

nachfolge 1.0

Der grosse Generationenwechsel.
Wie der Abschied vom Lebenswerk
zur Chance wird.



Wirtschaft im Umbruch

Jeder zweite Unternehmer ist älter als 55. Eine Herausforderung für alle Beteiligten.

Loyalität vs. Geschäftssinn

Der Unternehmer zwischen Familie, Mitarbeitern und Eigeninteresse.

Auf dem Weg in den Ruhestand

Alles über Erben, Steuern, Investoren und den perfekten Nachfolger.

Gewusst wie

Das ausführliche Vademecum für Eigner und Nachfolger.

Realisierungspartner und Sponsoren Sie haben die Herausgabe von nachfolge 1.0 finanziell und inhaltlich unterstützt.



www.heg-fr.ch/entrepreneurship



www.iow.ch



www.zug.ch/economy



www.luzern-business.ch



www.akb.ch



www.frauenunternehmen.ch

Die ideellen Partner Sie leisten tatkräftige Unterstützung bei der Bekanntmachung und Verteilung von nachfolge 1.0.

Aargau Services

www.aargauservices.ch

Amt für Wirtschaft Appenzell Ausserrhoden

www.ar.ch/wirtschaft

Amt für Wirtschaft Kanton Schwyz

www.schwyz-wirtschaft.ch

arc-consulting werlen

www.arc-consult.ch

Chambre de Commerce Fribourg (CCF)

www.ccfribourg.ch

Gemeinde Urdorf: Standortentwicklung

www.urdorf.ch

Gewerbeverband des Kantons Luzern

www.gewerbeverband-lu.ch

Greater Zurich Area AG

www.greaterzuricharea.ch

idee seetal AG

www.idee-seetal.ch

IDEE SUISSE @ Schweizer Gesellschaft für Ideen- und Innovationsmanagement

www.idee-suisse.ch

InnovationsTransfer Zentralschweiz ITZ

www.itz.ch

KMU Nachfolgezentrum – Generationen-Coaching

www.kmu-nachfolgezentrum.ch

Luzerner Kantonalbank

www.lukb.ch

Luzern plus

www.luzernplus.ch

Prime-Q-Solution AG

www.prime-q-solution.ch

ProWeinland

www.proweinland.ch

Pro Zürcher Berggebiet

www.prozb.ch

Regionalmarketing Zürich Oberland

www.wrzo.ch

Stadt Dietikon, Standortförderung

www.dietikon.ch

Standortförderung glow. das Glattal

www.glow.ch

Standortförderung Höfe

www.standort-hoefe.ch

Standortförderung Knonauer Amt

www.knonauer-amt.ch

Standortförderung Limmattal

www.standort-limmattal.ch

Standortförderung Region Winterthur

www.standort-winterthur.ch

Standortförderung Wetzikon

www.wetzikon.ch

Standortförderung Stadt St. Gallen

www.standort.stadt.sg.ch

Standortförderung Zimmerberg-Sihltal

www.zimmerberg-sihltal.ch

Standortförderung Züri-Unterland

www.standort-zueri-unterland.ch

Standortmarketing STADT BADEN

www.baden.ch

Standort- und Wirtschaftsförderung Schlieren

www.schlieren.ch

Swiss German Club – Luzern/Zug/Zentralschweiz

www.swiss-german-club.ch

Technologie Forum Zug TFZ

www.technologieforum.ch

Technologiezentrum Linth

www.tzl.ch

TREUHAND|SUISSE Sektion Zürich

www.treuhandsuisse-zh.ch

Urner Kantonalbank

www.urkb.ch

Verband Frauenunternehmen Der Verband von und für Unternehmerinnen

www.frauenunternehmen.ch

Wirtschaftsförderung Kanton Freiburg

www.promfr.ch

Wirtschaftsförderung Kanton Solothurn

www.standortsolothurn.ch

Wirtschaftsförderung Nidwalden

www.nwcontact.ch

Wirtschaftsförderung Stadt Zürich

www.stadt-zuerich.ch/wirtschaft

Wirtschaftsförderung Uri

www.ur.ch/wfu

Wirtschaftsförderung Uster

www.wirtschaftsfoerderung-uster.ch

Wyrsch Unternehmerschule AG

www.unternehmerschule.ch

Zentralschweizerische Handelskammer

www.hkz.ch

nachfolge 1.0

Das unternehmerische Meisterwerk.
Zukunftssicherung für Unternehmer
und Unternehmen.



Liebe Leserin, lieber Leser

Der Stand des Unternehmers ist die Zukunft.

Wie ist ein guter Unternehmer, ein guter Chef? Er hat Vision, ein klares Ziel und will es mit seiner Mannschaft erreichen. Sein Stand ist die Zukunft, die Gegenwart ist nur Mittel zum Zweck. Dieselbe Klarsicht sollte er auch bei sich anwenden: Bis wohin reichen seine Kräfte? Wann sollen Jüngere das Ruder übernehmen? Hier ist von einem Chef auch Weisheit verlangt und die Einsicht, dass alles begrenzt ist.

Hand aufs Herz: Kann es jemandem leicht fallen, das Ruder aus der Hand zu geben, wenn man Jahrzehnte gewohnt ist, dass alle nach seiner Pfeife tanzen und man den Ton angibt? Deshalb ist es wichtig, Bodenhaftung zu bewahren, damit man auf einer tiefen Flughöhe nicht plötzlich in dichten Nebel gerät. Es kann schliesslich sehr befriedigend sein zu wissen, dass ein Unternehmen weiterbesteht und noch mehr Arbeitsplätze geschaffen werden, auch wenn man nicht mehr selber das Zepter führt.

Das zeichnet einen guten Chef aus: Er hat Weitblick und behält das grosse Ganze im Auge. Manchmal bedingt dies, im Interesse aller zurückzustehen und mit dem Hintergrund vorliebzunehmen.

Das Unternehmertum verlangt starke Persönlichkeiten. Machen Sie anderen Mut, etwas zu wagen, auch wenn der Erfolg noch ungewiss ist. Niemand ist jemals ohne Durststrecke zum Ziel gekommen. Diese Tatsache gerät leicht in Vergessenheit, weil praktisch alles auf Knopfdruck zu haben ist. Doch dies ist weder bei einem Unternehmen der Fall noch bei einer Nachfolgeregelung.

Es gilt, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, Hürden mit einer gewissen Gelassenheit zu überwinden und vor allem eines: nicht aufgeben, niemals aufgeben, auf keinen Fall aufgeben. Zum Wohl des Unternehmens, der Mitarbeitenden und der Nachfolger.

Halten Sie durch!

Ihr Jean-Daniel Gerber

Staatssekretär und Direktor des SECO

Foto: Photopress/Benjamin Zurbriggen

Träger nachfolge 1.0 konnte dank dem gemeinsamen Engagement der folgenden Partner realisiert und finanziert werden:

kmNEXT

www.kmunext.ch



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

www.kmu.admin.ch
www.seco.admin.ch



Amt für Wirtschaft und Arbeit
des Kantons Zürich

Standortförderung

www.standort.zh.ch

RelèvePME

www.relevepme.ch

SIVG
Schweizerisches Institut für Verwaltungsgräte
und Geschäftsleitungsmittglieder

www.sivg.ch



1 Firma
2 Generationen
Eine Bank
für die erfolgreiche Übergabe Ihres Lebenswerks

Ein Generationenwechsel in der Firmenleitung ist ein komplexer Vorgang, der Sie als Unternehmer vor vielfältige Herausforderungen stellt. Nutzen Sie daher unsere langjährige Erfahrung für Ihren Nachfolgeprozess. Unsere speziell ausgebildeten Beraterteams verstehen Ihre Bedürfnisse und kennen bewährte Lösungsansätze. Erfahren Sie mehr über unsere Möglichkeiten und kontaktieren Sie uns unter der Gratisnummer 0800 88 88 71. Credit Suisse – Die «Beste Bank in der Schweiz» laut Euromoney.

credit-suisse.com/nachfolge

Unternehmerland Schweiz

- 8 Wirtschaft im permanenten Wandel
- 10 Patron im Unruhestand
- 12 Gesuchte Perlen

Nachfolgeprozess

- 15 Die Herausforderung
- 16 Die Anspruchsgruppen
- 18 Die Finanzierung

Report

- 22 Die Zeichen der Zeit früh erkannt
- 24 Ins Schwarze getroffen
- 26 Wer sucht, der findet

Fokus

- 29 Übertragungsfähigkeit
- 30 Personalmanagement
- 31 Berufliche Vorsorge
- 32 Mister Right
- 34 Achtung Steuerfalle
- 36 Familienbande
- 38 Verkaufsprozess
- 39 Verkaufspreis
- 40 Kleinstunternehmen
- 42 Geldgeber mit Power
- 44 Schrittweise Nachfolgeregelung
- 47 Gemischtes Doppel
- 48 Abgesichert ins Alter

Vademecum

- 51 Die fünf Schlüsselfaktoren
- 52 Initialisierung
- 52 Optionen
- 53 Rechtsformenübersicht
- 54 Familien- und Erbrecht
- 56 Steuerrecht
- 57 Vorbereitung
- 58 Unternehmensbewertung
- 59 Nachfolgefinanzierung
- 60 Vertragswesen
- 63 Überleitung
- 63 Umsetzung
- 65 Anlaufstellen



nachfolge 1.0 ist der zweite Leitfaden einer Serie von Broschüren mit gebündeltem Know-how rund um das Unternehmertum, welcher als Gemeinschaftsprojekt von Bundesstellen, kantonalen und regionalen Standort- und Wirtschaftsförderungsorganisationen sowie Verbänden zusammen mit der Privatwirtschaft realisiert wird. Der Vertrieb von nachfolge 1.0 erfolgt über Träger, Realisierungs- und Werbepartner sowie über die Website www.kmunext.ch. Die Serie basiert auf einer Idee von Anita Martinecz Fehér von der Standortförderung des Kantons Zürich.

Umsetzung und Projektleitung

Claus Niedermann

Journalistenbüro Niedermann GmbH

claus.niedermann@jnb.ch; Esther Sterchi (Assistenz),

esther.sterchi@jnb.ch

Redaktion

Jost Dubacher, jost.dubacher@jnb.ch;

Stefan Kyora, stefan.kyora@jnb.ch;

Journalistenbüro Niedermann GmbH,

Hirschmattstrasse 33, 6003 Luzern,

Tel. 041 226 20 80, info@jnb.ch

Gesamtkoordination

Gisep Puorger, gisep.puorger@kmunext.ch,

kmuNEXT, Schweizerische Vereinigung

für Unternehmensnachfolge bei KMU,

Palmstrasse 19, 8400 Winterthur,

Tel. 052 242 24 04

Gastautoren

Dr. Thomas Bähler, Kellerhals Anwälte; Prof. Rico J. Baldegger, HEG Fribourg; Hans Baumgartner, Credit Suisse AG; Barbara Brauchli Rohrer, Wenger & Vieli AG; Simon Bühler, Credit Suisse AG; Andreas Bünter, Oprandi & Partner AG; David Dahinden, company-market ag; Moreno Dorz, Helsana; Rudolf Ebnöther, UBS AG; Erich Ettl, BDO AG; Silvan Felder, Verwaltungsrat Management AG; Dr. Jean-Daniel Gerber, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO; Dr. Frank Halter, Universität St. Gallen, Center for Family Business; Jeannette Heiniger, KPMG Luzern; Maria Harrer, TREUHAND | SUISSE Zürich; Cyril Huser, Wegelin & Co. Privatbankiers; Jörg A. Kilchmann, KPMG Schweiz; Martin Kistler, Kellerhals Anwälte; Markus Kumschick, Wegelin & Co. Privatbankiers; Daniel Kusio, BV Partners AG; Rolf Langenegger, KPMG Schweiz; Stefanie Meier-Gubser, Schweiz. Institut für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder SIVG; Dr. Max Nägeli, kmuNEXT und Nägeli Partner AG; Mathis Passeraub, Helbling Corporate Finance AG; Oliver Schärli, Zürcher Kantonalbank; Werner Schnorf, Zurmont Madison Private Equity; Sten Schreiber, ABTell Wertschöpfungs AG; Walter Stalder, Wirtschaftsförderung Luzern; Hans Jürg Steiner, KPMG Bern; Dr. Karl Spielberger, Orlando Management Schweiz AG; Beat Unternährer, The Corporate Finance Group, Zürich; Dr. Tobias Ursprung, Capvis Equity Partners, Zürich; Tony Z'graggen, Mattig-Suter und Partner Schwyz; Andreas Ziegler, Zurmont Madison Private Equity

Korrektorat

Elisabeth Vetter, Stein am Rhein
evetter@bluewin.ch

Illustrationen

Anna Luchs, Zürich

www.annaluchs.ch

Gestaltung und Layout

Bernet & Schönenberger, Zürich

www.typographie.ch

Druck

dfmedia Druckerei Flawil AG

www.dfmedia.ch

Auflage

50 000 Exemplare

© Journalistenbüro Niedermann GmbH

November 2010

Ausgabe 2011 / 2012

PDF-Fassung und Bezugsquellen

siehe www.kmunext.ch

Content Partner und Inserenten Ihre Experten zeigen mit ihren Fachbeiträgen, wie ein Nachfolgeprojekt zum Erfolg wird.



www.abt.ch



www.abtell.ch



www.bdo.ch



www.bvpartners.ch



www.capvis.com



www.credit-suisse.com



www.helbling.ch



www.helsana.ch



www.heg-fr.ch/entrepreneurship



www.kellerhals.ch



www.kpmg.com



www.luzern-business.ch



www.mattig.ch



www.mobi.ch

DR. NÄGELI & PARTNER AG

www.naegelipartner.ch



www.oprandi.ch



www.iow.ch



www.orlandofund.ch



www.sivg.ch



www.tcfg.ch



www.treuhandswiss-zh.ch



www.unisg.ch



www.ubs.com



www.wegelin.ch



www.wengervieli.ch



www.lawyers-wyer.ch



www.zurmontmadison.ch



www.zkb.ch



KOMPETENTE UNTERSTÜTZUNG:

Ihre Bedürfnisse sind uns ein Anliegen –
Qualität auch.

