ein Unternehmen übergeben werden. Er muss sein Können, seine Glaubwürdigkeit und seinen Erfolg zuerst unter Beweis stellen. Die Umsetzung einer Nachfolgeplanung kann 5 – 10

Jahre in Anspruch nehmen. Daher gilt die Faustregel, wonach der verantwortungsbewusste Patron seine Nachfolgeplanung mit 55 Jahren beginnen sollte.
– Die frühzeitige Nachfolgeplanung zeugt von unternehmerischer Stärke.

14) Der Unternehmer sollte eine echte Struktur- und Finanzplanung auslösen.

15) Die Umwandlung einer Einzelfirma bzw. einer Personengesellschaft in eine Aktiengesellschaft (AG) oder in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) kann grosse steuerliche Vorteile bringen; die Umwandlung erfolgt ohne Versteuerung der stillen Reserven und einkommenssteuerneutral, sofern die Beteiligungsverhältnisse nicht verändert werden; ein Verkauf der Aktien oder Anteilscheine bewirkt nur dann einen steuerfreien privaten Kapitalgewinn, wenn er nach Ablauf der Sperrfrist von 5 Jahren erfolgt. Vgl. Kreisschreiben ESTV Nr. 5/04 vom 01.06.2004.

16) Gründe: Wahrung finanzieller Spielraum; Vermeidung von Investitionen, die der Nachfolger anders realisiert hätte / Spielraum für die Abfindung der nicht übernehmenden Nachkommen.

17) Der Markt verlangt eine Reduktion auf das Kerngeschäft, vgl. Baumann Bruno, „Schwierige Nachfolgeregelungen von substanzstarken KMU, in Der Schweizer Treuhänder, 11/96, S. 921 ff.

18) Potentielle (familieninterne, aber auch externe) Nachfolger haben die Mittel für eine Kaufpreistilgung meistens nicht (ein Teilverkauf ist besser als hohe Verkäuferdarlehen stehen lassen!). Käufer wollen meistens nur das Kernbusiness kaufen (die kapitalintensive Infrastruktur oder Logistik ist vielleicht bereits vorhanden oder soll im Outsourcing abgedeckt werden).

19) vgl. Staehlin, a.a.O., S. 132.

20) vgl. Staehlin, a.a.O., S. 132 f., soweit nicht die Regeln des neuen FusG greifen.

21) Nicht betriebliche Vermögenswerte wie zum Beispiel das Wohnhaus, das Ferienhaus, etc., aber auch Aktien oder Obligationen sollten nicht im Geschäftsvermögen gehalten werden: Im Geschäftsvermögen einer Kapital- oder Personengesellschaft unterliegen Gewinne aus solchen Vermögenswerten der Ertrags- bzw. Einkommenssteuer, im Privatvermögen gelten sie in der Regel als steuerfreier Kapitalgewinn.

22) Gemäss AWA-Studie haben durchschnittlich 10 bis 15 % der Firmeninhaber erbrechtliche Massnahmen getroffen.

23) Liquidität, falls der Drang nach einer neuen beruflichen Tätigkeit wieder erwachen sollte.

BERATER

Der ideale Berater²⁴ sollte folgende Anforderungen erfüllen:

- auf die Beratung von Familienunternehmen²⁵ spezialisiert sein
- eine ganzheitliche Beratung bieten könne²⁶
- Menschenkenntnis besitzen
- Einfühlungsvermögen haben
- über Strategie- und zweckmässigerweise Branchenkompetenz verfügen
- Vertrauensperson des Unternehmers sein oder werden
- Sicherheit geben
- in den wichtigsten rechtlichen und steuerlichen Aspekten bewandert sein.

Der oder die Berater²⁷ sollten zu Unternehmensgrösse und Unternehmertyp passen; denkbar sind:

- eher der Einzelberater, der die im konkreten Fall wichtigsten oder möglichst viele Aspekte abdeckt und mit der Bank, dem Versicherer, dem Abschluss- und dem Steuerberater des Auftraggebers zusammenarbeitet
- weniger²⁸ das Beraterteam aus Consultant, Anwalt oder Notar, Bankberater, Vorsorgespezialist und Steuerberater.

Kompetente externe Begleitung ist häufig der kostengünstigere Weg als lange eigene Experimente. Trotzdem: Die notwendigen Entscheide sind Chefsache und können nicht delegiert werden. So zynisch dies auch anmutet, aber man sollte diese angehen, so lange man dazu noch in der Lage ist.

Weiterführende Informationen

- www.nachfolge-planer.ch

24) Vgl. LeMar, a.a.O., S. 302 ff, 338 ff.

25) Inwieweit eine psychologisch orientierte Beratung oder die Abhaltung von Familien-Workshops zielführend ist, kommt auf den Einzelfall und dessen Stadium an; vgl. hierzu auch LeMar, a.a.O., S. 308 ff.

26) vgl. Bräutigam Dieter, „Gesamtheitliche Beratung am Beispiel der Nachfolge“, in Der Schweizer Treuhänder, 7-8/94, S. 628 ff.

27) Die wichtigsten Player sind die grossen Consultingunternehmen, Treuhänder und Steuerberater, Rechtsanwälte und unabhängige M&A-Berater wie auch zunehmend die Banken.

StB/RA/vBP Dr. Werner Pöhlmann, „Aufregende Arbeit, hohe Honorare“, in consultant 1-2/2004, S. 46 ff.: Die Nachfolgeberatung zählt zu den lukrativen Geschäftsfeldern ...

28) Der erfolgreiche Unternehmer denkt kostenbewusst; Beraterkolonnen sind ihm ein Dorn im Auge. Dies zeigte auch eine Umfrage der Zürcher Kantonalbank (ZKB): Den Hauptteil der Transaktionskosten erten 40 % der befragten Schweizer Unternehmer in den externen Beratungsdienstleistungen der Bereiche Recht und Steuern. 29 % aller Befragten nennen den allgemeinen Beratungsbedarf als grössten Kostenblock.

Nur 20 % der Unternehmensverkäufer bezeichnen die Steuerlast als wichtigsten Kostentreiber für ihre Transaktion.

AGENDA EINER NACHFOLGE

In die Nachfolge-Agenda sind aus Übersichtlichkeitsgründen nur die wichtigsten Punkte aufzunehmen:

1. Rechtzeitiger Beginn mit der Nachfolgeplanung
2. Beizug externer Berater
3. Abbau innerer Widerstand
4. Herstellung der emotionalen Bereitschaft
5. Fitmachen des Unternehmens
6. Unternehmensbewertung / Gedanken zu realistischen Preisvorstellungen
7. Bildung Privatvermögen und Überprüfung Altersvorsorge
8. Erstellung Nachfolgekonzept und Ziele formulieren
9. Festlegung Übergabezeitpunkt
10. Erstellung Kommunikationskonzept
11. „Hängen Sie einen ‚Nachfolgeagenda-Zettel‘ an Ihren Toilettenspiegel und haken Sie die erledigten Agendapunkte ab.“

UNTERNEHMER

Seine 5 wichtigsten Fragestellungen in der Nachfolgeplanung sind:

- Wann sollen die ersten Schritte erfolgen?
 - Möglichst frühzeitig
 - Idealalter: ca. um 55
- Wie sieht meine persönliche Situation aus?
 - Übersicht über die persönlichen Verhältnisse
 - Übersicht über die vertraglichen Bindungen
 - Übersicht über die Lebenshaltungskosten
 - Unternehmensbewertung
 - Berater beiziehen (Rechtsanwalt, Treuhänder, Steuerberater, Consultant usw.)
- Welche Strategie fahre ich für eine Nachfolgeregelung?
 - Wer soll das Unternehmen übernehmen (familieninterne oder externe Lösung?)
 - Kaufpreis-Vorstellungen
 - Finanzierungsmodalitäten
 - Anforderungsprofil für Nachfolger
 - Einkommenssicherung für den Unternehmer nach seinem Rückzug
- Sind meine Absichten realisierbar?
 - Eignung des Nachfolgers
 - Organisation (Führung, Grösse)
 - Unternehmensbewertung
 - Familiensituation
 - Ehegüterrecht
 - Erbrecht
 - Steuerliche Konsequenzen (Ruling)
- Ist das Unternehmen fit für den Nachfolger?
 - Desinvestition nicht betriebsnotwendiger Aktiven
 - ev. Spaltung in eine Betriebs- und in eine Immobiliengesellschaft
 - Straffung Produktpalette
 - Organisation

NACHFOLGER

In der Praxis sind unterschiedliche Nachfolgeverläufe anzutreffen. Jeder Nachfolgeverlauf charakterisiert den Nachfolger:

1. Der Folger
2. Der Pendler
3. Der Gründer
4. Der Rebell
5. Der Rückkehrer

In der Praxis ist das Verlaufsmuster nicht so typologisch. Vielmehr gibt es Mischformen.

Viele Familienunternehmen sind dazu übergegangen, vom Nachfolger externe Führungserfahrung zu verlangen.

Eine zuverlässige Wegleitung zur perfekten Stabsübergabe gibt es nicht.

1. Der Folger

- Früher Betriebseintritt, ohne Führungserfahrung
- Meist zum geschäftsführenden Elternteil komplementäre Persönlichkeit
- Versteht sich gut mit geschäftsführendem Elternteil, auch wenn er öfters nachgeben muss
- Der know how-Transfer scheint zu funktionieren
- Die Nachfolge scheint geregelt
- Lange Übergangszeit ohne Streit
- Der Nachfolger leistet unter der Aegide des Seniors gute Arbeit
- Nach der Pensionierung oder dem Tod des Seniors beginnen erst die Probleme:
 - Aus dem Erfolgsteam ist ein Einzelunternehmer geworden
 - Die Vorbereitung auf die Funktion war eine vermeintliche, weil vom Junior nie eine Führungsverantwortung übernommen wurde
- Folge:
 - In einer stabilen Branche können die vom Senior adaptierten Verhaltensweisen und Methoden ein Halten und Verwalten des Betriebs ermöglichen, nicht aber bei globalem Unternehmensfokus
 - Der Nachfolger wird den Betrieb auf eine Grösse zurückfahren (müs-

sen), bis er das Gefühl hat, ihn trotz Kompetenzmangel halten zu können.