BDO AG ist erste Adresse für Nachfolgeregelungen in der Schweiz.
Unsere Stärke: Lokal verwurzelt – national und international vernetzt.

Kontaktieren Sie uns:
Tel. 0800 825 000 oder www.bdo.ch

Prüfung • Treuhand • Beratung

BDO

Wirtschaft im permanenten Wandel **Private Nachfolgeregelungen als Herausforderung für Öffentlichkeit und Gesellschaft.**



Die Bedeutung der Unternehmensnachfolge kann aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. Zentrale Fragen aus makroökonomischer Sicht sind: Wie viele Unternehmen stehen pro Jahr vor der Nachfolge? Wie viele davon werden tatsächlich übertragen? Wie hoch ist deren Überlebenschancenwahrscheinlichkeit? Welche Bedeutung haben die verschiedenen Übertragungsformen und aus welchen Gründen?

Mehr Firmen brauchen Nachfolger

Für die Schweiz gibt es zwei repräsentative Studien aus den Jahren 2005 und 2009, die das Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) verfasst hat. Der Vergleich der beiden Studien ergibt, dass im Fünfjahreszeitraum von 2005 bis 2009 respektive 2009 bis 2013 die Nachfolgequote von 18,5 Prozent auf 25,9 Prozent gestiegen ist. Dies bedeutet, dass von den rund 300 000 Unternehmen in der Schweiz mindestens 75 000 in den nächsten fünf Jahren vor der Unternehmensnachfolge stehen. Es darf davon ausgegangen werden, dass 900 000 Mitarbeitende binnen fünf Jahren respektive rund 180 000 Mitarbeitende pro Jahr von einer Unternehmensnachfolge betroffen sind; ein ähnliches Bild zeigt sich auch in anderen europäischen Ländern.

3000 Firmen scheitern jedes Jahr

Die Übertragungsquote bezieht sich auf den Anteil von Unternehmen, die effektiv an eine neue Trägerschaft (Nachfolger) übertragen werden. Basierend auf verschiedenen Studien darf davon ausgegangen werden, dass diese Quote bei 70 Prozent liegt. Dies bedeutet, dass 30 Prozent der potenziellen Nachfolgefälle entweder nicht übertragungswürdig oder nicht übertragungsfähig sind. Dabei handelt es sich um viele Einzelunternehmen im Dienstleistungsbereich, wo das Unternehmen durch die Arbeitsniederlegung des Unternehmers oder der Unternehmerin «stillgelegt» wird. Einige Unternehmen werden liquidiert, da sie über kein Entwicklungs- und Zukunftspotenzial verfügen und daher keine Nachfrage nach dem Unternehmen vorhanden ist. Weitere Übertragungen scheitern aufgrund mangelhafter Planung, zu hoher Steuerbelastungen im Falle der Übergabe oder ungenügender Vorsorge der Unternehmerfamilie. In der Schweiz schaffen es rund 20 Prozent der Nachfolgefälle aus betrieblichen, strategischen oder anderweitigen Gründen nicht in die nächste Generation. Basierend auf dem aktuellen Zahlenmaterial dürften jährlich rund 3000 Firmen wegen einer fehlenden Nachfolgeregelung geschlossen werden, wovon rund 39 000 Mitarbeiter (vorsichtige Hochrechnung) betroffen sind.

Hintergrund

Erfolgreiche Nachfolgerinnen

Während zum Werdegang von Firmengründerinnen reichlich Studien existieren, ist der Bereich von Nachfolgerinnen zumindest in der Schweiz noch ein unerforschtes Gebiet. Dabei würde sich die Untersuchung vermutlich lohnen. Denn die erfolgreichen und bekannten Unternehmerinnen sind allesamt über eine Nachfolgeregelung an die Spitze ihrer Firma gelangt. Dies gilt sowohl für Magdalena Martullo-Blocher als auch für Carolina Müller-Möhl oder Franziska Tschudi. Es gibt also genügend Hinweise, dass Töchter und Gattinnen möglicherweise erfolgreicher sind bei der Weiterführung eines Unternehmens als männliche Verwandte. **Stefan Kyora**

Nachfolgeregelungen sind nachhaltig

Wurde das Unternehmen erfolgreich übertragen, stellt sich die Frage, wie hoch dessen Überlebensquote in der nächsten Generation respektive unter der neuen Trägerschaft ist. Zahlen aus Österreich und der Europäischen Union zeigen, dass innerhalb von fünf Jahren rund 95 Prozent der übertragenen Unternehmen überleben. Im Zusammenhang mit der aktuellen wirtschaftspolitischen Diskussion kann dieser Zahl die Überlebensquote von Neugründungen gegenübergestellt werden. Gemäss Erhebungen überlebt in der Schweiz die Hälfte aller Neugründungen die ersten fünf Jahre nicht.

Immer mehr Nachfolger kommen nicht aus der Familie

Bezogen auf die Frage der Übertragungsform zeigen verschiedene Studien, dass die Bedeutung der familieninternen Nachfolge in den letzten Jahren abnahm. Waren es in der Schweiz im Jahr 2005 noch knapp 60 Prozent aller Nachfolgefälle, die familienintern übertragen wurden, sind es heute nur noch rund 40 Prozent. Zum Vergleich: In Österreich werden noch rund 60 Prozent der Unternehmen familienintern übertragen, und rund ein Drittel wird ausserhalb der Familie über eine Verkaufslösung an die nächste Generation weitergegeben. In Deutschland bewegt sich der Anteil von familieninternen Unternehmensnachfolgen je nach Untersuchung zwischen 42 und 70 Prozent.

Bei der familieninternen Nachfolge steht der Sohn als Nachfolger nach wie vor an erster Stelle; bei der familienexternen hat die Bedeutung des MBO (Management Buy-out) weiter zugenommen, gefolgt vom Verkauf an Dritte wie beispielsweise andere Unternehmen. Der Börsengang ist nach wie vor vernachlässigbar, was mit der Dominanz der Kleinst- und Kleinunternehmen in der Schweiz begründet werden kann.

Mehrere Gründe für Verkauf an Dritte

Für die abnehmende Bedeutung von familieninternen Nachfolgelösungen lassen sich verschiedene Gründe finden. So hat die heutige Generation von potenziellen Nachfolgern beispielsweise viel mehr Möglichkeiten bezüglich Berufswahl und Lebensgestaltung als deren Vorgänger. Das Schlagwort der Soziologen heisst in diesem Zusammenhang «Multioptionengesellschaft». Des Weiteren ist zu beobachten, dass das Gefühl der Verpflichtung nicht mehr gleich stark ausgeprägt ist und sich die Form der Drei-Generationen-Familie fundamental geändert hat. Kinder interessieren sich folglich weniger für die Unternehmen. Das aus

der Zeit vor der Französischen Revolution stammende Prinzip der «Primogenitur» und die damit verbundene Gefahr von Nepotismus, also der Bevorzugung von Familienmitgliedern, ist heute dem Wunsch nach Einsatz des besten respektive geeignetsten Nachfolgers gewichen.

Aus der Perspektive der nachfolgenden Generation können auch gewisse Opportunitätskosten identifiziert werden. So kann beispielsweise die Übernahme eines Kleinunternehmens bedeuten, dass der Unternehmerlohn im Verhältnis zur geleisteten Arbeit wesentlich tiefer ausfallen wird, als dies in einem grösseren Unternehmen der Fall sein kann. Grössere Unternehmen bieten zudem Entwicklungspotenzial im Sinne von Karrierestufen oder interessante Angebote im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Vorteile wie Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheiten kommen bei der Evaluation unter Umständen zu kurz.

Frank Halter

Center for Family Business, Universität St. Gallen

www.cfb.unisg.ch

Wirtschaftsförderungen

Erhalt von Arbeitsplätzen Je besser Unternehmer die Nachfolge managen, desto besser für die Volkswirtschaft. Die Unternehmensnachfolge aus Sicht eines Wirtschaftsförderers.

Der Handlungsbedarf in Sachen Nachfolgeregelungen ist unbestritten. Auch im Kanton Luzern müssen sehr viele der über 17 000 Unternehmen den Nachfolgeprozess heute und in naher Zukunft aktiv angehen. Tatsache ist: Jeder gute Unternehmer kümmert sich um sein Unternehmen; aber nur wenige machen sich rechtzeitig an die Planung der Nachfolgeregelung im Unternehmen.

Es ist die Aufgabe jeder Wirtschaftsförderung, während des gesamten Lebenszyklus dem Unternehmen als Sparringpartner zur Seite zu stehen. Dazu gehören die Beratung der Neuunternehmer, die Betreuung der Schlüsselkunden, die Wahrnehmung einer Ombudsfunktion für die KMU sowie die Sensibilisierung der Firmen für die Nachfolgeproblematik. Die Wirtschaftsförderung kann den Unternehmen helfen, ein mögliches Modell für die Nachfolge zu entwickeln, sei es für die familieninterne Nachfolge, einen Management

Buy-in oder Management Buy-out oder für den Verkauf des Unternehmens. Zuerst gilt es, eine Bestandaufnahme zu machen. In einem zweiten Schritt helfen wir bei der Auswahl möglicher Partner für die Unterstützung und die Umsetzung des Nachfolgeprozesses. Die Wirtschaftsförderung übernimmt eine wichtige Mittler- und Vermittlerrolle und kann so zu optimalen und nachhaltigen Lösungen beitragen. Die zentralen Erfolgsfaktoren jeder Unternehmensnachfolge sind:

- Frühzeitig mit der Nachfolgeregelung beginnen.
- Trennen Sie Privat- und Geschäftsvermögen.
- Jährliche Erfolgsrechnung, Cash-Flow-Statement und bereinigte Bilanz erstellen.
- Optionen einer möglichen Nachfolgeregelung ständig neu prüfen.

Walter Stalder

Direktor Wirtschaftsförderung Luzern

www.luzern-business.ch

A photograph of Ueli Forster, an older man with white hair, wearing a dark suit, light blue shirt, and patterned tie. He is looking towards the left of the frame. In the background, there is a large industrial machine with many rows of white fabric being processed. The machine has some numbers on it, including '1234' and '5078'.

Patron im Unruhestand Er war erfolgreicher Textilunternehmer und Präsident von Economiesuisse. Seit seinem Rückzug engagiert sich Ueli Forster in einer Jungfirma.

Blick zurück: Ueli Forster vor einer topmodernen Stickereimaschine (links).

Die Strategieplanung für die Periode 2011 bis 2013 hat Ueli Forster zusammen mit der nachrückenden Generation geleitet. Er drückte dem Unternehmen, das er 45 Jahre geführt hatte, noch einmal seinen Stempel auf. Dann allerdings war Schluss: Ende August gab Forster vier Jahre nach der operativen Führung auch das Präsidium des Verwaltungsrates von Forster Rohner weiter.

Damit findet ein Prozess seinen Abschluss, den der bald 71-Jährige bereits 1999 eingeleitet hat und der mit dem schrittweisen Rückzug aus seinen öffentlichen Ämtern einherging: 2006 verzichtete er mit dem Hinweis auf die Nachfolgeverordnung auf die Wiederwahl zum Präsidenten des Wirtschaftsdachverbandes Economiesuisse, und 2008 gab er den Sitz im Bankrat der Schweizerischen Nationalbank ab. Publikums-wirksame Auftritte hat Ueli Forster seither nur noch als Begleiter seiner Frau. Erika Forster-Vannini ist St. Galler FDP-Ständerätin und präsidiert die Kleine Kammer seit Anfang 2010.

Ueli Forster empfängt in den Räumen, in denen er jahrzehntlang der Titular, der namensgebende Patron, war. Er trägt ein gesticktes Herrensakko. Das Sticken fasziniert ihn immer noch. Er stehe den Jungen zur Verfügung, wenn sie Rat suchten. Doch dreinreden, nein, das komme nicht in Frage.

Am Ruder sind jetzt die Kinder Emanuel (CEO), Matthias (Verwaltungsratspräsident) und Caroline (sie leitet die Tochterfirma Inter-Spitzen). «Mit meinen Brüdern Tobias und Peter habe ich von Anfang an eine interne Lösung angestrebt», erklärt Ueli Forster. Denn das Modebusiness sei nichts für dividendengetriebene, nicht mitarbeitende Aktionäre.

Durchhaltevermögen und Herzblut

Mit Blick auf die grossen Kreateure wie Miuccia Prada, Marc Jacobs oder Albert Kriemler sowie die wichtigen Marken der Damenwäschebranche meint er: «Es braucht Herzblut und Durchhaltevermögen in diesem Geschäft. Das kann nur ein Familienunternehmer aufbringen.»

Was so folgerichtig und reibungslos klingt, hat Ueli Forster manches freie Wochenende gekostet. Zusammen mit seinen Brüdern und Kindern hat er an den Lösungen gefeilt, bis sie konsensfähig waren. «Ohne formale Disziplin und transparente Spielregeln», so Forster, «geht es auch in einem Familienunternehmen nicht.» Als gute Corporate Governance wird das heute bezeichnet, und Forster hat schon während seiner Zeit beim Dachverband der Schweizer Wirtschaft daran geglaubt: Die Herausgabe des

Die Branche

Ostschweizer Stickereien

Das Sticken zählt zu den Königsdisziplinen der Textilindustrie. Dabei wird jeweils ein Grundstoff – ein Gewebe oder ein Gewirk – mit Mustern versehen. Verarbeitet werden die Stoffe vorwiegend in der Haute Couture sowie in der Produktion von Damenunterwäsche. Die Ostschweiz war schon im 19. Jahrhundert berühmt für ihre Stickereien. Damals brachte die Branche Tausende von Heimarbeiterinnen ins Brot. Heute wird maschinell produziert, aber St. Gallen ist die Welthauptstadt der Stickerei geblieben. Sie beheimatet gleich drei Anbieter aus der obersten Qualitätsliga: Neben Forster Rohner sind dies die Bischoff Textil sowie Jakob Schlaepfer.



«Swiss Code of Best Practice», ein 2002 erschienenes Regelwerk für die Corporate Governance in KMU, fiel in seine Präsidentschaft.

Systematisch, wie es seine Art ist, hat sich Ueli Forster auch auf die Zeit nach seinem Ausscheiden vorbereitet: Altershobbys zu pflegen könne er sich kaum vorstellen, auch nicht mit 80. «Solange es mir vergönnt ist, bleibe ich unternehmerisch tätig.»

Noch als VRP hat er zusammen mit Sohn Emanuel das Geschäftsfeld technische Textilien aufgegleist. Ausserdem hat er Ende 2009 die Firma Bionic Composite Technologies AG gegründet. Geschäftszweck ist die Produktion neuartiger Faserverbundstoffe. Zusammen mit Partnern aus Hochschule und Wirtschaft sind vier Ingenieure daran, eine Reihe von Werkstücken zu entwickeln; zum Beispiel einen superleichten Karabinerhaken.

Untergebracht ist das Start-up vorläufig noch am Hauptsitz von Forster Rohner. Ueli Forster führt durch die Räume der jungen «High-Tex»-Firma. Zusammen mit seiner Frau und zwei weiteren Partnern sei er Hauptinvestor der Bionic Composite Technologies, aber seine Rolle beschränke sich nicht auf die des Geldgebers: Als aktiver VRP engagiert er sich als Sparringpartner und Türöffner für die junge Geschäftsführung. «Wir haben uns das Ziel gesteckt, diese Firma innert weniger Jahre zu einem gesuchten Partner für Industrie und Handel zu machen.»

Aus Forster spricht der geborene Unternehmer. Dabei zog es ihn in jungen Jahren zur Wissenschaft: «Ich wollte Wirtschaftsprofessor werden.» Doch dann verstarb sein Vater, und er

übernahm 1965 – gerade einmal 25-jährig – zusammen mit seinen beiden Brüdern die Geschäftsleitung.

«Ich gehörte der dritten Generation an», erzählt der Patron, «und nicht erst seit Thomas Manns Roman ›Buddenbrooks‹ weiss man, wie heikel diese Kinder sind.» Die Enkel der Gründer würden dazu neigen, das Familienerbe zu verschleudern.

Doch nichts dergleichen bei Ueli Forster: Unter seiner Führung ist die Mitarbeiterzahl von 250 ausschliesslich in St.Gallen auf über 800 weltweit angestiegen. In einer Zeit, in der Dutzende von Stickereifirmen eingegangen sind, ist es ihm gelungen, seine Firma als bevorzugten Stickerei-Lieferanten der internationalen Haute Couture, der Prêt-à-Porter-Mode und vor allem der Damenwäschebranche zu etablieren.

Urlaub in der Provence

Wie es jetzt weitergeht, wie sich der Absatzmarkt China entwickelt oder wie sich der Eurokurs auf den Produktionsstandort St.Gallen auswirkt: All dies verfolgt Ueli Forster nach wie vor mit Interesse; nur entscheiden muss er als einfacher Verwaltungsrat nicht mehr in allen Dingen. Er pflegt stattdessen sein ausgedehntes Beziehungsnetz und verbringt mehr Zeit in seinem Zweitdomizil in der Nähe von Aix-en-Provence. Dort schraube er auch ab und zu eine Glühbirne ein oder flicke eine Leitung. «Nur ein Spitzenkoch», meint er illusionslos, «wird wohl nicht mehr aus mir.»

Jost Dubacher

Familiendition: Ueli Forster vor einem Bild von Grossvater und Firmengründer Conrad Forster-Willi (Mitte).

Ausblick: Ueli Forster in den Büros der Bionic Composite Technologies (rechts).

Gesuchte Perlen Immer mehr gestandene Manager machen sich via Nachfolgeregelung selbständig. Gefragt sind professionell geführte, reife Firmen mit guter Marktposition in wachsenden Märkten.

Hintergrund

Megatrends und wer davon profitiert

GLOBALISIERUNG

→ **Boombranchen:** Unternehmensnahe, wissensintensive Dienstleistungen: Logistik; IT-Services, -Sicherheit; Personalberatung und Weiterbildung

DEMOGRAFIE

→ **Boombranchen:** Gesundheits- und Pflegedienstleistungen: Pharmaindustrie; Biotechnologie; Pflegeeinrichtungen; Finanzdienstleistungen für Alters- und Gesundheitsvorsorge

ÖKO-TREND

→ **Boombranchen:** Märkte rund um das Thema Umwelt: Regenerative Energien; Energieeffizienz/-Beratung; Wasseraufbereitung/Entsalzungsanlagen; Recycling-Technologien

KLEINSTE STRUKTUREN

→ **Boombranchen:** Unternehmen aus den Bereichen: Bio- und Nanotechnologie

GANZHEITLICHE GESUNDHEIT

→ **Boombranchen:** Produkte und Dienstleistungen zur «Gesunderhaltung»: Medizintechnik; Gesundheitsberatung; Wellness-Markt; Bio-Produkte und Functional Food

Quelle: Allianz Economic Research «Ein Blick in die Zukunft»
Allianz GIKapitalmarktanalyse

In absehbarer Zukunft wird nur noch jedes dritte Familienunternehmen den Generationenwechsel innerhalb der eigenen Familie lösen können. Dadurch gelangen immer mehr Firmen zum Verkauf. Dem kommt die wachsende Einsicht vieler potenzieller Jungunternehmer entgegen, dass die Übernahme eines KMU eine attraktive Alternative zu einer Neugründung (Start-up) ist; falls man denn das «richtige» Unternehmen findet. Doch wie sucht man in einem Akquisitionsprozess die Firma, welche Wachstum und vor allem einen guten Ertrag verspricht? Die Frage lässt sich nicht allgemeingültig beantworten. Aber immerhin gibt es diverse Auswahlkriterien, von denen nachfolgend ein paar wenige beschrieben werden.

Aus Sicht eines Käufers gibt es unterschiedliche Motive für einen Firmenerwerb. Persönliche Gründe wie der Wunsch nach Selbständigkeit oder die Realisierung einer Geschäftsidee können die Motivation sein. Oder es sind strategische Motive wie der Zukauf von Marktanteilen oder eine Übernahme zur Diversifikation. Alle diese sollten kritisch überdacht und die zur Verfügung stehenden Ressourcen aufgelistet werden. Das Ergebnis gilt es dann als Zielsetzung in einem Akquisitionskonzept zu formulieren. Daraus wird ersichtlich, was für eine Firma überhaupt als Übernahmekandidatin in Frage kommt.

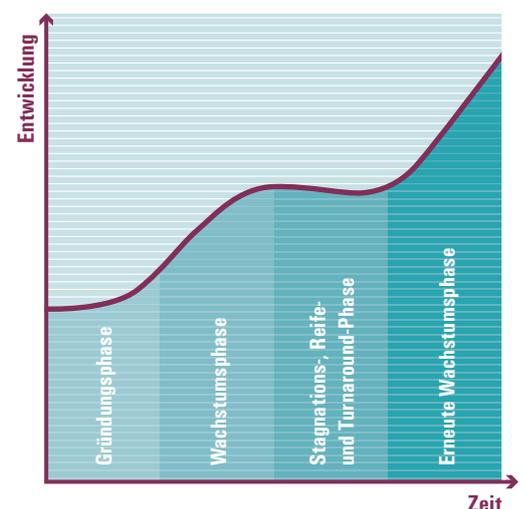
Der richtige Zeitpunkt für eine Übernahme

Ein Unternehmen durchläuft vom Start bis zur Liquidation verschiedene Lebenszyklen. Die Gründungsphase führt bei richtiger Strategie und Führung in die Wachstumsphase. Daran schliesst die Stagnations-, Reife- oder Turnaround-Phase an. Gelingt der Turnaround, folgt eine erneute Wachstumsphase. Misslingt er, schlittert die Firma in die Niedergangsphase. Da die Phasen eng mit dem Lebenszyklus des Inhabers verknüpft sind, ist es aus Sicht des Unternehmens wünschenswert, wenn spätestens während der Reifephase die Nachfolge geregelt wird. Gelingt dies, kann der neue Inhaber gleich zum Start eine weitere Wachstumsphase einläuten.

Eine Übernahme in der Gründungsphase ist nur für äusserst risikoorientierte Käufer zu empfehlen. In diesem Status sind die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen wenig ausgereift und der Markt noch unterentwickelt. Interessant kann hingegen der Einstieg in der Wachstumsphase sein. Produkte und Markt weisen dann Wachstumspotenzial auf. Um aber diese Chance zu nutzen, braucht es genügend Liquidität. Ein Einstieg ist in diesem Fall also nur mit genügend Eigenkapital und allenfalls gar Risikokapital zu empfehlen. Hat der Käufer grössere Amortisationsverpflichtungen im Zusammenhang mit der Fremdfinanzierung des Kaufpreises, so ist in der Tendenz ein Einstieg in der Reifephase zu empfehlen. In dieser Phase erwirtschaftet eine Firma meist nachhaltige Erträge, mit denen der Käufer seinen Verpflichtungen nachkommen kann.

Ideal für einen Erwerb sind grundsätzlich Unternehmen, deren Geschäftstätigkeit in aufstrebenden Märkten liegt. Firmen mit Produkten für rasant wachsende Märkte profitieren schnell von einem Aufschwung und von einer Ausweitung des Marktes. Das grosse Thema der vergangenen Jahre waren die Kommunikations- und Informationstechnologien. Jetzt beginnt das Zeitalter der ganzheitlichen Gesundheit, wohl das grosse Thema der nächsten zwei

Unternehmensentwicklung



oder drei Jahrzehnte. Interessant für Übernahmen sind aber auch Firmen, welche von anderen Megatrends profitieren könnten (siehe Box «Megatrends»).

Hard- und Soft-Facts – firmeninterne Kriterien

Der Wert und damit auch die Attraktivität einer Firma setzt sich zu guter Letzt aus den Hard- und Soft-Facts zusammen. Hard-Facts sind materielle Faktoren wie die Finanzlage, der Cash Flow, die Kennzahlen, die Bilanz- und Erfolgsrechnung mit Substanz- und Ertragswerten. Soft-Facts hingegen sind immaterielle Faktoren wie Tradition, Image, Mitarbeiter, Management, Kundenbindung und Strategie. Dabei spielt die Gewichtung eine entscheidende Rolle. Wäh-

rend bei einem Gewerbebetrieb das Verhältnis Hard-/Soft-Facts bei 80 zu 20 Prozent liegen sollte, zählen bei einem Dienstleistungsbetrieb die harten und weichen Fakten gleich viel.

Doch zurück zur Ausgangsfrage: Welche Firma ist nun wirklich die «richtige»? Antwort: Das ist der «Hidden Champion», der Marktführer in seiner Stadt, seiner Region, in der Schweiz oder gar global. Das Unternehmen wirtschaftet mit hoher Marge in einer engen Nische mit einzigartigem Produkt- oder Dienstleistungsortiment. Natürlich stehen solche Perlen nur selten zum Verkauf. Doch mit einer klugen Strategie können bestehende Unternehmen zu wahren High Flyers entwickelt werden.

Max Nägeli
Geschäftsführer Verein kmuNEXT
www.kmunext.ch

M & A-Markt Schweiz

Firmenübernahmen und Fusionen Ob Grosskonzern, Industrieunternehmen oder Kleinbetrieb: Das Vorgehen ist vergleichbar.

M & A (Mergers & Acquisitions) ist auch in der Schweiz etwas Alltägliches. Zwar denkt man beim Begriff M & A oft nur an grosse Firmenzusammenschlüsse und -übernahmen, wie beispielsweise den vollständigen Erwerb von Genentech Inc durch Roche Holding AG im Jahr 2009 für über 44 Milliarden US-Dollar. Tatsächlich beinhaltet M & A aber auch die Übergabe des lokalen Malergeschäfts an einen Nachfolger oder den altersbedingten Verkauf des regionalen Handelsbetriebs an ein europaweit tätiges KMU. Ob gross oder klein, das Vorgehen ist konzeptionell immer vergleichbar: Zwei Firmen schliessen sich durch Übernahme oder Fusion zusammen.