2. Der Pendler

- Betriebseintritt kurz nach der Ausbildung
- Feststellung, dass im elterlichen Betrieb tätig sein keinen Spass macht
- Trennung, Ausstieg und Neuorientierung
- Bedenken, dass der neue externe Job auch nicht das Richtige ist
- Rückkehr in den elterlichen Betrieb, zum Versuch 2
- Versuch 2 läuft in der Regel wie Versuch 1 – wieder raus, wieder rein usf.
- u.U. folgen Jahre dieser Ambivalenz
- Der Nachfolger macht sich unglaublich und sollte sich überlegen, ob und wie lange er dieses Hin und Her noch veranstalten soll
- Früher oder später folgt die definitive Trennung

3. Der Gründer

- Er macht sein eigen Ding, koste es was wolle
- Er will die zur Nachfolge anstehende Unternehmung gar nicht – gewollt ist eigentlich der Aufbau einer eigenen Existenz
- Er kann ein wertvoller Partner sein, aber an der falschen Stelle
- Ihm wäre der Freiraum für den Aufbau neuer Geschäftsbereiche oder Auslandsaktivitäten zu geben, um ihn so einzubinden und am Unternehmen zu interessieren

4. Der Rebell

- Früher Unternehmenseintritt
- Er hat seine klaren Vorstellungen und will diese durchsetzen
- Das Dominanzstreben schürt Konflikte in steigender Kadenz mit dem Senior
- Eine einvernehmliche Lösung ist nur selten möglich
- Entweder weicht der Rebell oder der Senior zieht sich zurück bzw. wird krank.
- Das Dominanzstreben geht soweit, dass sogar aus Prinzip funktionierende Konstrukte des Seniors verändert werden, nur weil sie nicht vom Rebell stammen

5. Der Rückkehrer

- Er ist eine Synthese der Typen 1 – 4
- Er hat „Gründer“-Qualitäten, ist er doch den eigenen Weg gegangen und hat externe Kenntnisse und Erfahrungen erworben
- Mit dem „Folger“ gemeinsam hat er die Integrationsfähigkeit

SITUATIONSANALYSE (IST)

Die Entwicklung von Lösungsvarianten, die Unternehmensbewertung und die Vertragsverhandlungen verlangen die sichere und übereinstimmende Kenntnis des Unternehmens. Ein Nachfolger oder Käufer wird nur ein Unternehmen mit Zukunftspotential erwerben und, wenn die Chancen grösser als die Risiken sind. Für eine Prüfung von Szenarien und Strategien sollten sich auch Unternehmer und Nachfolger einer Situationsanalyse unterwerfen.

Hier finden Sie die folgenden Informationen zur Situationsanalyse:

- Situation des Unternehmens
 - Anspruchsgruppen
 - Umwelt- und Marktanalyse
 - Wettbewerbssituation
 - Kritische Erfolgsfaktoren
 - Unternehmensbewertung
 - Rechtsformanalyse
 - Ergebnisse
- Situation des Unternehmens
- Situation des Nachfolgers

Weiterführende Links

- www.nachfolgeplanung.ch
- www.nachfolgemanagement.ch
- www.nachfolge-planer.ch
- www.unternehmernachfolge.ch
- www.unternehmer-ehefrauen.ch
- www.unternehmer-ehevertrag.ch
- www.unternehmertestament.ch

SITUATION DES UNTERNEHMENS

Hier finden Sie die folgenden Informationen zur Detailanalyse (Situation des Unternehmens):

- Anspruchsgruppen
- Umwelt- und Marktanalyse
- Wettbewerbssituation
- Kritische Erfolgsfaktoren
- Unternehmensbewertung
- Rechtsformanalyse

Anspruchsgruppen

Nebst Unternehmer, Familie und Nachfolger interessieren oder sorgen sich natürlich weitere Kreise um den Fortbestand des Unternehmens:

- Kreditgeber
- Lieferanten
- Kunden
- Mitarbeiter.

Mitarbeiter stellen sich mit zunehmendem Alter des Patrons bei Absenz eines Nachfolgers bald einmal Frage nach der Sicherheit des Arbeitsplatzes.

Umwelt- und Marktanalyse

Analyse von:

- Gesellschaftliche Tendenzen
- Politische Kräfte
- Wirtschaftliche Einflussnahme
- Rechtliche Parameter
- Technischer Fortschritt
- Marktbedürfnisse
- Marktentwicklung
- Marktpotential
- Unternehmensstand

Wettbewerbssituation

Analyse von:

- Bedrohung durch Substitutionsprodukte
- Bedrohung durch bestehende Konkurrenten
- Bedrohung durch neue Konkurrenten
- Bedrohung durch Lieferanten
- Bedrohung durch Kunden

Kritische Erfolgsfaktoren

- Produktpalette
- Potential im Markt
- Forschung und Entwicklung (FuE)
- Standort
- Logistik
- Organisation
- Qualität der Führungskräfte
- Rentabilität
- Eigenfinanzierung

Unternehmensbewertung

Wichtige Aspekte der Unternehmensbewertung²⁹ und Preisfindung sind:

- Vorsichtige Einschätzung der realisierbaren Gewinne und der daraus abgeleiteten Ertragswerte
- Angemessene Bewertung der Grundstücke
- Berücksichtigung eines allf. Investitionsrückstandes
- Berücksichtigung eines allf. Restrukturierungsbedarfs
- Aufrechnung latenter Steuern auf Unternehmens- und Aktionärsstufe
- Berücksichtigung von Aktionärsdarlehen, Abfindungen usw.
- Anwendung vorgängig zB in Aktionärsbindungsverträgen festgelegter vor-

sichtiger Bewertungsgrundsätze

- Amortisation der Nachfolgekosten über max. 5 Jahre.

Gemäss gängiger Formel beträgt der Kaufpreis je nach Branche das Drei- bis Sechsfache des Jahresgewinnes, zuzüglich der vorhandenen Substanz. Bei Unternehmensverkäufen im KMU-Segment – sei es an Nachfolger, Management oder Dritte – sind die Käufer in aller Regel darauf angewiesen, den Kaufpreis aus den Gewinnen der übernommenen Gesellschaft zu finanzieren. Banken verlangen für eine Kaufpreisfinanzierung, dass der Bankkredit spätestens nach 5 Jahren amortisiert ist. Wird das Unternehmen durch eine Privatperson gekauft, ist diese Vorgabe kaum zu erfüllen, weil der erwirtschaftete Gewinn zuerst als Lohn oder Dividende aus dem Unternehmen abgeführt, einer Gesamtbelastung mit Steuern und Sozialabgaben (AHV) von bis zu 50 % unterliegt.

Weiterführende Informationen

- www.unternehmensbewertung.ch

29) vgl. Prof. Dr. Ch. von Greyerz, Bewertungsgrundsätze im Aktienrecht, in SAG 54 1982) 1ff.

Rechtsform-Analyse

Für eine Beurteilung des IST-Zustandes werden kurz die gängigsten Unternehmens-Rechtsformen und ihre Vor- und Nachteile wiedergegeben (siehe PDF-Dokumente):

Weiterführende Informationen

- www.rechtsform.ch
- www.einzel-firma.ch
- www.kollektivgesellschaft.ch
- www.kommanditgesellschaft.ch
- www.aktiengesellschaft.ch
- www.gesellschaft-mit-beschaenker-haftung.ch
- www.holding-gesellschaft.ch

Einzelfirma

Der Inhaber übt als natürliche Person kaufmännische Tätigkeiten unter einer Geschäftsfirma aus.

- Ausführliche Informationen zur Einzelfirma: www.einzel-firma.ch

Kollektivgesellschaft (KIG)

Die KIG ist eine Gesellschaft, in der zwei oder mehrere natürliche Personen, ohne Beschränkung ihrer Haftung gegenüber den Gesellschaftsgläubigern zum Zwecke vereinigen, unter einer gemeinsamen Firma ein Handels-, ein Fabrikations- oder ein anderes nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe zu betreiben [OR 552 ff.].

- Ausführliche Informationen zur Kollektivgesellschaft: www.kollektivgesellschaft.ch

Aktiengesellschaft (AG)

Die AG ist eine Gesellschaft mit eigener Firma, deren zum voraus bestimmtes Kapital (Aktienkapital) in Teilsommen (Aktien) zerlegt ist und für deren Verbindlichkeiten nur das Gesellschaftsvermögen haftet [OR 620 ff.].

AK: min. CHF100'000.—Liberierung: 20 % des Nennwertes, min CHF 50'000.—, sofern Namenaktien ausgegeben werden.

- Ausführliche Informationen zur Aktiengesellschaft: www.aktiengesellschaft.ch

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Die GmbH ist eine Gesellschaft, in der sich zwei oder mehrere Personen oder Handelsgesellschaften mit eigener Firma und einem zum voraus bestimmten Kapital (Stammkapital) vereinigen [OR 772 ff.].

- Ausführliche Informationen zur GmbH: www.gesellschaft-mit-beschaen-ter-haftung.ch

Die AG ist die für Nachfolgeregelung am besten geeignete Organisationsform.

Welche Struktur, an der die AG aufgehängt wird (Holding AG, Kommanditgesellschaft oder Kollektivgesellschaft [anstelle eines Aktionärbindungsvertrages], Stiftung usw.) ist im Rahmen der konkreten Nachfolgeregelung zu prüfen.

Ergebnis

Diese Situationsanalysen zeigen auf:

- ob das Unternehmen überhaupt fortführbar ist.
- ein Stärken- und Schwächenprofil für heute und für die Zukunft.
- in welchen Bereichen Probleme bestehen.
- wo in welchem Ausmass für einen allfälligen Unternehmensverkauf Handlungsbedarf besteht.
- ob ein Rechtsformwechsel angezeigt ist.
- ob der Unternehmer unrentable Teilbereiche stilllegen oder auslagern soll.
- ob für verschiedene Unternehmensteile verschiedene Käufer zu suchen sind.
- ob er in Verhandlungen aus der Position der Stärke oder zurückhaltend auftreten soll
- Entscheidungsbedarf für die Maximierung des Unternehmenswertes.
- den optimalen Zeitpunkt für einen Unternehmensverkauf an einen Dritten bzw. ein MBO.

SITUATION DES UNTERNEHMERS

Die Gründe, weshalb sich ein Unternehmer aus seinem Unternehmen zurückzieht, sind verschiedenartig:

- Alter
- Krankheit/Unfall
- Kein familieninterner Nachfolger
- Der vorgesehener Nachfolger ist untauglich

Wie bereits mehrmals erwähnt, wird in allen Exit-Fällen eine mehr oder minder grosse Vorlaufzeit benötigt. Bei verspäteter Planung erhält der unter Zeitdruck stehende Verkäufer meistens einen geringeren Kaufpreis!

Weiterführende Informationen

- www.nachfolgeplanung.ch
- www.nachfolgemanagement.ch
- www.nachfolge-planer.ch
- www.unternehmernachfolge.ch
- www.unternehmer-ehefrauen.ch
- www.unternehmer-ehevertrag.ch
- www.unternehmertestament.ch

Es ist ratsam, auch Szenarien zum Verkauf bis hin zur Liquidation des Unternehmens in die Planung einzubeziehen.

SITUATION DES NACHFOLGERS

Der Nachfolger muss sich mit dem Planungsprozess beschäftigen, bevor er definitive Klarheit hat, ob und wie er eine unternehmerische Laufbahn in den Fussstapfen seines Vaters einschlagen wird. Er muss sich in den Prozess der Entscheidungsfindung einbinden, bevor er sich durch die Grundsatzentscheidung selbst gebunden fühlt. Dabei muss er vom Sohn zum Partner des Vaters mutieren und folgendes beachten:

- Erfülle ich die Anforderungen an einen Unternehmer?
- Habe ich Freude an einer unternehmerischen Herausforderung?
- Bin ich bereit Ueberdurchschnittliches zu leisten?
- Will ich Verantwortung tragen?
- Absprache mit der Familie (trägt sie die anfänglichen finanziellen und zeitlichen Verzichte mit?)
- Erarbeitung eines Businessplanes als Wegweiser
- Angemessener Kaufpreis und faire Konditionen
- Wahl einer haftungsbeschränkenden Rechtsform
- Struktur für den Erwerb der Aktien oder Anteilscheine des väterlichen Unternehmens
- Abdeckung von Risiken wie Unfall, Krankheit und Todesfall durch entsprechende Versicherungen
- (eine Äuffnung von Vorsorgegeldern erfolgt meistens nach dem ersten geschäftlichen Erfolg)
- Steuerplanung (Gestaltung von Lohn- bzw. Dividendenausschüttungen und Gewinnausweisen,
- Anpassung der Vorsorge etc.).