Transparenz fehlt

Wie viele Transaktionen finden in der Schweiz jährlich statt? Eine genaue Antwort gibt es nicht. Etwas Transparenz besteht im Zusammenhang mit Transaktionen börsennotierter Gesellschaften oder Private-Equity-Häusern, welche aus Gründen der Offenlegungspflicht respektive zur Vermarktung des eigenen Leistungsausweises entsprechende Daten publizieren. Auf Basis solcher Informationen veröffentlicht KPMG schon seit mehreren Jahren das M & A-Year-

book. Im Jahr 2009 verzeichnet es 276 Transaktionen mit Schweizer Beteiligung. Analog der wirtschaftlichen Entwicklung lässt sich seit 2007 ein Rückgang bei den Transaktionen feststellen. Das Jahrbuch hält zudem fest, dass 2009 fast 50 Prozent aller publizierten Transaktionen in den Sektoren Industrial

„**Erholt sich die
Wirtschaft weiter,
rechnen wir mit
einer wesentlichen
Zunahme der
Nachfrage nach
attraktiven
Gesellschaften.**

Markets, Medien/Telekommunikation oder Financial Services stattfanden. Die Wirtschaftskrise hat auch Spuren im Schweizer M & A-Markt und insbesondere bei den Nachfolgeregelungen hinterlassen. Wer will schon sein Lebenswerk veräussern, wenn der Arbeitsvorrat oder die Bestellungen massive Einbrüche erlitten haben oder die Finanzierungspläne des potenziellen Nachfolgers auf wackligen Beinen stehen? Gespräche mit unse-

ren Kunden zeigen deutlich, dass manch ein Unternehmer die geplante Nachfolgeregelung und die konkrete Umsetzung vorläufig zurückgestellt hat.

Aufgeschoben ist nicht aufgehoben

Sollte jedoch der vorsichtige Optimismus berechtigt sein und die Wirtschaft sich weiter erholen sowie das Zinsniveau auf absehbare Zeit relativ niedrig bleiben, rechnen wir in nächster Zukunft mit einer wesentlichen Zunahme der Nachfrage nach attraktiven Gesellschaften. Für Unternehmer, die neu vor einer Nachfolgeregelung stehen oder ihre Bemühungen temporär auf Eis gelegt haben, heisst dies, die Verkaufsanstrengungen rechtzeitig einzuleiten, um sich selbst wie auch die Gesellschaft für die Transaktion vorzubereiten. Von ganz zentraler Bedeutung ist dabei die Aufbereitung der für eine Transaktion erforderlichen Informationen und Daten, damit der mögliche Nachfolger oder die übernehmende Käuferin sich ein eigenes Bild vom Unternehmen machen kann. Dabei kommt den Unternehmern der von uns in den letzten Jahren beobachtete zunehmende Trend der Standardisierung der Nachfolgeregelung nicht nur bei mittelgrossen, sondern auch bei kleineren Unternehmen entgegen.

Jörg Kilchmann
lic. iur., Partner KPMG Schweiz

Rolf Langenegger
dipl. Wirtschaftsprüfer, Direktor KPMG Schweiz
www.kpmg.ch

Was unternehmerisch eingesetztes Kapital in 6 Monaten erreichen kann:

Akquisition

Kaffee Partner Holding GmbH, Deutschland

Börseneinführung

Orior AG, Schweiz

Veräußerung

Ticketcorner Holding AG, Schweiz

Capvis übernimmt mit einem Fundvolumen von EUR 600 Mio. Mehrheitsbeteiligungen an führenden, mittelständischen Firmen im deutschsprachigen Europa. Ziel ist es, zusammen mit dem Management nachhaltig Potentiale freizusetzen und gute Unternehmensgeschichten zu schreiben. Seit 1990 hat das Capvis Team 40 Transaktionen im Gesamtvolumen von mehr als EUR 3 Milliarden durchgeführt. Capvis wurde vom führenden internationalen Branchenmagazin bereits acht Mal zur «besten Beteiligungsgesellschaft der Schweiz» gewählt.

BARTEC

KVT

sta
ABRASIVES

LISTA
making workspace work

Kaffee Partner
Gute Laune auf Knopfdruck!

ACP
ALL-CHEMICALS

DISETRONIC

saia-burgess

ORIOR
PREMIUM FOOD

TOELER

STADLER

STICHEM
SWISS LEADING CHEMICALS

komax

DE SEDE GROUP
de Sede | FSM | machete | mliving | CONTRACT

PHONAK

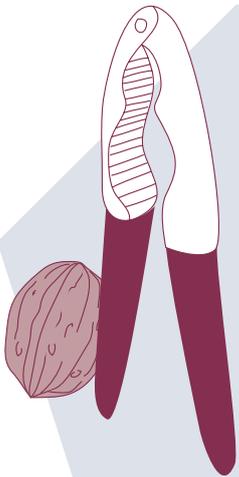
BENNINGER

POLYTEC GROUP

WMF

TICKETCORNER

Das letzte grosse Projekt Jeder Patron, jede Firma und jede Nachfolgeregelung ist einzigartig. Trotzdem gibt es Regeln, die helfen, den Prozess zu vereinfachen. Von der Planung über den Einbezug von Familie, Mitarbeitern und Kunden bis hin zum endgültigen Verkauf.



Die Herausforderung Die eigene Nachfolge regelt man nur einmal im Leben. Die emotionale und unternehmerische Beanspruchung ist gross.

Bei Johann Schneider-Amann musste es nach der Wahl in den Bundesrat schnell gehen mit der Nachfolgeregelung. Ob er die Weichen richtig gestellt hat, wird sich weisen. Die Erfahrung lehrt aber, dass Unternehmer-Bundesräte den Rückzug aus ihren Firmen erfolgreich meistern. Bei Villiger und Söhne übernahm der Bundesratsbruder Heinrich, bei der Ems-Chemie war es Christoph Blochers Tochter Magdalena Martullo, und beide Nachfolger machen ihre Sache hervorragend.

Für die meisten der 300 000 Unternehmer in der Schweiz markiert die Übergabe des Lebenswerkes indes nicht den Beginn einer neuen politischen Karriere, sondern den Übertritt in den verdienten Ruhestand. Die Nachfolgeregelung wird auch als Krönung der Unternehmer-Laufbahn bezeichnet, denn die Nachfolgesituation ist aus verschiedenen Gründen überaus komplex. Sie stellt unterschiedlichste Anforderungen in rechtlicher, finanzieller, betriebswirtschaftlicher und psychologischer Hinsicht. Der Unternehmer ist hin- und hergerissen zwischen seinen Emotionen und dem Streben, seine Entscheide möglichst rational abzuwägen.

Zudem sind die kurz- und langfristigen Problemstellungen verschiedener Personen und Interessengruppen simultan zu analysieren, zu lösen und aufeinander abzustimmen.

Die Komplexität der Nachfolgeregelung hat in den letzten Jahren aus verschiedenen Gründen zugenommen. Einerseits möchten immer mehr KMU die Nachfolgeregelung in Angriff nehmen, und andererseits ist der Nachfolgemarkt noch äusserst intransparent und das Zusammenbringen von übergebenden Unternehmern und Nachfolgern anforderungsreich. Die Tatsache, dass Nachfolgeregelungen in KMU vermehrt ausserhalb der Familie gelöst werden müssen, verschärft die Situation.

Veränderungsbereitschaft gefragt

Der Prozessablauf einer erfolgreichen Nachfolgeregelung ist geprägt durch eine möglichst frühe Vorbereitung, damit Handlungsoptionen vorliegen. Die Initiierung der Nachfolge setzt unter anderem bei der Verstärkung der Veränderungsbereitschaft des Unternehmers an. Diese *mentale* Auseinandersetzung mit der ›

Nachfolge wird begleitet von *juristischen* Fragen, wie jener der zweckmässigen Rechtsform des Unternehmens, welche die Übergabe erleichtern kann.

Parallel dazu stellen sich ehe-, güter- und erbrechtliche Fragen in Kombination mit den

ten Nachfolger, kommt eine immer grössere Bedeutung zu. Wobei sich der Eigner schon sehr früh für eine der verschiedenen Nachfolgeformen Management Buy-out, Management Buy-in oder Verkauf an Dritte zu entscheiden hat.

»» Die Kernfrage im Nachfolgeprozess ist, ob ein Nachfolger in der Familie zur Verfügung steht oder ob eine externe Lösung anzustreben ist.

persönlich geprägten, steuerrechtlichen und vorsorgeplanerischen Aspekten. Die Vorbereitungsphase akzentuiert die psychologischen Aspekte, vor allem über die persönliche Situation des Unternehmers nach der Nachfolge. Worin wird nachher der Lebensinhalt gesehen? Inwiefern bleibt er oder sie noch im Unternehmen und in welcher Form?

Die Kernfrage im Nachfolgeprozess ist aber, ob der Nachfolger in der Familie zu suchen oder eine externe Lösung anzustreben ist. Der Anteil von familieninternen Nachfolgen sinkt konstant, weshalb der externe Suchprozess ins Zentrum des Interesses rückt. Der sogenannten Matching-Phase, der Suche nach dem geeigneten

Patentlösungen gibt es nicht

Ist der Nachfolger gefunden und der Verkaufsprozess abgeschlossen, beginnt die Übergangsphase. Verschiedene Fragestellungen sind zu beantworten: Wird der Nachfolger von den Mitarbeitenden und den Geschäftspartnern akzeptiert? Inwiefern kann der Nachfolger seine eigenen Kompetenzen einbringen und die Firma weiterentwickeln? Und wie gestaltet sich der Austritt des Übergabers? Eine Patentlösung scheint es nicht zu geben.

Die Umsetzung orientiert sich am Ziel, sämtliche Beteiligten transparent und umfassend zu informieren und ihnen Vertrauen in die neue Eignersituation zu vermitteln. Operativ gesehen umschliesst diese Phase neben der Kommunikation an die Mitarbeiter, die Kunden, die Lieferanten und andere Anspruchsgruppen die steuerliche, finanzielle und rechtliche Abwicklung der Übertragung.

Prof. Rico J. Baldegger
Hochschule für Wirtschaft, Freiburg
www.heg-fr.ch



Die Anspruchsgruppen Eine Nachfolgeregelung ist mehr als eine Transaktion zwischen Eigner und Nachfolger. Familie, Mitarbeiter, Kunden und Steueramt müssen einbezogen werden.

Es gibt sie: die Unternehmerin, die bei der Besprechung der Offerte in Tränen ausbricht und gesteht, dass sie ihre Firma nicht verkaufen kann. Oder den Unternehmer, der am Tag nach Vertragsabschluss anruft und alles wieder rückgängig machen möchte. Darum gilt: Der Nachfolgeprozess beginnt beim Unternehmer selber. Er muss sich vor dem Start des Prozesses klar werden, was er mit der Übergabe seiner Firma erreichen will und ob er eine interne Nachfolgeregelung oder einen externen Verkauf anstrebt. Dieser Prozess ist für den Unternehmer wichtig, da er sich damit auch selber emotional von seinem Betrieb zu trennen beginnt. Durchläuft er ihn nicht, wird ihm das Loslassen noch schwerer fallen.

Der Nachfolger kann ein Familienmitglied, ein Schlüsselmitarbeiter oder ein externer Käufer sein. Sein Anspruch ist in erster Linie, einen

gut funktionierenden Betrieb zu erhalten, der sich aus der Abhängigkeit des bisherigen Unternehmers gelöst hat. Für ihn ist zudem der Kaufpreis entscheidend. Der Preis muss nicht nur nachvollziehbar, sondern auch finanzierbar sein – eine häufige Knacknuss insbesondere bei der Übergabe an Schlüsselmitarbeiter. Für den verkaufenden Unternehmer steht aber nicht nur der Preis im Vordergrund. Weitere Aspekte sind: zum Beispiel das Schicksal der Mitarbeitenden unter der neuen Führung oder die Fortführung der Firma unter dem gleichen Namen.

Lebenspartnerin ist gefordert

Die Ansprüche der Familie hängen unter anderem davon ab, wer das Unternehmen übernimmt. Steht bei einem externen Verkauf oft ein möglichst hoher Preis im Vordergrund, geht es

bei einer familieninternen Fortführung meist auch darum, dem Familiennamen weiter Ehre zu machen. Wichtig ist, dass in der Familie frühzeitig und offen darüber gesprochen wird, ob eine familieninterne Nachfolge in Frage kommt oder nicht. Dabei geht es nicht nur um die Interessen der Nachkommen. Ebenso wichtig sind deren Fähigkeiten. Dass solche Diskussionen nicht einfach sind, liegt auf der Hand. Sie müssen jedoch rechtzeitig geführt werden.

In dieser Phase kommt traditionell der Lebenspartnerin eine wichtige Rolle zu. Denn sie ist es vielfach, welche die Familie zusammenhält. Lebenspartnerinnen dürfen sich nicht scheuen, sich aktiv einzubringen. Sie leiden erfahrungsgemäss am meisten, wenn die Familie an der Nachfolgeregelung auseinanderzubrechen droht. Hat man sich entschieden, die Nachfolge familienintern zu regeln, so tauchen weitere Ansprüche auf. Geschwister, die künftig nicht oder nicht mehr in die Firma eingebunden sind, wollen erbrechtlich abgegolten werden.

» Gespräche mit potenziellen Nachfolgern in der Familie sind heikel, sollten aber dennoch rechtzeitig geführt werden.

Wichtig ist, dass alle Erben sich schriftlich mit dem Kaufpreis einverstanden erklären, damit später nicht noch Ansprüche geltend gemacht werden können, welche die getroffene Regelung gefährden.

Wichtige Mitarbeiter halten

Die Mitarbeitenden sind das Kapital eines Unternehmens. Ganz besonders gilt das für langjährige Mitarbeitende in Schlüsselpositionen. Es ist deshalb entscheidend, dass diese auch bei einem Verkauf an Dritte an Bord bleiben. Möglicherweise haben sich einige von ihnen die Hoffnung gemacht, das Unternehmen selber zu übernehmen. In diesem Fall muss die Situation vor dem Start des Verkaufsprozesses mit ihnen geklärt werden. Sonst droht die Gefahr, dass sie den Verkauf torpedieren oder die Firma enttäuscht verlassen. Um zu vermeiden, dass Unsicherheit gesät wird, sollte das Gros der Mitarbeitenden daher in der Regel erst dann informiert werden, wenn die Regelung der Nachfolge unter Dach und Fach ist.

Besonders heikel ist die Berücksichtigung der Kunden und Lieferanten im Nachfolgeprozess. Ihr Ziel ist in erster Linie Konstanz in der Beziehung zum Unternehmen bezüglich Belieferung und Konditionen. Bei einer familieninternen Nachfolge kann sehr rasch kommuniziert werden. Denn die Kunden und Lieferanten werden die Geschäftsbeziehung dadurch als

langfristig gesichert ansehen. Heikler ist es bei einem externen Verkauf. Wird in diesem Fall zu früh kommuniziert, werden die Kunden und Lieferanten verunsichert. Es besteht die Gefahr, dass sie als Backup neue Geschäftsbeziehungen aufbauen. Zudem kommt ein Kunde oder ein Lieferant unter Umständen selber als Käufer für das Unternehmen in Frage. In diesem Fall empfiehlt es sich, dass die erste Ansprache anonym durch einen externen Berater erfolgt.

Kapitalgeber wollen Sicherheit

Schliesslich bleiben die Finanzierungspartner. Nichts ist Kapitalgebern wichtiger als die Sicherheit ihrer Investition. Aus diesem Grund sind sie sehr an einer rechtzeitigen Nachfolgeregelung interessiert. Ob diese in Form einer familien- oder firmeninternen Übergabe oder durch einen externen Verkauf erfolgt, ist dabei weniger von Bedeutung. Da sich Unsicherheiten für das Unternehmen negativ auf seine Konditionen auswirken könnten, ist grösstmögliche Transparenz anzustreben. Deshalb gilt: offene Kommunikation ist gegenüber dem Finanzierungspartner unabdingbar. Dies ist gegenüber den Banken sowieso unproblematisch, denn diese Institute sind dem Bankgeheimnis unterstellt und damit zur Vertraulichkeit verpflichtet.

Weitgehend emotionslos gestaltet sich der Umgang mit dem Staat beziehungsweise dem Fiskus, dessen Ansprüche im Rahmen einer Nachfolge ebenfalls erfüllt sein wollen. Auch >

Stiftung für unternehmerische Entwicklung

Generationendialog Der Zürcher Peter Burri fördert das Wissen über das Unternehmertum als Lebenskonzept.

Der eine geht jagen, der andere spielt Golf. Für den Zürcher Unternehmer Peter Burri war beides keine Option: «Ich wollte der Gesellschaft etwas zurückgeben.» Nach der Übergabe seiner Metallbaufirma Burri Public Elements an Sohn und Tochter gründete der heute 75-Jährige deshalb im Jahr 2006 die Stiftung für unternehmerische Entwicklung (www.kmufuture.ch). Der Stiftungszweck: die Verbreiterung des Wissens über das Unternehmertum. Das erste Projekt widmete Burri gleich dem Thema Nachfolgeregelung. Er gleiste es zusammen mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) auf; unter finan-

zieller Beteiligung der Innovationsagentur des Bundes KTI. Entstanden ist ein Weiterbildungsordner, der als Grundlage des Generationendialogs dienen soll. Denn die meisten Nachfolgeregelungen, so Peter Burri, würden an vermeidbaren Missverständnissen zwischen Eigner und Nachfolger scheitern. Verbreitet wird das Wissen über Workshops, die periodisch in diversen Regionen der Schweiz angeboten werden. Seit 2010 ist Burri zudem auch als Mitinitiant der nationalen Initiative Lebenskonzept Unternehmertum tätig. Die aktuellen Projekte unter:

www.unternehmertumaktiv.com

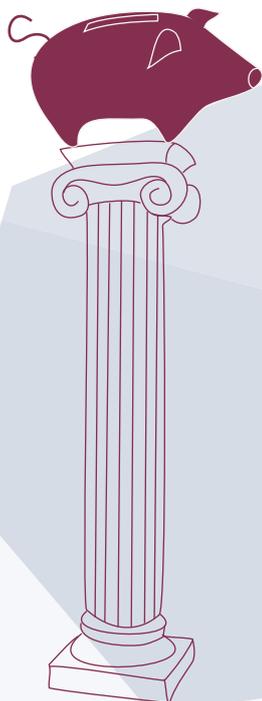
Jost Dubacher

hier gilt: Je früher die Situation abgeklärt wird, desto besser. Andernfalls kann es ins Geld gehen. Häufig lassen sich – bei guter Vorbereitung – sowohl eine interne Nachfolgeregelung als auch ein externer Verkauf ohne allzu grosse Steuerfolgen durchführen. Dabei sind allerdings einige entscheidende Grundsätze zu berücksichtigen und die entsprechenden Fristen einzuhalten.

Unabhängig davon, was für eine Nachfolgelösung angestrebt wird: Das Vorgehen sollte auf jeden Fall in einem schriftlichen Nachfolgekonzept festgehalten werden, das auch die Kommunikation mit allen relevanten Anspruchsgruppen

umfasst. Damit lassen sich nicht nur vermeidbare Risiken einschränken. Der Nachfolgeprozess wird auch schneller und kostengünstiger, wenn alle Beteiligten von Beginn weg ein gemeinsames Zielbild vor Augen haben. Zudem lohnt es sich, einen erfahrenen und gut vernetzten Berater beizuziehen. Als Aussenstehender kann er eine objektivere Sicht einbringen und dabei mit-helfen, den Nachfolgeprozess sachlich und ziel-führend zu gestalten.

Oliver Schärli
Leiter Mergers & Acquisitions / Nachfolgeberatung,
Zürcher Kantonalbank
www.zkb.ch



Die Finanzierung Interne oder externe Lösung? Verkaufserlös und Finanzierungsform hängen davon ab, welche Käufergruppen ein Eigner in Betracht zieht.

Vor einer Nachfolgeregelung muss der Unternehmer entscheiden, welche Rahmenbedingungen er für die Nachfolgeregelung vorgeben will. Denn die Vorgaben, die er für die Nachfolge festlegt, haben einen Einfluss auf den Preis, den er für sein Unternehmen erzielen kann.

Nehmen wir an, für den Unternehmer ist es zwingend, dass ein Produktionsstandort im Emmental erhalten werden muss. Dann kommt ein Interessent aus China, welcher in erster Linie an der Marke interessiert ist, nicht in Frage. Denn dieser wird die Schweizer Produktion vielleicht schliessen und aus Kostengründen in sein Heimatland verlegen. Ein anderes Beispiel:

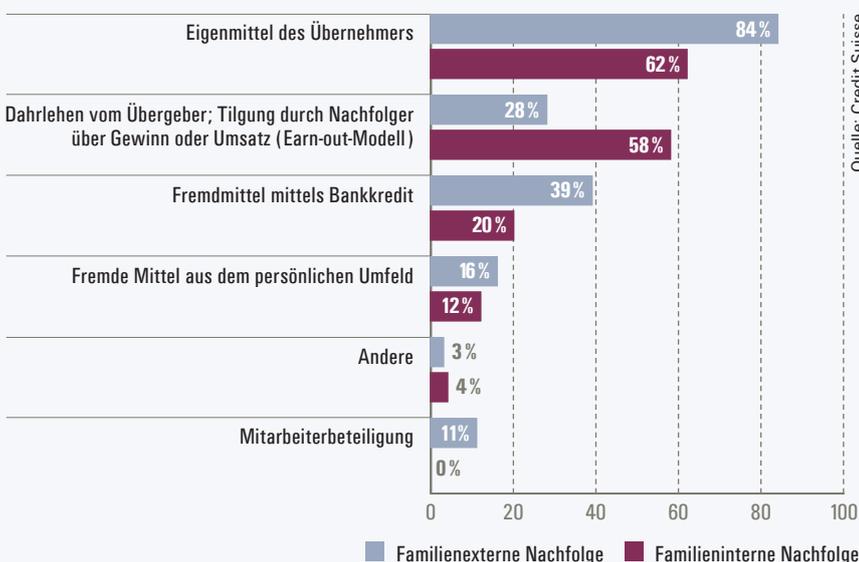
Soll der Firmenname zwingend bestehen bleiben, kommt ein Mitbewerber als Käufer unter Umständen nicht in Frage. Der Mitbewerber könnte primär am Kundenstamm interessiert sein und die Konkurrenzmarke untergehen lassen. Als drittes Beispiel: Am meisten wird der Kreis der möglichen Nachfolger eingeschränkt, wenn zwingend ein Familienmitglied die Unternehmung übernehmen soll und auch will.

Der Ausschluss von Käufergruppen durch strategische Vorgaben hat seinen Preis:

Je weniger mögliche Käufer, desto geringer ist tendenziell der erzielbare Verkaufspreis. Und die Käufergruppen stellen auch unterschiedliche Überlegungen bei ihren Preisberechnungen an:

- Ein Sohn überlegt sich, dass er das Unternehmen früher oder später erben wird. Zudem hat er – soll die Nachfolge zwingend familienintern geregelt werden – keine oder wenig Mitbewerber. Beides drückt den Verkaufserlös.
- Ein bestehendes Management wird tendenziell einen höheren Preis zahlen müssen als ein Familienmitglied. Ähnlich wie der Sohn kann es aber eine hohe Wahrscheinlichkeit dafür bieten, dass die Unternehmung kontinuierlich im Sinne des Unternehmers weitergeführt wird
- Ein strategischer Investor – beispielsweise ein Mitbewerber – wird in vielen Fällen noch mehr zahlen. Er kann beispielsweise damit rechnen, durch eine Zusammenlegung der Produktion und der Vermarktung Kosten zu sparen.

Nachfolgefiananzierung



Es gibt Momente, die sind einmalig



Die Unternehmensübergabe ist solch ein Moment. Ob innerhalb der Familie oder durch Management Buy-out, Verkauf oder Private Equity – eine frühzeitige, professionelle Planung erleichtert den Prozess.

Sprechen Sie mit unseren Spezialisten.
www.kpmg.ch/nachfolge

Mix der Finanzierungsarten entscheidend

Ein Unternehmer vor der Nachfolgeregelung ist gezwungen, seine Preisvorstellungen gegen seine persönlichen Prioritäten abzuwägen. Das Ergebnis wirkt sich auf die Finanzierungsstruktur aus.

Grundsätzlich werden zwei Finanzierungsarten unterschieden: Fremdkapital und Eigenkapital. Bei ersterer geht ein Kapitalnehmer eine Schuld gegenüber einem Kapitalgeber ein, welche er verzinsen und zurückzahlen muss. Ein Eigenkapitalgeber ist demgegenüber Miteigentümer der Unternehmung und berechtigt,

» Soll der Firmenname oder der Produktionsstandort erhalten bleiben, dann sinkt die Zahl möglicher Käufer und damit auch der tendenziell erzielbare Verkaufspreis.

im Rahmen seiner Beteiligung Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen. Als Miteigentümer ist er auch am Risiko eines Scheiterns beteiligt. Er erwartet daher eine höhere Rendite als ein Fremdkapitalgeber.

Zwischen Fremdkapital und Eigenkapital existiert die Mischform Mezzanine-Finanzierung. Als dritte tragende Säule der Finanzierungsarten stellt sie wirtschaftlich Eigenkapital dar, da sie in einem Konkursfall nachrangig zu etwaigen Fremdfinanzierungen behandelt wird. Wie Fremdkapital ist sie aber zurückzuzahlen und – wegen des höheren Risikos zu einem höheren Zinssatz – zu verzinsen. Bei Nachfolgeregelungen von mittelgrossen Unternehmen mit guter und aussichtsreicher Ertragslage ist die

Mezzanine-Lösung eine gute Option im Finanzierungsmix.

Bei der Finanzierung von Nachfolgeregelungen kommt der Mischung der Finanzierungsarten eine zentrale Bedeutung zu. In den meisten Fällen besteht der Finanzierungsmix aus Eigenmitteln des Übernehmers, nachrangigen Darlehen des Übergebers und einer Bankfinanzierung. Vor allem bei familieninternen Nachfolgen ist der Unternehmenseigner bereit, einen Teil des Kaufpreises zum Beispiel als Darlehen stehen zu lassen (siehe Grafik).