Weiterführende Informationen

- www.nachfolgeplanung.ch
- www.nachfolgemanagement.ch
- www.nachfolge-planer.ch
- www.unternehmernachfolge.ch
- www.unternehmer-ehefrauen.ch
- www.unternehmer-ehevertrag.ch
- www.unternehmertestament.ch

VARIABLEN

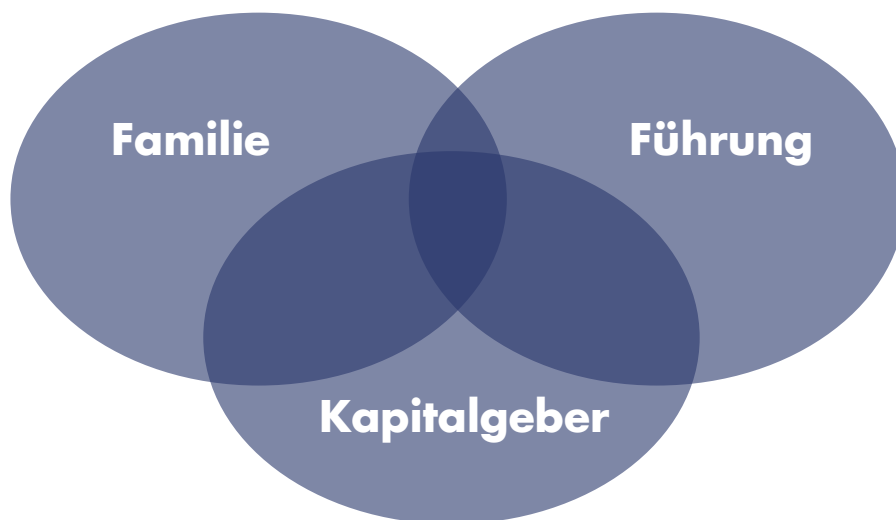
Folgendes sind die Variablen einer Unternehmensnachfolge:

- Evaluation
- Wertvorstellungen
- Familieninterne Nachfolge
 - Zu Lebzeiten
 - Im Todesfall
- Familienexterne Nachfolge
 - Verkauf an bisherige leitende Mitarbeiter
 - Verkauf an bisherige Mitgesellschafter
 - Verkauf an einen Dritten
- Gemischte familieninterne/familienexterne Nachfolge
 - Fremdmanagement mit Familienkontrolle
 - Unternehmenspacht
 - Kapitalmässige Mitbeteiligung der neuen Führung
 - Publikumsöffnung
 - Fusion mit einem Partner
 - Liquidation

EVALUATION

Kriterien sind:

- Familie
- Kapital
- Führung



An dieser Darstellung lassen sich folgende zwei Grundsätze veranschaulichen:

- Je mehr sich die drei Bereiche überlagern, desto kleiner sind die Zielkonflikte.
- Je weiter auseinander die Bereiche sind, desto schwieriger ist der Interessenausgleich und damit das Gelingen der Nachfolgeplanung/-regelung und umso wichtiger ist die Festlegung klarer Regeln, die Schaffung einer Kommunikationsplattform und eine regelmässige Abstandskontrolle in der Ausgleichsfindung.

WERTVORSTELLUNGEN

Jede denkbare Konstellation wird stark von der subjektiven Einstellung der Partizipanten zu Familie, Kapital und Führung abhängen sowie von der Wertvorstellung der Unabhängigkeit (Einheit von Kapital und Führung).

Es ist Sache der Beteiligten bzw. des Beraters die Wertvorstellungen zu erforschen, ansonsten die Lösungssuche an den wirklichen Willen der massgebenden Personen vorbeigeht.

FAMILIENINTERNE NACHFOLGE

In Fällen, in denen es die private Vermögenslage des Unternehmers erlaubt, sollten die Aktien (AG) oder die Anteile (GmbH) dem Nachfolger sofort übertragen werden,

entweder durch Kauf mit gegenleistungsgerechtem Kaufpreis (ev. unter Gewährung eines Verkäuferdarlehens an den Nachfolger)
oder durch Erbvorbezug, wobei dann alle Erben sofort und gleichzeitig ausbezahlt werden.

Wo die private Vermögenslage des Unternehmers eine sofortige Abfindung aller Nachkommen nicht zulässt, sind sie in der Regel in das Unternehmen einzubinden, durch:

die Übertragung der Aktien unter Aktionärbindungsvertrag
eine Holdingstruktur (Personalholding), in die die Aktien der Betriebsgesellschaft eingebracht werden (Nachfolger führt die Betriebs-AG / durch Holdingkonstrukt wird doppelte Besteuerung vermieden / auch hier ist ein Aktionärbindungsvertrag empfehlenswert).

Bei Unternehmen, deren Aktionariat aus verschiedenen Familienstämmen bestehen, kann eine Holdingstruktur die Problemlösung darstellen, indem:

jeder Familienstamm seine Aktien in die Familienholding einbringt, unter sich und unter allen Familienstämmen Aktionärbindungsverträge schliessen. Jeder Stamm delegiert einen Vertreter als Verwaltungsrats-Mitglied in die Holding-AG und ein Familieneigener oder ein Fremdmanager führt die Betriebs-AG. So lassen sich Interessen und Interessenkonflikte besser steuern bzw. Streit eher vermeiden.

Weiterführende Informationen

- www.umstrukturierung.ch
- www.unternehmensumwandlung.ch
- www.unternehmenskauf.ch
- www.holding-gesellschaft.ch
- www.aktionaerbindungsvertrag.ch

Zu Lebzeiten

Die lebzeitige Nachfolgeregelung ist ein Spannungsfeld:



Spannungsfelder der Nachfolgeregelung:

Die Ausgestaltung des Kaufgeschäfts oder der gemischten Schenkung ist Parteisache von Unternehmer und Nachfolger:

- Personell
 - der Nachfolger ist bestimmt: Er ist der Käufer bzw. Erwerber.
- organisatorisch
 - der Nachfolger ist als Organ des Unternehmens zu inthronisieren
- rechtlich
 - Kaufvertrag (share deal³⁰ oder asset deal) mit gegenleistungsgerechtem Kaufpreis oder
 - Abtretungsvertrag, falls Gegenleistung teilweise oder ganz unentgeltlich (Schenkung oder Erbvorbezug)
- finanziell
 - Eigenmittel (eigene Mittel des Nachfolgers, allf. Erbvorbezüge vom Unternehmer, Schenkungen usf.)
 - Fremdmittel (Bank, Verkäufendarlehen des Unternehmers usf.)

Weiterführende Informationen

- www.schenkungen.ch
- www.erb-vorbezug.ch
- www.immobiliennachfolge.ch
- www.nutzniessung.ch (Vorbehaltssnutzung)

Im Todesfall

Übergabe in der Erbteilung nach dem Tod des bisherigen Patrons

Die Grundlagen einer Familienlösung im Todesfall können nicht unterschiedlicher sein:

- Personell
 - der Nachfolger ist bestimmt
 - der Nachfolger ist nicht bestimmt
- organisatorisch
 - der Nachfolger ist bereits im Unternehmen tätig
 - der Nachfolger ist nicht im Unternehmen tätig
- rechtlich
 - der Nachfolger hat ein Teilungsvorrecht auf die Unternehmensaktien und es besteht im Falle einer Personengesellschaft eine Fortsetzungs-, Eintritts- oder Abfindungsklausel
 - der Nachfolger hat kein Teilungsvorrecht und muss alle Miterben motivieren, ihm in der Erbteilung die Unternehmensaktien zuzuweisen bzw. sich mit diesen über den Unternehmenswert einigen
- finanziell
 - der Nachfolger ist mit einer max. verfügbaren Erbquote eingesetzt, ev. ist er gar Begünstigter einer Pensionskassen- und/oder Lebensversicherungsleistung auf das Leben des Unternehmers
 - der Nachfolger kann sich nur auf sein gesetzliches Erbrecht berufen

Hat der Unternehmer vor seinem Ableben personell, organisatorisch, rechtlich und finanziell für den Ablebensfall die Weichen gestellt, ist dies sicher wesentlich besser, als ein Abschied ohne jegliche Klärung.

Weiterführende Informationen

- www.testamente.ch
- www.erb-vertrag.ch
- www.testamentsvollstreckung.ch | www.willensvollstreckung.ch
- www.testamentsvollstrecker.ch | www.willensvollstrecker.ch
- www.teilungsanordnungen.ch
- www.kollektivgesellschaft.ch
- www.kommanditgesellschaft.ch
- www.erb-teilung.ch

Sind mehrere Erben zu befriedigen, kommt es vor allem auf deren Kompromissbereitschaft an. Es ist das offene Gespräch mit allen Beteiligten zu suchen und das Verständnis zu bilden, dass der Unternehmenswert bzw. das Unternehmervermögen selten gerecht aufgeteilt werden kann, ohne das Unternehmen auszuhöhlen oder überzustrapazieren.

Die spätere Veräußerung aus dem Nachlass an einen Dritten ist möglich: Es gelten die Regeln des Verkaufs an einen Dritten, wobei je nach Rechtsform des Unternehmens eine Beurteilung der anfallenden Steuern und Sozialabgaben vorzunehmen ist.

31) Nur wenn eine Meistbegünstigung des Nachfolgers organisiert ist bzw. der Nachfolger Begünstigter einer Lebensversicherung ist

FAMILIENEXTERNE NACHFOLGE

Hier finden Sie Informationen zu den Möglichkeiten einer familienexternen Nachfolge:

- Verkauf an bisherige leitende Mitarbeiter (Management-buy-out [MBO])
- Verkauf an bisherige Mitgesellschafter
- Verkauf an einen Dritten

Verkauf an bisherige leitende Mitarbeiter

Unter Management-buy-out (MBO) versteht man die ganze oder teilweise Übernahme eines Unternehmens (share-deal) durch das bisherige Management. Die Unternehmung bleibt selbständig. Sie wird durch das Kader, welches den Geschäftspartnern und Kunden bekannt ist, weitergeführt. Vormalig leitende Angestellte wechseln ins Lager der Unternehmer³².

Eine Kombination von MBO und MBI ist denkbar, vorausgesetzt die MBO-Kandidaten stimmen dem zu oder bringen sogar die Idee dazu.

Verkauf an bisherige Mitgesellschafter

Der Verkauf an Mitgesellschafter ist vom Rechtstitel her (Kauf / OR 184 ff.) nichts anderes als beim Verkauf an einen beliebigen Dritten.

Meistens besteht zu Mitgesellschaftern ein Aktionärbindungsvertrag oder ein sog. Poolvertrag. Sie regeln das Verhältnis von passiven und aktiven Aktionären in Sachen täglicher Geschäftsführung, Investitionen, Finanzpolitik, Wahl von Verwaltungsratsmitgliedern und Direktoren, Jahresabschlussgestaltung, Dividendenpolitik usw.