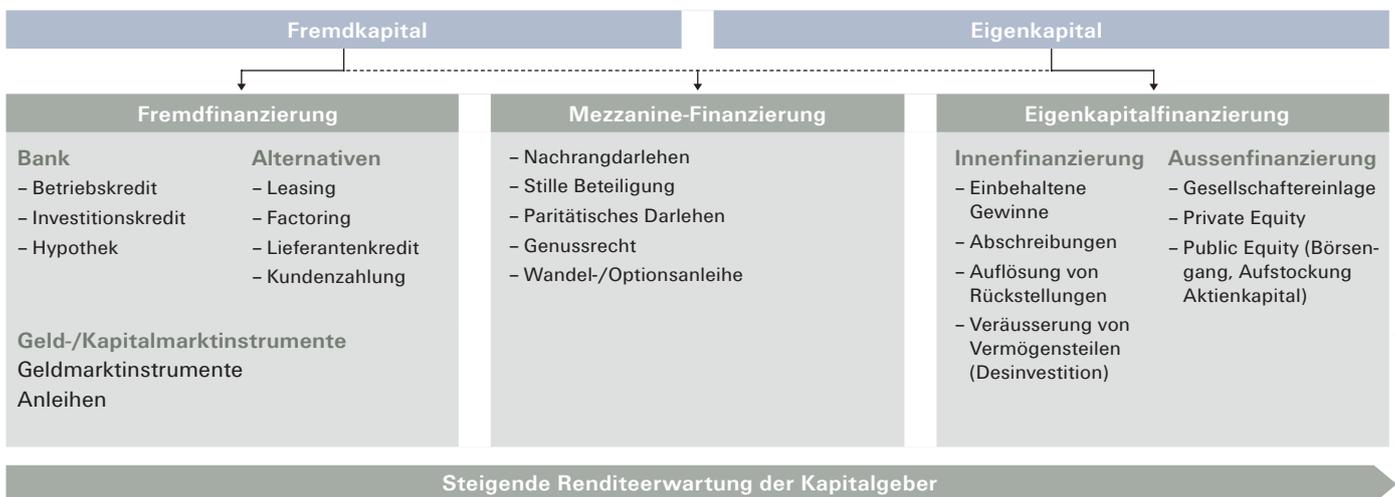
Schulden mit Unternehmensgewinn abtragen

Die Berechnung der Höhe einer Bankfinanzierung hängt in erster Linie davon ab, ob zukünftige Gewinne aus der Unternehmung es dem Nachfolger gestatten, die Schuld abzutragen. Damit dies möglich ist, muss oft die Bilanz der Unternehmung bereinigt werden, indem zum Beispiel betriebsfremde Vermögensteile ausgelagert werden. Es gelten folgende Faustregeln, die in der Praxis nur in begründeten Fällen überschritten werden:

- Fremdfinanzierungsanteil innert fünf Jahren rückzahlbar
- Fremdfinanzierungsanteil nicht höher als drei Jahresgewinne vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen
- Eigenkapitalanteil etwa die Hälfte des Kaufpreises (beinhaltend nachrangige Darlehen des Verkäufers).

Hans Baumgartner
Credit Suisse, Managing Director,
Leiter KMU-Geschäft Schweiz
Simon Bühler
Credit Suisse, Leiter Segmentsmanagement
Unternehmen
www.credit-suisse.ch

Finanzierungsarten



Quelle: Credit Suisse



«Für den menschlich und fachlich passenden Unternehmer-Nachfolger»



Andreas Bünter, Partner
buenter@oprandi.ch

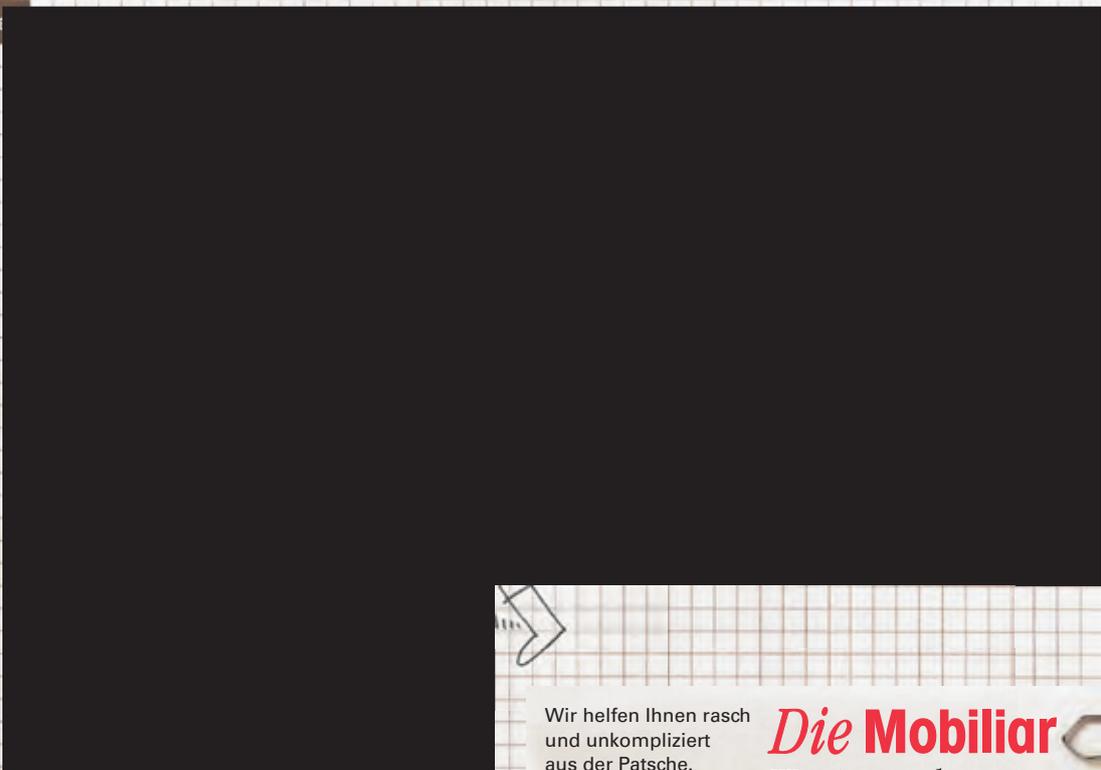
oprandi & partner[®]
next generation

oprandi & partner ag
next generation
Husmatt 1
CH-5405 Baden-Dättwil

Phone: +41 56 484 17 00
Direct: +41 56 484 17 08
Fax: +41 56 484 17 19

www.oprandi.ch

Schadenskizze



Wir helfen Ihnen rasch
und unkompliziert
aus der Patsche.
www.mobi.ch

Die Mobiliar
Was immer kommt



Rosmarie und Paul Bieri: In 27 Jahren haben sie die kleine Käserei bei Hinwil zu einem etablierten Vorzeigebetrieb im Zürcher Oberland gemacht.

A photograph of Rosmarie and Paul Bieri in their cheese shop. Paul is wearing a white t-shirt with the logo 'natürli' and 'Milch- und Käse- Spezialitäten' and 'Region Zürcher Berggebiet'. Rosmarie is wearing a dark polo shirt. They are standing in front of shelves filled with large wheels of cheese.

Die Zeichen der Zeit früh erkannt Den radikalen Umbruch im Schweizer Käsemarkt hat Paul Bieri als Chance genutzt. Kein Wunder, meisterte er auch die Herausforderung der Nachfolgeregelung früh und vorbildlich.

Die Firma

Chäsi Girenbad

Die Chäsi Girenbad produziert mit zwölf Mitarbeitern 15 verschiedene Käsespezialitäten. Die Milch stammt von acht Höfen aus der unmittelbaren Umgebung. Verkauft werden die Produkte im eigenen Laden in Girenbad, wenige Kilometer von Hinwil entfernt, und über die Vertriebsorganisation «natürli». In Zürich gibt es die Spezialitäten etwa in den Marinello-Geschäften. Weitere Informationen auf den Webseiten:

www.chaesi-girenbad.ch und www.natürli.ch.

Wenn ein Ausflügler den Laden der Chäsi Girenbad oberhalb von Hinwil betritt, steht er in einem kleinen Käseparadies. Dort präsentieren sich mehr als zwei Dutzend Sorten aus regionaler Herstellung. Den Kern des Sortiments bildet Käse aus der eigenen Herstellung. Die Bandbreite ist gross. Sie reicht vom Girenbaderli, einem Weichkäse, über den milden, aber aromareichen Bachtelstein bis zum rezenten, ein Jahr lang gelagerten Bachthaler. 15 Sorten produzieren die Mitarbeiter in Girenbad.

Angesichts der idyllischen, von Milchwirtschaft geprägten Landschaft scheint die Vielfalt selbstverständlich. Doch sie ist alles andere als das. Noch Anfang der 90er-Jahre wurde es dem damaligen Chef der Chäsi, Paul Bieri, verboten, Weichkäse zu produzieren. Die dann folgende Zeit der Liberalisierung des Käsemarktes war ebenfalls nicht einfach. «Rund die Hälfte der Käsereien im Zürcher Oberland mussten den Betrieb einstellen», erklärt Paul Bieri.

Die Käserei in Girenbad, die Bieri 1983 als Pächter übernommen hatte, überlebte dank der frühzeitigen Fokussierung auf Spezialitäten. «Mein Ziel war es nicht, zu wachsen, sondern arbeitsintensive, qualitativ hochstehende

Käse zu produzieren», sagt Bieri zu seinem Erfolgsrezept. Dabei waren nicht nur bürokratische Hürden zu überspringen. Auch die etablierten Käsehändler wussten mit den Spezialitäten aus Girenbad nichts anzufangen. Deswegen musste der Käser auch noch einen eigenen Vertrieb aufbauen.

Eine wichtige Rolle dabei spielte Paul Bieris Bruder Alfred. Er baute in den 90er-Jahren das Label «natürli» für Produkte aus dem Zürcher Berggebiet auf. Parallel dazu entstand eine Vertriebsgesellschaft. Heute werden 90 Prozent des Käses aus Girenbad über die natürli AG verkauft.

Hürde für erfolgreiche Gewerbler

Die Aufbauarbeit zahlte sich aus: Aus zwei Mitarbeitern wurden zwölf. Der Ausstoss nahm zu und mit ihm auch die Menge des im Keller gelagerten Käses. Der Käser konnte zudem selbst in eigene Anlagen investieren. Damit wuchs auch der Wert von Bieris Einzelfirma. Zwar gehören das Gebäude der Käserei und auch die meisten Anlagen einer bäuerlichen Genossenschaft. Doch die selbst angeschafften

Maschinen und die Käse im Keller sind Eigentum des Käasers.

Die Wertsteigerung führte bei der Nachfolge zu einem typischen Problem dynamischer Gewerbebetriebe. Aufgrund des gestiegenen Werts verfügen potenzielle Nachfolger aus der Branche kaum über die erforderlichen Mittel für die Übernahme. Gleichzeitig erhalten Gewerbler

» Wir hatten einfach Glück, dass unsere Tochter sich für die Ausbildung zur Käserin und zur Übernahme des Unternehmens entschlossen hat. Paul Bieri

nur selten Kredite. «Käsereien gehören zur schlechtesten Gruppe bei den bankeninternen Ratings», bestätigt Paul Bieri.

Die einzige Möglichkeit, die Nachfolge zu finanzieren, war ein grosszügiges Verkäuferdarlehen. Die Ausgangslage machte die familieninterne Nachfolge zur Ideallösung. «Dabei hatten wir einfach Glück», sagt Paul Bieri. Obwohl sich seine Tochter Christa auch für den Schreinerberuf interessierte, entschied sie sich letztlich für die Lehre als Käserin.

Nachfolgeregelung mit Mitte 50

Doch es waren noch weitere Hürden zu meistern. Die erste lag darin, dass die Chäsi von Paul Bieri zusammen mit seiner Frau geführt werden war. Für die Tochter war deswegen immer klar, dass nicht nur sie, sondern auch ihr Mann sich für das Unternehmertum entscheiden musste (siehe Artikel rechts).

Eine weitere Herausforderung stellte das Timing der Übernahme dar. Paul Bieris Tochter Christa hat 2009 die Meisterprüfung abgelegt. An sich ein guter Zeitpunkt, um sich selbstständig zu machen. Doch der Vater ist erst Mitte fünfzig. Gerade erfolgreiche Unternehmer denken in diesem Alter eher noch einmal an den nächsten Expansionsschritt als an die Nachfolge. Bieri indes entschloss sich wie schon bei der Liberalisierung zum rechtzeitigen Handeln und schlug seiner Tochter die Übernahme vor. Zur Erklärung meint er pragmatisch: «Ich habe mir gedacht, in fünf Jahren hat sie sonst vielleicht andere Pläne.»

Als das Angebot einmal stand, ging es schnell. Vater und Tochter setzten sich an einen Tisch und handelten die Bedingungen aus. Seit Mai 2010 führt nun Christa die Käserei und wird dabei von ihrem Mann Philipp Egli unterstützt. Vater und Mutter Bieri haben sich aus dem Geschäft zurückgezogen und helfen nur noch aus, wenn Not am Mann ist. Paul Bieri hat dennoch genug zu tun. Er kümmert sich nun um einen Schweinezucht- und Mastbetrieb. **Stefan Kyora**

Die Nachfolger



Philipp und Christa Egli: Sie setzen die Tradition des handwerklich produzierten und mehrere Monate im Käsekeller gepflegten Käses fort.