Der Minderheitenschutz und die Sicherung des Gesamtbestandes der Aktien lassen das Vorhandensein vertraglicher Vorrechte erwarten:

- Kaufrechte
- Vorhandrechte
- Vorkaufsrechte
- Mitverkaufsrechte
- usw.

Weiterführende Informationen

- www.unternehmenskauf.ch
- www.aktiengesellschaft.ch
- www.aktionaerbindungsvertrag.ch
- www.kaufsrecht.ch
- www.vorhandrecht.ch
- www.vorkaufsrecht.ch
- www.mitverkaufsrecht.ch

Verkauf an einen Dritten

Erweist sich der Verkauf an das eigene Management (MBO) als undurchführbar, besteht die Möglichkeit des Verkaufs an einen Dritten. Das Unternehmen sollte in verkaufsfähigem Zustande sein (fit, schlank, steueroptimiert).

Käufersuche

Die Käuferakquise für ein KMU gleicht vielfach der berühmten Suche nach der Nadel im Heuhaufen. Gründe bilden:

- Der Käufer muss liquide sein.
- Der Käufer soll notwendigerweise über das Branchen-know-how verfügen.
- Das angebotene Unternehmen muss ins langfristige Konzept des Käufers passen.
- Investoren richten sich nach ihrem Anlageportfolio.
- Involvierte Manager achten vor allem auf ihre Lebensplanung.

Weiterführende Informationen

- www.nachfolgeplanung.ch
- www.m-and-a.ch

32) Die Erfahrung zeigt, dass es für das Kader in KMU oft schwierig ist, von einem Tag auf den andern vom Angestellten zum Unternehmer zu mutieren. Leistungsbereitschaft, Risikosensitivität und Verantwortungsbewusstsein des MBO-Kandidaten können nicht wie mit einem Schalter aktiv geschaltet werden. Je nach bisherige Funktion und Selbständigkeit braucht es hierzu mehr oder weniger Zeit und vor allem den entsprechenden Typus Mensch!

GEMISCHTE FAMILIENINTERNE/- EXTERNE NACHFOLGE

Hier finden Sie Informationen zu den Möglichkeiten einer Mischung zwischen familieninterner und familienexterner Nachfolge:

- Fremdmanagement mit Familienkontrolle
- Unternehmenspacht
- Kapitalmässige Mitbeteiligung der neuen Führung (Management-buy-in [MBI])
- Publikumsöffnung (IPO)
- Fusion mit einem Partner
- Liquidation

Fremdmanagement mit Familienkontrolle

Die Familie setzt einen externen Geschäftsführer ein. Dies hat den Vorteil, dass die Unternehmung ihm Familienbesitz bleibt. Ob durch die Trennung von Kapital und Führung die Interessen der Familie am besten gewahrt wird, hängt stark von den Fähigkeiten des auszuwählenden Managers ab.

Gründe für Fremdmanager³⁴

- Kein geeignetes Familienmitglied vorhanden: 57,8 %
- Spezifisches Know-how gefragt: 15,6 %
- Überbrückung einer Vakanz: 12,0 %
- Einigung auf ein Familienmitglied nicht möglich: 7,3 %
- Sonstiges: 7,3 %

Weiterführende Informationen

- www.kader-mitarbeiter.ch

Unternehmenspacht

Der Unternehmer überlässt bei der Unternehmenspacht (vgl. OR 275 ff.) sein Unternehmen dem Pächter zum Gebrauch. Der Pächter hat das Pachtobjekt zu nutzen und einen Pachtzins zu bezahlen. In der Praxis ist die Unternehmenspacht selten; bekannte Anwendungsbeispiele sind die Metzgerei, die

Bäckerei, das Restaurant, das Hotelunternehmen und Handwerksbetriebe.

Weiterführende Informationen

- www.unternehmenspacht.ch
- www.pacht.ch

Kapitalmässige Mitbeteiligung der neuen Führung

Von Management-buy-in (MBI) spricht man, wenn sich externe Manager in das Unternehmen einkaufen. Denkbar ist auch eine Kombination MBI und MBO, nämlich dann, wenn mehrere Geschäftsbereiche bestehen und die MBO-Vertreter nichts gegen das Hinzutreten eines oder mehrerer MBI-Kandidaten einzuwenden haben.

Weiterführende Informationen

- www.umstrukturierung.ch

Publikumsöffnung

Die Öffnung der Unternehmung für einen weiteren Aktionärskreis kann stattfinden durch
Aktienkapitalerhöhung mittels

öffentliche Zeichnung von Aktien grösserer Unternehmen oder mittels
Zeichnung von Aktien kleinerer Unternehmen unter Beteiligung von kapitalkräftigen Dritten.

Hinter der Umwandlung einer privaten Unternehmung in eine Publikumsgesellschaft können drei unterschiedliche Motive stehen:

- der Unternehmer realisiert seinen Exit durch direkten Börsengang³⁵
- Investoren kaufen die Unternehmung (share-deal) und bringen sie an die Börs³⁶
- Der familien-interne Nachfolger bringt einen Teil seiner Aktien zur Refinanzierung des Kaufpreises an die Börse

Für den Börsengang gibt es zwei Basisvarianten:

- eine Holding-AG (Mutter des Targets) geht an die Börse
- der Target wird selbst an die Börse gebracht

Die Wiedergabe von Varianten und Details zum Aktienverkauf, zur Aktienkapitalerhöhung und zur Börseneinführung würden den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Fusion mit einem Partner

Die Fusion ist in zwei Varianten möglich:

- Absorption (Übernahme durch einer AG, OR 748)
- Kombination (Vereinigung mit einer anderen AG zu einer neu zu gründenden Gesellschaft, OR 749)

Das Prozedere richtet sich nach dem Fusionsgesetz (FusG).

Weiterführende Informationen

- www.unternehmensfusion.ch

Liquidation

Der Vollständigkeit halber ist auch die Liquidation, das Exit des Unternehmens selbst, kurz anzusprechen. Die Liquidation bedeutet die Auflösung der Gesellschaft.

Gründe sind:

- So starker Fokus des Unternehmens auf den Unternehmer, dass es ohne diesen nicht fortbestehen kann
- Strukturprobleme
- Fehlende Zukunftsfähigkeit
- Keine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit

Weiterführende Informationen

- www.unternehmensliquidation.ch
- www.umstrukturierung.ch

34) Quelle: Intes Akademie für Familienunternehmen, wiedergegeben in CAPITAL, 3/2006, S. 63

GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN (SOLL)

Hier finden Sie Informationen zu den Gestaltungsmöglichkeiten einer Unternehmensnachfolge:

- Strukturierung des Vermögens
- Instrumente der Nachfolgeregelung
- Obligationenrecht
- Gesellschaftsrecht
- Konkubinat
- Eherecht
- Erbrecht
 - Materielle Begünstigung
 - Erbverzicht
 - Erbvertrag
 - Höchstpersönliche Anliegen
 - Problempunkte
 - Internationales Erbrecht
- Versicherungsrecht
- Steuerrecht
- Grenzüberschreitende Probleme

Strukturierung des Vermögens

Hat es der Unternehmer seine Eignerstrategie festzulegen und umzusetzen, müssen – soweit dazu noch genügend Zeit vorhanden ist – folgende Asset Allocations ausgelöst werden:

- Struktur Privatvermögen
 - Private und Geschäftsfinanzen entflechten
 - Privatvermögen bilden
- Struktur Unternehmen
 - Schlankmachen des Unternehmens (leverage buy-out)
 - Fitmachen des Unternehmens
 - Abspaltungen / Splitten
 - Kerngeschäft/Immobilien (Abspaltungen)
 - Mehrere unabhängige Kerngeschäfte (Splitten)
 - Eigenständige Strukturen bilden

Instrumente der Nachfolgeregelung

Tools für die Strukturierungen des Vermögens:

Klassische Instrumente

- Ehevertrag
- Testament
- Erbvertrag

Weiterführende Informationen

- www.ehevertrag.ch
- www.ehegueterrecht.ch
- www.testamente.ch
- www.erb-vertrag.ch

Strukturen

- Gesellschaftsstrukturen (Holdings etc.)
- Aktionärbindungsvertrag u.a. für einheitliches Stimmverhalte³⁷
- je nach Ausgestaltung Vertrag oder einfache Gesellschaft
- Stiftung³⁸
- Trust³⁹

Weiterführende Informationen

- www.umstrukturierung.ch
- www.holding-gesellschaft.ch
- www.aktionaerbindungsvertrag.ch
- www.stiftungsrecht.ch
- www.trust-recht.ch

Geschäfte unter Lebenden

- Verkauf an familien-internen Nachfolger
- Erbvorbezug / Schenkung
- Renten
- Nutzniessung
- Wohnrecht
- Gewinnanteilsrecht
- Lebensversicherung für Nachfolger / Begünstigter: Verkäufer (zB Absicherung Verkäufendarlehen)
- PK-Begünstigung

Weiterführende Informationen

- Erbvorbezug | erb-vorbezug.ch
- Schenkungen | schenkungen.ch
- Leibrenten | leibrenten.ch
- Nutzniessung | nutzniessung.ch
- Wohnrecht | wohnrecht.ch
- Gewinnanteilsrecht | gewinnanteilsrecht.ch
- Erbrecht Vorsorge | erbrecht-vorsorge.ch

Vertrauenspersonen

- Beistand
- Vollmachtnehmer einer Vollmacht über den Tod hinaus⁴⁰
- Vollmachtnehmer einer Vorsorgevollmacht
- Vertrauensperson aus Patiententestament
- Beirat⁴¹
- Willensvollstrecker
- Trustee

Weiterführende Informationen

- www.erwachsenenschutzrecht
- www.nachfolge-planer.ch
- www.testamentsvollstreckung.ch
- www.testamentsvollstrecker.ch
- www.trust-recht.ch

Obligationenrecht

Die Varianten der lebzeitigen Nachfolgeregelung unterstehen den Regeln des Schweiz. Obligationenrechts.

Problempunkte

- Unternehmensbewertung⁴²
 - Nach der Mittelwertmethode errechnet sich der Unternehmenswert aus dem Durchschnitt von Substanzwert⁴³ und Ertragswert⁴⁴, wobei in der Schweiz der Ertragswert doppelt gewichtet wird.
 - Es bestehen noch weitere Bewertungsmethoden wie DCF (Discounted Cash-Flow) oder der SVA (Shareholder-Value-Ansatz⁴⁵).
- Kaufgegenstand
 - share-deal oder
 - asset-deal?
- Kaufpreistilgung
 - Entgeltlich oder gemischte Schenkung (Erbvorbezug)
 - Verkäuferdarlehen: Hinterlegung anderer Aktien⁴⁶ in einem Sperrdepot, Bankgarantie, Bürgschaft oder Faustpfand
 - Refinanzierung über private Bekannte, Banken und zunehmend auch über venture-capital
 - Nutzniessung (ZGB 745 ff.)
 - Wohnrecht (ZGB 776 ff.)
 - Leibrente (OR 516 ff.)
 - Verpfändung (OR 521 ff.)
- Gewährleistung (Bildung eines escrow)
- Regelung der Zugehörigkeit des Dividendenanspruchs
- Kaufsrecht, Vorkaufsrecht, Andienungsrecht, Rückkaufsrecht
 - Vorkaufsrecht, Kaufsrecht, Rückkaufsrecht
- Gewinnanteilsrecht
- Anwendbares Recht
- Gerichtsstand
- Formzwang für Änderung oder Ergänzungen bzw. Aufhebung des Vertrages
- Salvatorische Klausel
- Schiedsklausel (Schiedsvereinbarung)

Weiterführende Informationen

- www.unternehmensbewertung.ch
- www.unternehmenskauf.ch
- www.gewaehrleistung.ch
- www.kaufsrecht.ch
- www.vorkaufsrecht.ch
- www.rueckkaufsrecht.ch
- www.gewinnanteilsrecht.ch
- www.rechtswahl.ch
- www.rechtswahlklausel.ch
- www.schriftform.ch
- www.schriftformabrede.ch
- www.salvatorische-klausel.ch
- www.schiedsvereinbarung.ch

Gesellschaftsrecht

Die Nachfolge kraft Gesellschaftsrecht ergibt folgendes Bild:

Nachfolge in Einzelfirma

- lebzeitig: Kauf (Übernahme von Aktiven und Passiven [OR 181]), gemischte Schenkung (Erbvorbezug) oder reine Schenkung
- im Todesfall: Teilungsbestimmung im Testament des Unternehmers; will der vorberechtigte Erbe nicht nachfolgen, kommt es zur Liquidation.

Weiterführende Informationen

www.einzel-firma.ch

Nachfolge in Personengesellschaften

- Voraussetzung, dass Gesellschaftervertrag
 - Fortsetzungsklausel
 - Eintrittsklausel
 - Nachfolgeklausel
 - Konversionsklausel
- Bei einer Fortsetzung der Gesellschaft ohne die Erben des Unternehmers

fällt der Abfindungsanspruch in den Nachlass, nämlich

- bei Anwendung der Fortsetzungsklausel
- wenn der Bedachte von der Eintrittsklausel keinen Gebrauch macht.

Weiterführende Informationen

- Kollektivgesellschaft | kollektivgesellschaft.ch
- Kommanditgesellschaft | kommanditgesellschaft.ch

Nachfolge bei einer AG

- einfach, weil der Unternehmenswert dank Aktien besser teilbar ist.
- Bildung einer Mehrheit der Stimmen
- (Ausgabe von Stimmrechtsaktien, Partizipationsscheinen etc.)
- Einheitliche Führung
- (Aktionärbindungsvertrag)
- Paketzuschlag bei Mehrheitspaket?
- Ob ein Zuschlag gerechtfertigt ist, muss im konkreten Einzelfall geprüft werden.
- Verletzung Pflichtteile bei Minderheitspaket?
- Einzelfallprüfung / Aktionärbindungsvertrag als Ausweg (Gewährung zusätzlicher Rechte an Minderheitsaktionären)
- Holdingstrukturen sind für KMU oft zu umständlich und zu teuer⁴⁷.

Weiterführende Informationen

- www.aktien-gesellschaft.ch
- www.aktionaerbindungsvertrag.ch
- www.holding-gesellschaft.ch

Ausgliederung von Unternehmensimmobilien

- Die Abspaltung von betriebsnotwendigen und / oder nicht betriebsnotwendigen Immobilien in einen eigenen Rechtsträger kann den im Zentrum der Nachfolge stehenden Geschäftsbetrieb „leichter“ und übernahmefähiger machen; es sind die Prinzipien des „corporate real estate management“ (CREM) analog anwendbar.
- Die Art der Unternehmensumstrukturierung wie Abspaltung, Ausgliederung, Spin-off, Vermögensübertragung oder Desinvestition durch Veräusserung an

Dritte ist im individuell konkreten Einzelfall zu prüfen.

- Betriebsbedingte, gewerblich oder industriell genutzte Immobilien können mit dem Vorteil eines Liquiditätszuflusses durch eine Sale and lease back-Transaktion (zu deutsch: „Rückmietverkauf“) desinvestiert werden (auch „slow exit“ bezeichnet).

Weiterführende Informationen

- www.unternehmensimmobilien.ch
- www.umstrukturierung.ch
- www.aktiengesellschaft.ch

Konkubinats

Das Zusammenleben im Konkubinats sollte vertraglich geregelt werden. Heikel ist das Zusammenwirken der Konkubinatspartner in geschäftlicher Hinsicht ohne klare Regelung: Es wird eine einfache Gesellschaft, d.h. „die vertragsmässige Verbindung von zwei oder mehreren Personen zur Erreichung eines gemeinsamen Zweckes mit gemeinsamen Kräften oder Mitteln, vermutet“ (OR 530 ff.); ohne Abrede hat jeder Gesellschafter ohne Rücksicht auf die Art und Grösse seines Beitrages den gleichen Anteil an Gewinn und Verlust, so auch der Zahnarzt und seine Gehilfin, die „zusammen“ eine Zahnarztpraxis betreiben.

Gegenüber den in Ehe lebenden Exponenten haben Unternehmer oder Nachfolger im Konkubinats erhebliche Probleme in erbrechtlicher, erbschaftssteuerlicher und vorsorgerechtlicher Hinsicht:

- Die Pflichtteile von Nachkommen, Eltern usw. beschränken die Dispositionsfähigkeit zG von Konkubinatspartnern.
- Erbrechtliche Begünstigungen des Lebenspartners sind nicht erbschaftssteuerbefreit, sondern von diesem in der höchsten Progressionsstufe zu versteuern.
- Eine Begünstigung in der beruflichen Vorsorge (Säule 2) ist nur möglich wenn die Pensionskasse auch Lebenspartner zum Kreis der nahen Personen listet, und zwar meistens nur dann, wenn das Konkubinatsverhältnis beim PK-Verwalter notifiziert wird.
- Begünstigungen bei steuerprivilegierten Lebensversicherungen der Säule 3a setzen voraus, dass das Konkubinatsverhältnis bereits mindestens 5 Jahre

gedauert hat.

Weiterführende Informationen

- www.konkubinat.ch

Eherecht

Ehevertrag

Mit dem Ehevertrag lassen sich die ehегüterrechtlichen Verhältnisse auf die Bedürfnisse des Unternehmers, namentlich in Bezug auf die Absicherung der Familie, anpassen:

- Rechtswahl⁴⁹
- Wahl des Güterstandes:
 - Gütergemeinschaft (ZGB 221 ff.)⁵⁰
 - Gütertrennung (ZGB 247 ff.)⁵¹
- Zuweisung des gesamten Vorschlags an den überlebenden Ehegatten bei Errungenschaftsbeteiligung (ZGB 216)
- Zuweisung des betriebsnotwendigen Vermögens dem Eigengut (ZGB 199), zB wenn ein Nachkomme als Nachfolger vorgesehen ist und der Nachlass somit möglichst gross sein sollte⁵²
- Änderung des Mehrwertanteils (ZGB 206)⁵³
- Ausschluss des Mehrwertanteils (ZGB 209)⁵⁴
- Zustimmung des Ehegatten, damit keine Hinzurechnung nach ZGB 208 erfolgt, wenn ein Unternehmen teilweise unentgeltlich auf Nachkommen übertragen wird und nicht klar ist, in welchem Ausmass eine Schenkung vorliegt⁵⁵

Güterrechtliche Auseinandersetzung

Soweit nicht durch Ehevertrag bestimmte Vermögenszuweisungen vorgenommen bzw. geklärt wurden, stellt sich die Frage nach der Vermögenszugehörigkeit spätestens bei der güterrechtlichen Auseinandersetzung infolge Tod oder Scheidung:

- Unternehmensmehrwert
 - Der Mehrwert einer Unternehmung, welche durch Eigengut gebildet

wurde, steht zu:

- industriell bedingter (nicht ausbezahlter Arbeitserwerb): der Errungenschaft
- konjunkturell bedingter: dem Eigengut.
- Es wird vermutet, dass der Mehrwert konjunkturell bedingt ist, wenn eine übliche Entschädigung bezogen wurde.
- Gratisaktien
 - Weil diese das Ergebnis nicht verteilten Reingewinns sind, gehören sie ins Eigengut (ZGB 197 Abs. 2 Ziff. 4).
- Aktien aus Kapitalerhöhung
 - Die Vermögenszugehörigkeit bestimmt sich nach der Herkunft Liberierungszahlung (Eigengut oder Errungenschaft), bei Fremdfinanzierung nach der Herkunft der Sicherungsmittel bzw. Person des oder der Schuldner.

Weiterführende Informationen

- www.heirat.ch
- www.ehe-recht.ch
- www.ehegueterrecht

Erbrecht

Ausgangslage

Es kann unterschieden werden in:

- Unter Lebenden vorgenommene Nachfolge und
- Letztwillige Nachfolge⁵⁶.

Vorteile einer lebzeitigen Unternehmensnachfolge

Vorausgesetzt, ein geeigneter Nachfolger ist vorhanden, ist die lebzeitige Nachfolge zu empfehlen:

- In lebzeitigen Rechtsgeschäften können im Gegensatz zu Verfügungen von Todes wegen Geschäftsübergaben viel aktueller organisiert und bewertet werden.
- Pflichtteilserben können in die Nachfolgeplanung miteinbezogen werden

(Anerkennung Übernahmepreis und Ausgleichsdispense bzw. Pflichtteilsrechte, Erbschaften nicht übernahmewilliger Nachkommen usf.).

- Es entstehen keine Streitigkeiten zu nicht mit Gesellschaftsverträgen koordinierten Verfügungen von Todes wegen oder umgekehrt.

Beachtung Erbrecht sowohl bei lebzeitiger Nachfolge als auch bei Nachfolge im Todesfall

Die zentrale erbrechtliche Schranke, die sowohl bei rechtsgeschäftlicher als auch bei letztwilliger Planung zu beachten ist (zur Höhe der Pflichtteile und der verfügbaren Quoten vgl. Abb. 10 oben), stellt das Pflichtteilsrecht⁵⁷ dar. Lediglich für den landwirtschaftlichen Bereich gilt ein Unternehmersondererbrecht.

Trotz Favorisierung einer frühzeitigen Nachfolgeplanung ist eine erbrechtliche Betrachtung des Themas unumgänglich, nämlich:

- Testament als Notfallinstrument
- Pflichtteilschutz, welcher auch bei Rechtsgeschäften der Nachfolgeregelung unter Lebenden greift, es sei denn, der Pflichtteilsberechtigte habe mittels Erbvertrag auf seinen Pflichtteil verzichtet.