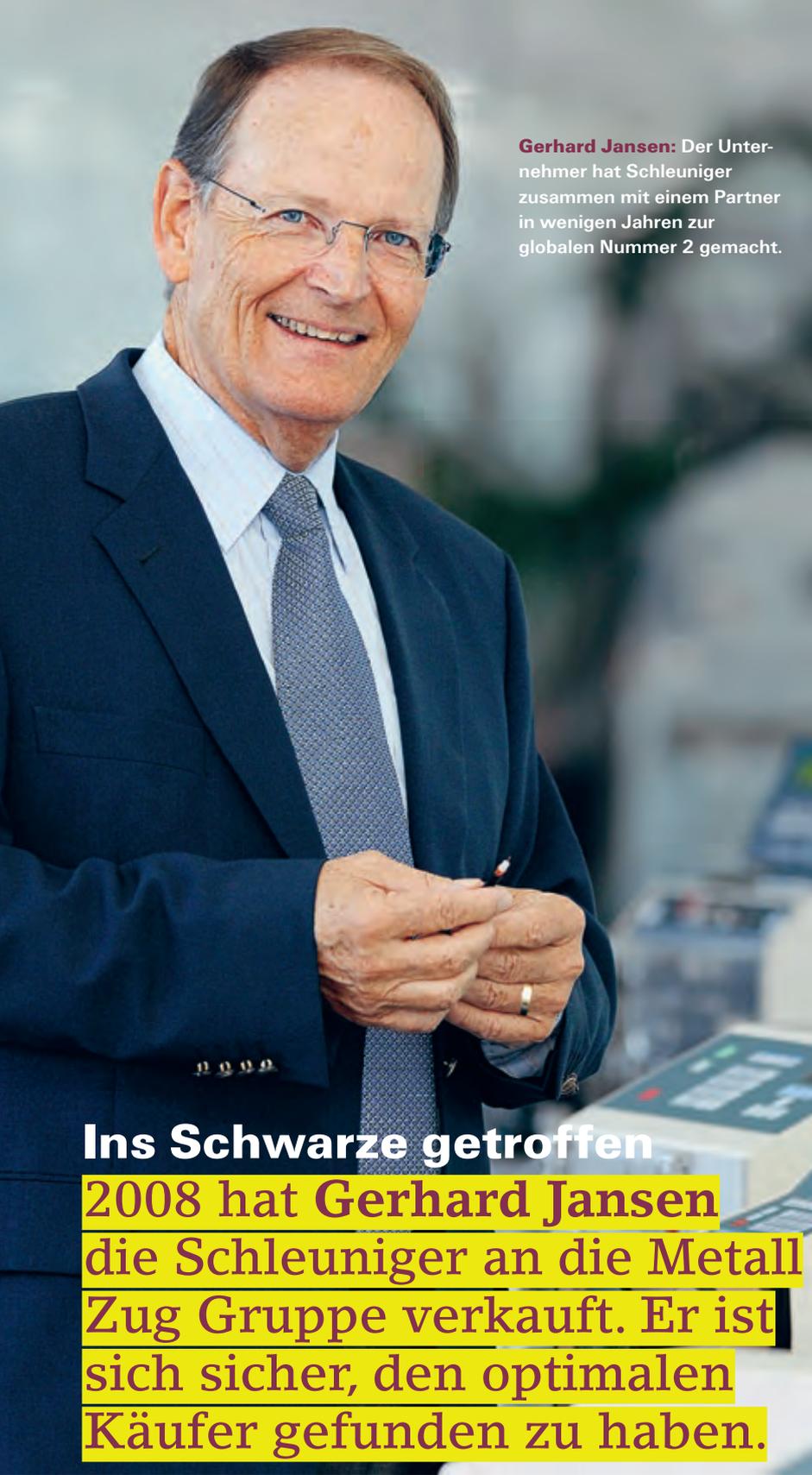
Erfolgreicher Rollenwechsel Christa und Philipp Egli ergänzen sich gut. Sie hat die Aufgaben ihres Vaters über- nommen, ihr Mann diejenigen der Mutter.

Gewerbebetriebe werden meistens von einem Ehepaar geführt. Dies war und ist in der Chäsi Girenbad nicht anders. Wie bei der vorangegangenen Generation engagieren sich auch Christa und Philipp Egli gemeinsam für den Betrieb. Trotzdem gibt es einen grundlegenden Unterschied. «Ich habe die Aufgaben meines Vaters übernommen, Philipp die meiner Mutter», erklärt Christa Egli. Sie ist Geschäftsführerin und leitet die Produktion. Ihr Mann kümmert sich um die Pflege der Käse im Käsekeller und um den Laden, aber auch um den Haushalt des jungen Ehepaares.

Die Lösung ist ungewöhnlich. Lange war Christa Egli deswegen trotz Ausbildung zur Käserin nicht wirklich sicher, ob sie den Betrieb wirklich würde übernehmen können. Doch ihr heutiger Mann konnte sich gut mit der Situation anfreunden. Nachdem er die junge Käserin kennengelernt hatte, begann er an Wochenenden wie selbstverständlich, im Betrieb auszuhelfen. Heute, einige Jahre später, sagen beide unisono: «Wir ergänzen uns gut.»

Die Rollenverteilung ist nicht das Einzige, was die junge Generation geändert hat. Auch wenn das Geschäft gut läuft und Christa Egli erst im Mai die Firma übernahm, hat die 27-Jährige bereits einige Akzente gesetzt. So änderte sie den Namen von Bachthal-Käserei in Chäsi Girenbad und liess auch ein neues Logo gestalten.

» Christa und Philipp Egli haben mit der Namensänderung zu «Chäsi Girenbad» und einem neuen Logo für ihr Unternehmen nach wenigen Monaten als neue Leiter bereits die ersten Akzente gesetzt.



Gerhard Jansen: Der Unternehmer hat Schleuniger zusammen mit einem Partner in wenigen Jahren zur globalen Nummer 2 gemacht.

Ins Schwarze getroffen
2008 hat Gerhard Jansen die Schleuniger an die Metall Zug Gruppe verkauft. Er ist sich sicher, den optimalen Käufer gefunden zu haben.

Die Firma

Schleuniger

Schleuniger ist ein weltweit führender Anbieter von automatischen und halb-automatischen Maschinen für die Kabelverarbeitung. Der Aufstieg begann 1991, als Gerhard Jansen und Martin Strehl die Sutter Electronic in Thun übernahmen, die zu diesem Zeitpunkt 30 Mitarbeiter beschäftigte. Seit 2008 gehört das Unternehmen zur Metall Zug Gruppe. Weitere Mitglieder der Gruppe sind der Haushaltsgerätehersteller V-Zug sowie der Laborausrüster Belimed. Die Gruppe befindet sich im Mehrheitsbesitz der Familie Buhofer.

2009 war für die Thuner Maschinenbaufirma Schleuniger dramatisch. Im ersten Halbjahr brach der Umsatz ohne Berücksichtigung von Akquisitionen um fast die Hälfte ein. Eine schnelle und entschlossene Kostenreduktion war unumgänglich. 85 von weltweit 500 Mitarbeitern wurden entlassen. Dies waren allerdings weniger, als rein betriebswirtschaftlich gefordert gewesen wäre. Doch die Entscheidung, etwas mehr Personal zu halten, erwies sich als richtig. Es ging kein lebenswichtiges Know-how verloren, und Schleuniger konnte voll von der überraschend schnellen Markterholung ab Herbst 2009 profitieren.

Schleuniger sollte weiterbestehen

«Die Schleuniger-Strategie während der Finanzkrise hat mir gezeigt, dass ich mich für den richtigen Käufer entschieden habe», sagt Gerhard Jansen. Der ehemalige Mehrheitsinhaber verkaufte die weltweite Nummer zwei der Kabelverarbeitungsmaschinen-Hersteller im Januar 2008 an die Metall Zug AG. Sein Ziel war, das Unternehmen an einen Käufer weiterzugeben, der es als Einheit bestehen lässt und langfristig weiteres Wachstum anstrebt, dabei aber bereit ist, über das Quartal hinauszudenken.

Dass Jansen mit der Metall Zug tatsächlich einen solchen Käufer gefunden hat, kam nicht von ungefähr, sondern ist das Ergebnis eines planmäßigen Vorgehens. «Schon als ich 1991 zusammen mit meinem Partner Martin Strehl die Sutter Electronic übernahm und damit die Grundlage für die spätere Schleuniger legte, habe ich mir Gedanken über einen möglichen Exit gemacht», erklärt Jansen.

Gespräche mit Kaufinteressenten

Das Thema begleitete ihn auch weiterhin, denn nach den ersten Erfolgen wurde er von zahlreichen Kaufinteressenten kontaktiert. Auch wenn er damals noch nicht an einem Verkauf interessiert war, nahm er sich häufig Zeit für ein Gespräch. Zu seinen Erfahrungen sagt Jansen: «Aufgrund dieser Gespräche habe ich mich später gegen reine Finanzinvestoren und gegen Grosskonzerne entschieden, die das Unternehmen über kurz oder lang wahrscheinlich zerschlagen hätten.»

2006 begann der Unternehmer, der zu diesem Zeitpunkt 95 Prozent an der Firma hielt, mit den konkreten Vorbereitungen für den Verkaufsprozess. Damals war er 61 Jahre alt. «Ich wollte bei den Mitarbeitern keine Unsicherheit aufkommen lassen», erklärt er den vergleichsweise frühen Zeitpunkt.

Zuerst evaluierte Jansen systematisch die verschiedenen Optionen. Für einen Börsengang war das Unternehmen etwas zu klein. Jansen schloss zudem einen Management Buy-out

» Ich habe mich bewusst gegen reine Finanzinvestoren und gegen Grosskonzerne entschieden, die das Unternehmen wahrscheinlich über kurz oder lang zerschlagen hätten.

aus. Dieser hätte nur mit einem massiven Einsatz von Fremdkapital finanziert werden können, was für die Nachfolger ein grosses Risiko bedeutet hätte. Heute ist Jansen froh, diese Option nicht weiterverfolgt zu haben. «2009 wäre Schleuniger mit Sicherheit unter grossen Druck der Kapitalgeber geraten», meint er.

Das Heft in der Hand gehalten

Es blieb der Verkauf an einen strategischen Investor. Beim folgenden Prozess der Suche und Evaluation liess sich Jansen zwar von seiner Hausbank und weiteren renommierten Experten unterstützen, steuerte das Vorgehen aber immer selbst und war von Beginn weg an den Verhandlungen dabei, um die Denkweise der Gegenseite aus erster Hand kennenzulernen.

Bei Metall Zug passte schliesslich alles. Da die Gruppe aber bisher kein Know-how in Sa-

chen Kabelverarbeitungsmaschinen besass, war klar, dass die Nachfolge mit dem Verkauf nicht abgeschlossen war. Jansen und sein Partner Martin Strehl begleiteten Schleuniger auch nach dem Januar 2008 weiter. Strehl ist heute noch im Verwaltungsrat dabei, Jansen schied im Sommer 2010 endgültig aus, nachdem er im November zuvor bereits das Verwaltungsratspräsidium abgegeben hatte.

Jansen kam diese längere Übergangszeit zu pass. «So musste ich mich nicht von einem Tag auf den anderen von meiner Arbeit und den Mitarbeitern verabschieden», erklärt er. Der ehemalige Unternehmer verhehlt nicht, dass er befürchtete, nach der Schleuniger-Zeit in ein Loch zu fallen. Deswegen begann er noch während des Ausstiegs bei Schleuniger, einen Teil seines Vermögens in Jungfirmen zu investieren und als aktiver Investor zu verwalten.

Heute ist Jansen in sechs Unternehmen als Geldgeber und auch als Verwaltungsrat aktiv. Einen Teil dieser Arbeitslast will der heute 65-Jährige in nächster Zeit allerdings wieder reduzieren. «Bei den Mandaten bin ich ein bisschen über das Ziel hinausgeschossen», meint Jansen. Immerhin, einen privaten Traum hat er sich schon erfüllt: Im vergangenen Winter machte er eine dreiwöchige Reise in die Antarktis.

Stefan Kyora

Der Nachfolger



Christoph Schüpbach: Der erfahrene Manager leitet Schleuniger seit August 2009. Er sieht im Unternehmen noch grosses, weiteres Potenzial.

In der Krise auf den Chefsessel Der Einstieg von Christoph Schüpbach erfolgte in turbulenten Zeiten. Dank der Begleitung der Verkäufer ging der Wechsel trotzdem gut.

Vom eigentlichen Verkauf spürten die Schleuniger-Mitarbeiter kaum etwas, da Gerhard Jansen und Martin Strehl das Unternehmen zunächst weiterführten. Erst Mitte Juni 2009 wurde der Wechsel offensichtlich. Mit Christoph Schüpbach übernahm ein neuer CEO die Leitung. Der damals 42-Jährige kam von der Maschinenbaufirma Bystronic, wo er als Mitglied der Gruppenleitung die grösste Marktdivision mit 600 Mitarbeitern und einem Umsatz in dreistelliger Millionenhöhe geführt hatte. Der Einstieg fiel in eine turbulente Zeit, doch Schüpbach fand sich schnell im Unternehmen zurecht. Eine wichtige Rolle spielte dabei die Begleitung durch die beiden Verkäufer. Sechs Wochen unterstützte der ehemalige Geschäftsführer Strehl den neuen Mann an der Spitze, bevor dieser auf

den 1. August 2009 die CEO-Funktion offiziell übernahm. «Dabei hat er sich nie in meine Entscheidungen eingemischt, sondern stets als Coach agiert», erklärt Christoph Schüpbach.

Für den neuen CEO war diese Art der Begleitung optimal. Sie führte ihn schnell in das Unternehmen ein, ohne den notwendigen Wandel, der mit der Nachfolge verknüpft ist, zu behindern.

Einen Teil dieses Wandels hat das Unternehmen bereits hinter sich. «Wir haben 2009 die Komplexität der Firma reduziert und die Effizienz erhöht», sagt Schüpbach. Nun geht es darum, neue Wachstumspotenziale zu identifizieren und zu erschliessen. Der CEO ist sich sicher: «Bis 2015 wird sich Schleuniger noch einmal deutlich weiterentwickeln.»