Weiterführende Informationen

- www.schenkungen.ch
- www.erb-recht.ch

Hier finden Sie Informationen zum Thema Erbrecht in Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge:

- Materielle Begünstigung
- Erbverzicht
- Erbvertrag
- Höchstpersönliche Anliegen
- Problempunkte
- Internationales Erbrecht

Materielle Begünstigung

Materielle Begünstigung mittels Instituten, die eine erbrechtliche bzw. im erbrechtlichen Umfeld liegende Lösung evaluieren:

Disposition via Erbquoten

Erweiterung oder „Auf-den-Pflichtteil-Setzen“ bzw. völliger Entzug des Erbteils bei „Nicht-Pflichtteilserben“

Nacherbschaft und Nachvermächtnis

Erblasser trifft Anordnungen über das Schicksal der den Erben anfallenden Werte für einen späteren Zeitpunkt (nur im Rahmen der verfügbaren Quote zulässig)

- Vorteil: mehrere Erben hintereinander haben am Nachlass teil
- Nachteil: Regelung durch Erblasser höchstpersönlich, kein flexibles Reagieren auf spätere Entwicklungen

Auflage

Erblasser verpflichtet Belasteten zu bestimmten Tun oder Unterlassen

- Vorteil: Steuerung des Verhaltens von Erben und Begünstigten
- Nachteil: Durchsetzung der Auflage hängt vom Auflagebegünstigten ab

Bedingungen

Erblasser macht Verfügung von zukünftigen, ungewissen Ereignissen abhängig

- Vorteil: Einbezug zukünftiger Entwicklungen⁵⁸
- Nachteil: nicht steuerbar

Teilungsvorschriften

Erblasser macht Vorschriften über Teilung und Zusammensetzung der auf die Erben entfallenden Teile

- Vorteil: erhebliche Vermögenskomplexe lassen sich einzelnen Erben zuweisen
- Nachteil: Teilungsverbote unzulässig; Teilungsvorschriften brauchen nicht beachtet zu werden

Nutzniessung

Erblasser kann „Genuss“ und „Eigentum“ aufteilen

- Vorteil: wirtschaftliche und steuerliche Vorteile; Einschränkung des Nutznießers
- Nachteil: abhängig von Überlebensdauer des Berechtigten

Willensvollstreckung

Erblasser kann dadurch auch auf die Verhältnisse nach seinem Tod Einfluss nehmen

- Vorteil: Abwicklung der erblasserischen Anordnungen durch neutrale Person
- Nachteil: schwache rechtliche Stellung des Willensvollstreckers; Dauerwillensvollstreckung nicht zulässig.

Weiterführende Informationen

- www.erb-recht.ch
- www.estamente.ch
- www.erb-vertrag.ch

Erbverzicht

Der Erbverzicht ist ein Mittel um die Fesseln des Pflichtteilschutzes lösen zu können. Verschieden Varianten sind denkbar:

- Voller Verzicht auf das Erbe (unentgeltlich [z.B. Ehefrau] oder Erbauskau).
- Blosser Pflichtteilsverzicht.
- Verzicht auf Hinzurechnung bestimmter Gegenstände zum künftigen Nachlass.
- Verzicht auf den Gleichbehandlungsgrundsatz in der Erbteilung (Beschrän-

kung auf bestimmte Vermögenskategorien)

Weiterführende Informationen

- www.erb-vertrag.ch
- www.erbverzichtsvertrag.ch

Erbvertrag

- Einbezug der übrigen Nachkommen und des Ehegatten (bei der familieninternen Nachfolge)
- Obwohl der Unternehmer weder zu Rechenschaft noch zum Beizug der übrigen Nachkommen verpflichtet ist, kann es sich als nützlich erweisen, die Ehefrau⁵⁹ und die übrigen Kinder in die (lebzeitige oder letztwillige) Rechtsgeschäftssache einzubinden:
- Genehmigung des Abtretungspreises (bei lebz. Nachfolge) bzw. des Anrechnungswertes (bei letztwilliger Nachfolge).
- Anerkennung der Dispensation von der Ausgleichspflicht bzgl. Eines allenfalls zwischen Vertragsabschluss bzw. Verfügung von Todes wegen und Erbgang eintretenden Mehrwertes / Verzicht auf die Erhebung einer Ausgleichs- bzw. Herabsetzungsklage.
- Vereinbarung von Bewertungsvorschriften.
- Abrede von Abfindungsmodalitäten.

Weiterführende Informationen

- www.erb-vertrag.ch

Höchstpersönliche Anliegen

Beistand

- wenn ein Mensch ohne den Anschluss an medizinische Geräte mehr überlebt, um die notwendigen Entscheide zu treffen⁶⁰.

Organspende

- bzw. keine lebensverlängernden Massnahmen.

Bestattungsanordnungen

- wie Wunsch nach Beerdigung oder Kremation, Trauerfeier, Errichtung von Grabstätten usf.
 - Mangels Disposition über vermögensrechtliche Aspekte liegt hier keine Verfügung von Todes wegen vor.
 - Adressat sind nicht die Erben, sondern die Angehörigen
 - Die Niederschrift in einer Verfügung von Todes wegen ist unzweckmässig, da bei deren Eröffnung die Bestattung längst – ev. nicht nach den Wünschen des Verstorbenen – erledigt ist.
 - Vielerorts können die Bestattungswünsche beim Bestattungsamt angemeldet und der Grabunterhalt mit dieser Behörde geregelt werden.

sog. „Strafverfügung“

- wo ein „Fehlverhalten“ der betreffenden Erben gegenüber dem Willen des Erblassers eine beträchtliche Sanktion auslöst wie Entzug der disponiblen Quote, Entfallen eines Teilungsrechtes usf.

Problempunkte

Wiederverheiratung

- Rückfallklausel als Resolutivbedingung (OR 154)
 - ehedüterrechtlich ist die Rückfallklausel als sog. andere Beteiligung am Vorschlag (ZGB 216 Abs. 1) zu beurteilen.
 - Erbrechtlich ergibt die Resolutivbedingung keine besonderen Probleme.
 - Bei Grundstücken kann die Rückgabe nur als obligatorische Rückerstattungspflicht organisiert werden.

Pflichtteilsschutz

- Pflichtteil muss dem Erben unbeschwert zukommen (keine Belastung des Pflichtteils mit Bedingungen, Auflagen, Nacherbeinsetzung, Nutzniessungen oder Renten)

Verbot der übermässigen Bindung

- Pflichtteilserben darf der Nachlass bzw. dessen Übertragung nicht über

einen sachlich zu rechtfertigenden Zeitpunkt hinaus verwehrt werden.

- Persönlichkeit des Begünstigten darf durch Auflage oder Bedingung nicht eingeschränkt werden.

Veränderte Verhältnisse

- Reaktion durch einseitige erbrechtliche Anordnungen nur solange Erblasser lebt.
- Aufhebung eines Erbvertrages nur bei Zustimmung (zweiseitig) oder bei Vorliegen von Enterbungsgründen oder Willensmängeln (einseitig)

Grundsatz der materiellen Höchstpersönlichkeit letztwilliger Verfügung

- Eine Delegation materieller Inhaltsbestimmung an Dritte oder an den Willensvollstrecker ist unzulässig.
- Die Umsetzung bestimmter oderbestimbarer Anordnungen durch Dritte (z.B. Festsetzung des Anrechnungswertes durch den Wirtschaftsprüfer xy) ist aber zulässig.

Weiterführende Informationen

- www.erb-recht.ch
- www.unternehmertestament.ch
- www.erbverzicht.ch
- www.erb-vertrag.ch
- www.erb-vertrag.ch

Internationales Erbrecht

Die folgende Tabelle soll einen Überblick über das anwendbare Erbrecht in sog. internationalen Erbfällen, d.h. Erbfällen mit Auslandsberührung, vermitteln. Auslandsberührung liegt z.B. in folgenden Fällen vor: fremde Staatsangehörigkeit eines Beteiligten, Gegenstand liegt im Ausland, Vereinbarung fremden Rechts und ähnliches⁶¹.

Weiterführende Informationen

- www.internationales-erbrecht.ch
- www.erb-recht.ch

Versicherungsrecht

Die Absicherung des Unternehmers mit Lebens- und Sozialversicherungen kann die Nachfolgeregelung insofern erleichtern, als er seinen Lebensunterhalt im Pensionsalter durch Versicherungsleistungen bestreiten kann und daher auf den Kaufpreis für das Unternehmen nicht angewiesen ist. Er kann diesen insbesondere bei familien-interner Nachfolge als Verkäufendarlehen stehen lassen.

Vorsorge wird getroffen durch⁷²:

eine Lebensversicherung

- Risikoversicherung
- Sparversicherung
- Gemischte Versicherung.

1. Säule (AHV)

- Witwen- bzw. Witwerrente⁷³

Säule 2a (obligatorische berufliche Vorsorge)

- Bezugsanspruch ausserhalb des Nachlasses, kraft des dem Erbrecht vorgehenden öffentlichen Rechts⁷⁴.

Säule 2b (kollektiv gebundene [überobligatorische] berufliche Vorsorge)

- Bezugsanspruch kraft echten Vertrags zugunsten Dritter⁷⁵.

Säule 3a (individuell gebundene berufliche Vorsorge) besondere⁷⁶

- Bezugsanspruch kraft Versicherungsrecht

Säule 3b (individuell ungebundene Vorsorge)

- Bezugsanspruch ausserhalb des Nachlasses, weil es sich um eine Verfügung unter Lebenden handelt.

Es besteht nicht nur die Möglichkeit, dass Unternehmer und Nachfolger je ihre

Familien versicherungsmässig begünstigen, sondern

der Unternehmer zur gezielten Begünstigung seines (eigenmittelschwachen) Nachfolgers eine Risikolebensversicherung abschliesst⁷⁷.

der Nachfolger zur Begünstigung des ehemaligen Patrons als Absicherung des Verkäuferdarlehens (bei allzu frühem Ableben des Nachfolgers würde der Verkäuferkredit ja notleidend) eine Risikolebensversicherung eingeht⁷⁸.

Weiterführende Literatur

- Urs Bürgi (2003): Ehegüterrechtliche sowie erbrechtliche und versicherungsrechtliche Begünstigung – Übersicht für Nachlassplanung und –vollzug. In: Treuhänder 4/03, Zürich. S. 256 – 262

Weiterführende Information

- www.erbrecht-vorsorge.ch

Steuerrecht

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sind bei den folgenden Nachfolgevarianten unterschiedliche steuerlichen Fragestellungen zu beantworten:

- Unentgeltliche Übertragung des Unternehmens (Schenkung / Erbvorbezug)
- Entgeltliche Übertragung des Unternehmens
- Erbenholding
- Übertragung von Grundstücken oder einer Immobiliengesellschaft
- Unternehmenspacht
- Nutzniessung an einer Personengesellschaft
- Vermögensanlage nach Desinvestitionen
- Erwerb eigener Aktien durch die Gesellschaft
- Liquidation einer Kapitalgesellschaft
- Nacherbschaft
- Erbverzicht
- Internationaler Nachlass
- Erblasser (Schweizer)
- Erblasser (Ausländer)
- Erbe

Weiterführende Informationen

- www.immobilien-besteuerung.ch

Grenzüberschreitende Probleme

Grössere Unternehmen sind international aufgestellt. Sie nutzen nicht nur ausländische Märkte, sondern auch die steuerlichen Möglichkeiten ausländischer Staaten.

Im Zuge einer erfolgreichen Nachfolgegestaltung sind Rechtsform (Kapitalgesellschaft – Personengesellschaft) sowie Unternehmensstruktur der Unternehmen essentiell. Welche die meisten Vorteile bietet, lässt sich nicht pauschal, sondern nur konkret, anhand des jeweiligen Einzelfalles, bestimmen.

Für das Unternehmen wie auch für dessen Eigentümer oder Nachfolger sind dabei verschiedenste Rechtsnormen v.a. des Gesellschafts- sowie des Erb- und Steuerrechts, massgebend. Im internationalen Verhältnis sind aufgrund unterschiedlicher Anknüpfungspunkte unter Umständen Rechtsordnungen mehrerer Nationen anwendbar. Wird die Unternehmensnachfolge einer Aktiengesellschaft z.B. erbrechtlich und vertraglich durch Aktionärbindungsvertrag geregelt, richten sich die Teilungsvorschriften nach dem anwendbaren Erbrecht, der Aktionärbindungsvertrag folgt dem Vertragsstatut. Für die Steuerpflicht der Aktiengesellschaft sind der Sitz (als Hauptsitz) und der Ort der Betriebsstätte(n) und Liegenschaft(en) (als Nebensteuerdomizil), für diejenige der Aktionäre und der Nachfolger ihr eigenes Steuerdomizil massgebend.

Da sich Kollisionen und unerwünschte Folgen nur teilweise⁹⁴ durch Rechtswahl vermeiden lassen, ist eine vorgängige Planung und Abklärung unumgänglich.

Sitz- und Wohnsitzverlagerungen bergen ebenfalls Risiken:

- Einkünfte aus einem ausländischen Gewerbebetrieb oder von im Ausland gelegenen Immobilien unterliegen weiterhin der Einkommensteuerpflicht des betreffenden Auslandes.
- Überdachende Besteuerung: Die aus Deutschland stammenden Einkünfte werden im Jahr des Wegzugs sowie in den folgenden 5 und eventuell weiteren 5 Jahren so besteuert, als ob kein Doppelbesteuerungsabkommen

existierte.

- Wegzugsbesteuerung (§ 6 des deutschen Aussensteuergesetzes; ähnliche Regelungen existieren in Österreich): Anteilseigner, die mindestens 10 Jahre unbeschränkt steuerpflichtig waren, werden bei Wegzug ins Ausland so besteuert, als ob die Anteile zum Marktwert verkauft worden wären, d.h. unter Aufdeckung der stillen Reserven. Der EuGH hat im Jahre 2004 die Unvereinbarkeit der entsprechenden französischen Regelung mit der Niederlassungsfreiheit und damit dem EU-Recht erklärt, die Regelung existiert aber weiterhin.
- „Nachlaufende“ Erbschafts- und Schenkungssteuer

Weiterführende Informationen

www.unternehmenssitz.ch

www.wohn-sitz.ch

www.dba.ch

37) je nach Ausgestaltung Vertrag oder einfache Gesellschaft

38) Das unentgeltliche Einbringen eines Unternehmens in eine Stiftung löst Erbschafts- oder Schenkungssteuern aus. Ausnahmen bei gemeinnützigen Stiftungen und Personalvorsorgestiftungen bleiben vorbehalten; vgl. Bürgi/Bräutigam/Ganz/Hasler, S. 19.

39) Trusts fehlt in der Schweiz eine gesetzliche Grundlage; dementsprechend ist die Besteuerung unsicher und unterschiedlich, je nach Art des Trusts sind verschiedene Steuern zu bezahlen.

40) Die Vollmacht kann durch einen Erben widerrufen werden, vgl. ZR 97 (1998) Nr. 19; SJ 1995, 212, auch BGE 58 II 423 (keine Vollmacht zum Verschenken eines Wertpapierdepots)

41) Rekrutierung aus dem Freundes- oder Beraterkreis. Familienmitglieder oder Minderheitsaktionäre erhalten über den Beirat besseren Einblick in die Unternehmung.

42) vgl. www.unternehmensbewertung.ch

43) vgl. Fumagalli/Steiner, a.a.O., S. 24: Nettosubstanzwert = Bruttosubstanzwert (=Aktiven ./.. Fremdkapital) ./.. latente Steuern (20 % der stillen Reserven).

44) vgl. Fumagalli/Steiner, a.a.O., S. 26: Ertragswert = (Zukunftserfolg [= cashflow der letzten 5 Jahre ./.. kalkulatorische Abschreibungen ./.. Steuern] : Kapitalisierungssatz [8 – 16 %]) x 100.

45) Vgl. Müller, Der Treuhandexperte 1998, S. 274 ff.

46) Die Aktien des erworbenen Unternehmens dürfen nicht als Faustpfand benützt werden. Es wäre der Tatbestand einer (verdeckten) Teilliquidation mit entsprechenden Steuerfolgen gegeben, vgl. Bürgi/Bräutigam/Ganz/Hasler, S. 33

47) vgl. Bürgi/Bräutigam/Ganz/Hasler, a.a.O., S. 42

49) Ohne Regelung im Ehevertrag gilt das Recht des Staates, in dem beide gleichzeitig ihren Wohnsitz haben bzw. zuletzt hatten, wobei bei Wohnsitzverlegung das entsprechende Recht rückwirkend anzuwenden ist. Ohne „gleichzeitigen“ Wohnsitz ist das gemeinsame Heimatrecht anwendbar.

- 50) denkbar ist hier, die gesamte Unternehmung qua Ehegüterrecht zu halten.
- 51) Das geschäftliche Zusammenwirken der Ehegatten unter Gütertrennung geschieht entweder in der Form einer einfachen Gesellschaft, der Personengesellschaften (KIG oder KmG) oder juristischen Person. Bei der einfachen Gesellschaft wäre zu regeln, dass beim Tod des einen Ehegatten dessen Anteil dem überlebenden Ehegatten anwächst; vgl. auch Hausheer/Pfäffli, ZBJV 1994, S. 42.
- 52) vgl. Dürr/Gutknecht/Platzer/Schauwecker/Schranz, a.a.O., S. 59 und 74; Staehelin, STH 1984 S. 137; Favre, STH 1997, S. 206.
- 53) vgl. Favre, STH 1997
- 54) vgl. Kamber, a.a.O., S. 8
- 55) vgl. Dürr/Gutknecht/Platzer/Schauwecker/Schranz, a.a.O., S. 67.
- 56) Ob der Unternehmer die Nachfolge erst nach seinem Ableben in Gang setzen wollte oder ob er sie schlicht und einfach nicht er- oder überlebt hat, lässt sich nie so genau beantworten.
- 57) Pflichtteil muss dem Erben unbeschwert zukommen (keine Bedingung)
- 58) Rückfallklausel für den Fall der Wiederverheiratung (Resolutivbedingung)
- 59) Es gibt verschieden Gründe, den Ehegatten auch einzubeziehen, zB. Aufschub oder Abrechnung der Mehrwertanteile des Ehegatten nach ZGB 206 und 208; Die Erben des Ehegatten könnten sonst noch über den Nachlass Ausgleichung oder Herabsetzung verlangen.
- 60) In der Schweiz gibt es – im Gegensatz zu Deutschland und zu den USA – noch keine problemspezifische Regelung.
- 61) Vgl. Flitz/Piltz, a.a.O., RN 1f. 61 Vgl. Flitz/Piltz, a.a.O., RN 1f.
- 72) Zur Begünstigung vgl. Urs Bürgi, Ehegüterrechtliche sowie erb- und versicherungsrechtliche Begünstigung – Übersicht für Nachlassplanung und -vollzug, in: Der Schweizer Treuhänder 4/03, S. 256 ff.
- 73) vgl. auch AHVG 24a
- 74) vgl. BVG 18 ff.
- 75) umstritten, ob der Rückkaufswert an das Erbe anzurechnen ist (ZGB 529 und 476)
- 76) besondere Versicherungsverträge oder gebundene Selbstvorsorge (Sparverträge mit Bankstiftungen)
- 77) Risikolebensversicherungen haben keinen Rückkaufswert und sind daher von wenigen Ausnahmen abgesehen nicht herabsetzungspflichtig.
- 78) do.

FAZIT

Steuerliche und rechtliche Konsequenzen können berechnet bzw. analysiert werden. Im Bereiche der Emotionen gibt es dagegen nichts greifbares. Die Aufgabe des Lebenswerkes, der befürchtete Status- und Machtverlust, das Misstrauen gegenüber dem Nachfolger, die Angst um die Mitarbeiter und die Sorge um die eigene Familie sind nur einige Stichworte. Diese Bedenken lähmen viele Unternehmer, die Nachfolgeplanung rechtzeitig anzupacken. Dadurch werden auch die eigene Altersvorsorge und die Erbplanung vernachlässigt. Die Unternehmer sind sich nicht bewusst, dass sie dadurch Firma und Familie in finanzielle Schwierigkeiten bringen können.

Während der letzten zehn Jahre ist die Unternehmensnachfolge vom Tabuthema zum viel behandelten Studien- und Abendvortragsgegenstand avanciert. Treuhandgesellschaften, Banken, Gewerbevereine und nun sogar der Staat haben die Wichtigkeit erkannt.

Jeder Unternehmer schätzt logisches und strukturiertes Vorgehen. – Eine Vorgehensdiagramm wie beispielsweise das nachfolgende, kann dem Unternehmer das Thema näher bringen, die Sache ansprechbar machen. Spätestens bei der Kernfrage nach der Nachfolgeart wird es dem Patron schwer fallen, sich zwischen einer familien-internen, einer familien-externen oder einer gemischten Nachfolge-Variante zu entscheiden. Dabei wird offenkundig: Die Kehrseite klar definierter Fragestellungen ist der kompromisslose Beantwortungs- und Entscheidungszwang. Hier ist nun der Berater gefragt. Er muss mit dem Patron die ihn belastenden Unwägbarkeiten vertieft diskutieren und ihm die eigentliche (Nachfolge-)Lösung suggerieren, ihn zum Nachfolgeentscheid leiten. Tut er dies nicht, geht der Patron für ein weiteres Mal den Weg des geringsten Widerstandes:

Er wirtschaftet weiter, bis ihm die Erben den Nachfolgeentscheid abnehmen müssen.

DOWNLOADS

Online finden Sie Checklisten zum Thema Unternehmensnachfolge zum Download

Handlungsempfehlungen (PDF, 44 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/035_checkliste1-handlungsempfehlungen1.pdf

Das Generationenproblem (PDF, 27 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/036_checkliste2-generationenproblem1.pdf

Die 9 Analysen der Unternehmensnachfolge (PDF, 25 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/037_checkliste3-analysen-unternehmensnachfolge1.pdf

Möglichkeiten für eine Kaufpreisfinanzierung (PDF, 26 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/038_checkliste4-kaufpreisfinanzierung1.pdf

Management Letter (PDF, 26 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/039_checkliste5-management-letter1.pdf

Typen von Nachfolgern (PDF, 49 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/040_checkliste6-nachfolger-typen1.pdf

Die 5 wichtigsten Fragestellungen einer Nachfolgeplanung (PDF, 28 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/041_checkliste7-fragestellungen-nachfolgeplanung2.pdf

Strategien gegen Familienkonflikte (PDF, 26 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/042_checkliste8-strategien-familienkonflikte1.pdf

Eignungstest für familieninterne / -externe Nachfolger (PDF, 60 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/043_checkliste9-eignungstest-nachfolger.pdf

Weitere Dokumente zum Download

Familienunternehmen: Nachfolge in anderen Ländern (PDF, 43 KB)

- <http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/001-unternehmensnachfolge-international1.pdf>

Übersicht: Einflussfaktoren bei der Unternehmensnachfolge (PDF, 29 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/002_einflussfaktoren_unternehmensnachfolge11.pdf

Unternehmensnachfolge: Faktor Zeit (PDF, 35 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/005_unternehmensnachfolge-faktor-zeit1.pdf

Situation des Unternehmens: Umwelt- und Marktanalyse (PDF, 28 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/006_unternehmen-umwelt-und-marktanalyse31.pdf

Situation des Unternehmens: Wettbewerbssituation (PDF, 26 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/007_unternehmen-wettbewerbssituation1.pdf

Situation des Unternehmens: Kritische Erfolgsfaktoren (PDF, 28 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/008_unternehmen-kritische-erfolgsfaktoren1.pdf

Rechtsreform-Analyse: Vor- und Nachteile der Einzelfirma (PDF, 27 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/009_rechtsreform-analyse-einzelfirma1.pdf

Rechtsreform-Analyse: Vor- und Nachteile der Kollektivgesellschaft (PDF, 27 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/010_rechtsreform-analyse-kollektivgesellschaft1.pdf

Rechtsreform-Analyse: Vor- und Nachteile der Aktiengesellschaft (PDF, 27 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/011_rechtsreform-analyse-aktiengesellschaft1.pdf

Rechtsreform-Analyse: Vor- und Nachteile der GmbH (PDF, 27 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/012_rechtsreform-analyse-gmbh1.pdf

Fragenkatalog: Fragen an das Unternehmen (PDF, 27 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/013_fragenkatalog-unternehmen1.pdf

Fragenkatalog: Fragen an den Unternehmer (PDF, 27 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/014_fragenkatalog-unternehmer1.pdf

Fragenkatalog: Fragen an den Nachfolger (PDF, 43 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/015_fragenkatalog-nachfolger1.pdf

Eignungstest für den Nachfolger (PDF, 45 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/016_eignungstest-nachfolger1.pdf

Übersicht: Erlösperspektiven für den Unternehmer (PDF, 28 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/018_erloesperspektiven-unternehmer1.pdf

Familieninterne Nachfolge: Die Familienlösung zu Lebzeiten (PDF, 27 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/019_familieninterne-nachfolge-zu-lebzeiten1.pdf

Familieninterne Nachfolge: Die Familienlösung im Todesfall (PDF, 47 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/020_familieninterne-nachfolge-im-todesfall1.pdf

Familienexterne Nachfolge: Die MBO-Lösung (PDF, 27 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/021_familienexterne-nachfolge-mbo-lasung1.pdf

Verkauf an einen Dritten: Übersicht Zeitbedarf (PDF, 52 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/023_familienexterne-nachfolge-verkauf-an-dritte-zeitbedarf1.pdf

Familienexterne Nachfolge: Die Verkaufslösung (PDF, 27 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/024_familienexterne-nachfolge-verkauf-an-dritte-verkaufslasung11.pdf

Verkauf an einen Dritten: Übersicht Transaktionsprozess (PDF, 34 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/022_familienexterne-nachfolge-verkauf-an-dritte-transaktionsprozess1.pdf

Übersicht: Einflussnahme der Familie auf Führung und Kontrolle (PDF, 34 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/017_einfluss-familie-fahrung-kontrolle21.pdf

Gemischte familieninterne/familienexterne Nachfolge: Die Managerlösung (PDF, 27 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/025_familieninterne-externe-nachfolge-managerlasung1.pdf

Gemischte familieninterne/-externe Nachfolge: Die Pachtlösung (PDF, 28 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/026_familieninterne-externe-nachfolge-pachtlasung1.pdf

Gemischte familieninterne/-externe Nachfolge: Die MBI-Lösung (PDF, 27 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/027_familieninterne-externe-nachfolge-management-buy-in1.pdf

Auflauf eines Börsengangs: Der Zeitplan (PDF, 33 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/028_familieninterne-externe-nachfolge-publikumsaffnung-zeitplan1.pdf

Gemischte familieninterne/-externe Nachfolge: Die Going-Public-Lösung (PDF, 28 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/029_familieninterne-externe-nachfolge-publikumsaffnung1.pdf

Gemischte familieninterne/-externe Nachfolge: Die Fusionslösung (PDF, 33 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/030_familieninterne-externe-nachfolge-fusion1.pdf

Gemischte familieninterne/-externe Nachfolge: Die Liquidationslösung (PDF, 27 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/031_familieninterne-externe-nachfolge-liquidation1.pdf

Übersicht: Gesetzliche Erbteile und Pflichtteile (PDF, 796 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/032_erbrecht-materielle-beganstigung1.pdf

Übersicht: Internationales Erbrecht (PDF, 43 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/033_internationales-erbrecht11.pdf

Fazit Unternehmensnachfolge (PDF, 28 KB)

- http://www.unternehmensnachfolge.ch/wp-content/uploads/034_fazit-unternehmensnachfolge1.pdf

LITERATURVERZEICHNIS

AEPLI URS, Rechtsprobleme bei der Vererbung von Grossaktionärsstellungen, Diss. Zürich 1972.

BECHTLE CHRISTINE: Die Sicherung der Führungsnachfolge in der Familienunternehmung, Diss. St. Gallen 1983

BERGAMIN STEPHAN: Der Fremdverkauf einer Familienunternehmung im Nachfolgeprozess / Motive – Vorgehenskonzept – Externe Unterstützung, Bern 1995, 350 S.

BRÖNNER HERBERT/RUX HANS-JOACHIM: Steuervorteile durch zweckmässige Erb- und Unternehmensnachfolge, 2. Auflage, Freiburg i.Br. 1973

BÜRGI ARTHUR/BRÄUTIGAM DIETER/GANZ JEANETTE/HASLER URS: Die Lösung der Nachfolge in Klein- und Mittelbetrieben, Bern 1993, 60 S. (Schweizerische Volksbank: Die Orientierung Nr. 103)

DRUEY JEAN NICOLAS, Der Generationenwechsel im Familienunternehmen, Zürich 1982.

DÜRR LUCIUS/GUTKNECHT BRUNO/PLATZER PETER/SCHAUWECKER FRANZISKA/SCHRANZ PIERRE ALAIN: Der Unternehmer und das neue Erbrecht, 2. Auflage, Muri 1988, 151 S.

FAVRE PASCAL, Le chef d'entreprise familiale, son régime matrimonial et ses conséquences pour la pérennité de l'entreprise, ST 1997, 302–308.

FAVRE PASCAL, Le droit des sociétés anonymes et la transmission des entreprises de famille, ST 1997, 455–462.

FAVRE PASCAL, Protection et transmission des PME de famille – guide pratique, 2.A. Echallens 1997.

FEDERER SIMON, Nachfolgeprobleme erkennen und lösen für Klein- und Mittelunternehmen, Der Treuhandexperte 1997, 97–202.

FISCHER THOMAS, Vorsorgerevier für die optimale Gestaltung der persönlichen Alters- und Todesfallvorsorge, Zürich 1997.

FLICK HANS/PILTZ/DETLEV J.: Der Internationale Erbfall, Verlag C.H. Beck, München 1999

FOPP LEONHARD: Herausforderung Unternehmer-Nachfolge – sichern Sie Ihr Lebenswerk, Zürich 2004, 224 S.

FORSTMOSER PETER: Der Generationenwechsel im Familienunternehmen, Zürich 1982

FUMAGALLI ERWIN/STEINER FRANK: Leitfaden für die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen, Bern/Stuttgart/Wien 1997, 53 S. (Management Weiterbildung Universität Zürich, Heft 10)

HAUSHERR HEINZ: Die Unternehmensnachfolge als erbrechtliches Problem, in: Die Erhaltung der Unternehmung im Erbgang, Bern 1972, S. 33 ff.

HAUSHEER HEINZ, Erbrechtliche Probleme des Unternehmens, Bern 1970.

HAUSHEER HEINZ / DRUEY JEAN NICOLAS, Erb- und güterrechtliche Hindernisse in der Nachfolgeplanung des Unternehmers. Ein Gespräch. SAG 54 (1982) 70–77.

HERZOG PETER, Die Unternehmung in der Erbteilung, in: Druey / Breitschmid (Hrsg.), Praktische Probleme der Erbteilung, Bern/Stuttgart/Wien 1997, 181–203.

HINDERMANN WALTER E., Todesfall – Erbgang – Geschäftsnachfolge, Zürich 1982.

KAMBER ARTHUR, Entreprise et succession, Genf 1992.

KANTENWEIN THOMAS/V. BECHTOLSTEIN SEBASTIAN/MAIER ANGELIKA/PRIEMER MARCO: Profi-Handbuch: Nachfolge in Familienunternehmen – Alterssicherung/Nachfolger/Finanzen/So treffen Sie die richtige Wahl. 2., neu bearb. Auflage, Regensburg/Berlin 2002, 208 S.

KNÜRR HANS/ASCHENBACH MARTIN/LANG-VON WINS THOMAS/RENZ MATTHIAS: Nach mir die Sintflut? Handbuch und Ratgeber von Unternehmer für Unternehmer.

KUHN HANS: Der Renvoi im internationalen Erbrecht der Schweiz, in: Schweizer Studien zum Internationalen Recht, Band 107, Schulthess Polygraphischer Verlag Zürich, 1998

KUMMER MAX: Die Eignung der Aktiengesellschaft für die Erhaltung des Familienunternehmens, in: Die Erhaltung der Unternehmung im Erbgang, Bern 1972, S. 109 ff.

LANGENEGGER ERNST: Die Unternehmensnachfolge als betriebswirtschaftliches Problem, in Die Erhaltung der Unternehmung im Erbgang, Bern 1972, S. 13 – 28 ff.

LEMAR BERND: Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen, Berlin 2001, 360 S.

LORZ RAINER/KIRCHDÖRFER RAINER: Unternehmensnachfolge – Rechtliche und steuerliche Gestaltungen, München 2002, 166 S.

LÖWE CHRISTIAN VON , Familienstiftung und Nachfolgegestaltung Deutschland-Österreich-Schweiz-Liechtenstein, Düsseldorf 1999.

MÜHLEBACH CORINNE: Familyness as a Competitive Advantage, Bern 2005, 59 S.

SCHMOLL G.A.: Das Schweizer Familienunternehmen, Market Development Publications, Genf 1986

SLONGO DORIS / MÜLLER ROLAND, Unternehmerhandbuch zum neuen Ehe- und Erbrecht (Loseblatt), Zürich 1986 ff.

STAEHLIN THOMAS: Nachfolge im Familienunternehmen, insbesondere gesellschafts- und steuerrechtliche Aspekte, in: Güter- und erbrechtliche Planung, hrsg. v. Jean Nicolas Druey und Peter Breitschmid, Bern/Stuttgart/Wien 1999, S. 115 ff.

VETSCH HANSPETER: Erfolgreiche Nachfolgeplanung – Tipps für Unternehmer und Führungskräfte, Zürich 2001, 98 S.

VON GREYERZ CHRISTOPH: Die Unternehmensnachfolge in den Personengesellschaften, in: Die Erhaltung der Unternehmung im Erbgang, Bern 1972, S. 69 ff.

VON MOOS ANDRÉ: Familienunternehmen erfolgreich führen – Corporate Governance als Herausforderung, Zürich 2003., 216 S.

WOLF ELIAS, Über die Verknüpfbarkeit einer Familien-Aktiengesellschaft mit einer Familienstiftung, SAG 37 (1965) 225–229.

WOLF STEPHAN, Subjektwechsel bei einfachen Gesellschaften, ZBGR 2000, 1–21.