Wer sucht, der findet **Seinen Industriebetrieb** hat **Hans Bürge** vor zwei Jahren an einen externen Manager verkauft. Jetzt leitet er ein Pflegeheim.



Hans Bürge: Der Verkauf seines Lebenswerkes, der büрге-fischer AG, war ein längerer Prozess.

Die Firma

bürge-fischer AG

Messen, steuern, regeln und überwachen: Die Automatisierungstechnik ist heute allgegenwärtig und deren Kern jeder Lösung bildet ein Schaltschrank. Die büрге-fischer AG aus dem aargauischen Safenwil produziert diese Anlagen inhouse und offeriert sie in Kombination mit Beratung, Engineering, Montage, Inbetriebnahme und Kundendienst. Das Unternehmen beschäftigt aktuell rund 60 Mitarbeiter und bedient schweizweit Kunden aus den Branchen Anlagenbau, Chemie, Lebensmittel, Pharma und Textil.

Hans Bürge sitzt im Chefbüro des Pflegeheims Süssbach AG im aargauischen Brugg. Das Telefon geht. Ein Drucker ist ausgestiegen. Bürge leistet First Level Support. «Auch das muss ich hier machen; ich, in meinem hohen Alter.»

Er lacht dabei. Man sieht ihm an, dass ihm wohl ist in seinem neuen Job; dass die Wehmut über den Verlust seiner alten Funktion als Chef und Eigentümer eines renommierten Industrie-KMU langsam am Verblässen ist. Dabei gibt er zu: «Am Anfang war es schon sehr hart.» Denn die büрге-fischer AG war für ihn das, was man ein Lebenswerk nennt.

1979 hat er angefangen; mit nichts als einem Arbeitsvorrat von vierzehn Tagen. Als Einzelunternehmer optimierte er bei seinen Kunden die Steuerungen von Maschinen und Anlagen. Später stieg er parallel zum Dienstleistungsgeschäft in den Bau von Schaltanlagen ein. In den 90er-Jahren wuchs büрге-fischer zu einem national bekannten Anbieter mit bis zu 80 Mitarbeitern heran.

Im Jahr 2002, pünktlich zu seinem 55. Geburtstag, befasste sich Hans Bürge zum ersten Mal mit dem Thema Nachfolge. Und wie so mancher Unternehmer dachte er dabei zuerst

an seinen im Betrieb engagierten Sohn. Der Plan scheiterte, denn die Chemie zwischen dem Kader und dem potenziellen Nachfolger stimmte nicht.

Bürge prüfte andere Optionen. Für einen wie ihn scheinbar kein Problem. Denn Hans Bürge ist bekannt im Aargau und hat ein weitläufiges Netzwerk: als Gemeinderat von Safenwil, als Grossrat der EVP, als Vorstandsmitglied der kantonalen Industrie- und Handelskammer, als Mitglied im Bankrat der Aargauischen Kantonalbank und nicht zuletzt als Musiker und Orchesterdirigent.

Umstrittene Firmenbewertung

Tatsächlich führt er in den folgenden Jahren zahllose Gespräche. Er sondiert bei seinen Kaderleuten Richtung MBO, trifft strategische Investoren sowie externe Manager, welche mit einem MBI liebäugeln. Knackpunkt war praktisch immer die Bewertungsfrage, und Bürge stieg nie in vertiefte Verhandlungen ein.

«In dieser Zeit», sagt Hans Bürge selbstkritisch, «war ich zu wenig zielstrebig.» Denn nun stellten sich die unternehmertypischen gesund-

heitlichen Probleme ein, und im Frühjahr 2007 drang zusätzlich auch noch die Kunde von einer gigantischen Immobilienkrise in den USA über den Atlantik.

Jetzt war für Bürge klar: «Ich habe in meinem Unternehmerleben vier oder fünf Rezessionen erlebt; eine weitere wollte ich mir nicht mehr antun.» Er intensivierte seine Verkaufs-

» Trotz unterschiedlicher Auffassungen bin ich immer noch überzeugt, den richtigen Nachfolger gefunden zu haben.

bemühungen und nahm Kontakt zu einem Mann auf, mit dem er schon einmal an einem Tisch gegessen hatte: mit dem damaligen Glas-Trösch-Manager Friedrich Schütz.

Man einigte sich auf einen Verkaufspreis und auf ein Zusatzdokument, das Schütz auf zehn Jahre hinaus verpflichtet, Mieter in Hans Bürge's Geschäfts- und Gewerbeimmobilien zu bleiben. «Ich hatte damals sicher einen höheren Erlös erwartet», sagt Bürge rückblickend. Aber er habe nie ein Luxusleben geführt, und sein gewohnter Lebensstandard sei nach dem Verkauf gesichert.

Turnaround im Altersheim

Drei Monate nach dem Vertragsabschluss, am 2. Januar 2008, stieg Schütz bei büрге-fischer als Mehrheitsaktionär und Geschäftsführer ein. Geplant war, dass Bürge ihm noch volle zwölf Monate zur Hand gehen würde; als TQM-Verantwortlicher und Auskunftsperson. Doch schliesslich wurden es nur vier Monate, denn es kam zu Meinungsverschiedenheiten. Hans Bürge nimmts gelassen: «Ich denke, das ist normal in einer solchen Übergangssituation.» Wichtiger für ihn ist die ungebrochene Überzeugung, in Schütz den richtigen Mann für seine Firma gefunden zu haben.

Wieder klingelt das Telefon. Der Drucker in den Büros des Pflegeheims am Süssbach ist nicht zum Laufen gekommen. Jetzt meldet sich ein Lieferant. «Das übliche Spiel», wird Hans Bürge später sagen. Der Hardwarehersteller schiebt die Schuld auf die Software. Der Softwarehersteller wird reagieren und den Fehler bei der Hardware orten. Daily Business für einen erfahrenen Unternehmer.

Ursprünglich hätte Bürge am Süssbach nur als Interimsmanager einspringen sollen. Seine Aufgabe: Er sollte einem Betrieb mit 170 frustrierten Mitarbeitern neue Perspektiven aufzeigen. Das hat der ehemalige Unternehmer mittlerweile geschafft, aber an Rückzug denkt er dennoch nicht. Zwei Jahre werde er wohl noch bleiben, glaubt Hans Bürge. Es stünden noch ein paar Projekte an.

Jost Dubacher

Der Nachfolger



Friedrich Schütz: Mit dem Kauf der büрге-fischer AG hat der Ingenieur seinen Traum von der Unternehmerkarriere verwirklicht.

Jungunternehmer mit 50 Der neue Chef der büрге-fischer AG ist ein Manager mit reichlich Erfahrung.

Stationen bei Elektrolux, Schurter und Glas Trösch; immer in der Verantwortung für Geschäftsbereiche mit 60 bis 110 Mitarbeitern. Der Elektro- und Wirtschaftsingenieur Friedrich Schütz hat eine typische Industriemanagerkarriere absolviert. Und trotzdem: Er wollte mehr: «Ich hatte immer den Wunsch, Unternehmer zu werden.»

Auf den Jahreswechsel 2006/07 machte er dann aus dem vagen Traum einen konkreten Vorsatz: «Bis Ende 2008 wollte ich das durchziehen.» Was folgte, war ein extrem hartes Jahr: Schütz verhandelte damals parallel mit sechs Unternehmern aus verschiedenen Branchen. Doch schliesslich sah er die Bemühungen von Erfolg gekrönt. Per Anfang 2008 trat er seinen Job als neuer Chef von büрге-fischer an.

«Ich muss Hans Bürge ein Kränzchen winden», sagt der heute 52-Jährige, «er hat mich von Anfang an machen lassen.» Gas gegeben hat Schütz vor allem im Geschäftsbereich Automatisierungstechnik. Neue Software- und Testwerkzeuge machen die Arbeit beim Kunden erheblich effizienter. «Was ich anstrebe, ist ein Unternehmen, in dem jeder täglich dazulernt», sagt der Jungunternehmer. Dies alles im Sinne des nachhaltigen finanziellen Unternehmenserfolgs, der Investitionen und Dividendenausschüttungen gleichermassen zulassen soll. Denn finanziell, sagt Friedrich Schütz, sei er mit dem Kauf von büрге-fischer an seine absolute Leistungsgrenze gegangen. «Manchmal denke ich an meine Angestelltenzeit zurück», sagt der Vater von drei halbwüchsigen Kindern, «und erschrecke über meinen eigenen Wagemut.»

» Obwohl ich zum Beispiel im Bereich Automatisierungstechnik einiges geändert habe, hat Hans Bürge mich von Anfang an machen lassen. Ich muss ihm ein Kränzchen winden.

Ihr Partner für Nachfolgeregelungen und Unternehmensverkäufe

Der Erfolg strategischer Transaktionen hängt massgeblich von einer professionellen Durchführung ab. Wir bieten mittelständischen Unternehmen in der Schweiz massgeschneiderte Lösungen bei Nachfolgeregelungen und Unternehmensverkäufen. Als Ihr Partner verbinden wir lokales Verständnis und Kundennähe mit einem globalem Netzwerk und Know-how. So profitieren Sie von einer erstklassigen Beratung und Abwicklung – diskret und effizient.

Kontaktieren Sie unseren Spezialisten:

Rudolf Ebnöther

Tel. +41-44-237 47 38

Übertragungsfähigkeit Gut geführte und durchorganisierte Unternehmen mit Zukunftspotenzial erzielen im Markt den besten Preis und lassen sich jederzeit verkaufen.

Der Nachfolgeprozess ist ein Vorgang, bei dem viele, auch ganz persönliche Fragestellungen beantwortet werden müssen. Vielfach aber vergessen sich Firmeneigner zu fragen, wie fit denn eigentlich die eigene Firma für die Nachfolge ist. Dabei ist das Benchmarking entscheidend: Wie gut sich also der Betrieb im Branchenvergleich behaupten kann. Denn fest steht: Sowohl für externe Käufer wie auch für die familieninterne Nachfolge sind Stabilität, Fitness und Potenzial des Unternehmens die für die Zukunft entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Erschwerte Verkäuflichkeit: Das ist immer wieder bei Unternehmen der Fall, bei denen der Firmengründer in mehreren Funktionen sehr dominant ist und keine breiter abgestützte Geschäftsleitung etabliert hat. Oft ist in solchen Unternehmen das betriebliche Know-how des Patrons ungenügend dokumentiert. Diese Unternehmen müssen ihre Prozesse umgestalten, damit die Abhängigkeit vom Firmenchef abnimmt oder wegfällt.

Schwierig ist es auch für Firmen ohne neue Produkte. In stark globalisierten Märkten kann ein Innovationsrückstau in relativ kurzer Zeit zu grösseren Ertragserosionen führen. Erforderlich sind in diesem Fall ein rascher Strukturwandel und die Umsetzung der nötigen Innovationen.

Gute Firmen sind immer fit

Beim Verkauf eines guten Unternehmens muss die «Braut nicht kurzfristig noch stark geschmückt werden» (Jargon aus der Finanzbranche). Vielmehr können die Resultate frühzeitig etablierter Prozesse direkt in eine Verkaufsdokumentation einfließen. Frühzeitige Vorbereitung erhöht auch die Chancen, ein Unternehmen zum richtigen Zeitpunkt (optimaler Marktzyklus) anzubieten und einen guten Verkaufspreis zu erzielen.

Die wichtigsten operativen Punkte, die bei der Vorbereitung der Nachfolge zu beachten sind:

- Erarbeitung eines Führungskonzeptes und Definition der Aufgabenbereiche des Unternehmers heute und in Zukunft
- Umsetzung des Führungskonzeptes (allenfalls Einstellung neuer qualifizierter Führungsmitarbeiter)
- Überwachung der Geschäftsleitung auf klar definierte Weise (Corporate Governance)

- Erarbeiten einer rollenden Geschäftsplanung
- Identifikation und Beseitigung von Elementen, die sich für einen späteren Verkauf nachteilig auswirken können (z.B. ungenügendes MIS, steuerliche Struktur)
- Regelmässige Beurteilung der Markttendenzen und -entwicklungen, unter anderem zwecks Bestimmung eines guten Verkaufszeitpunktes.

Beat Unternährer

beat.unternaehrer@tcfg.ch

The Corporate Finance Group, Zürich

www.tcfg.ch

Drei Fragen an Bernhard Alpstätig



«Ich habe einen «Chrampfer» und Motivator für unsere Belegschaft gesucht, der technisch und kaufmännisch versiert ist.»

Herr Alpstätig, Sie sind Chef der international tätigen Swisspor-Gruppe mit einem Umsatz von 1 Milliarde Franken und 3000 Mitarbeitern. Jetzt werden Sie 65 Jahre alt. Denken Sie nun an Ihre Nachfolge?

Vor zwei Jahren haben wir für unsere Gruppe ein Risk Management erstellt. Ein Hauptproblem war nicht gelöst: die Tatsache, dass ich als alleiniger Chef ohne Stellvertreter für meine Unternehmen ein Klumpenrisiko darstellte.

Welche Konsequenzen haben Sie gezogen?

Ich musste meine Nachfolge organisieren. Zuerst habe ich die Anforderungen an einen Nachfolger schriftlich festgehalten. Er muss ein «Chrampfer» sein und Motivator, der mit

unserer multikulturellen Belegschaft umgehen kann, technisch und kaufmännisch versiert ist und keinen Wasserkopf aufbauen will. Dann habe ich unser Kader zusammengerufen und gesagt, dass sich jene melden sollten, die sich der Herausforderung stellen wollen. Mit dem früheren Betriebsleiter Daniel Jenni habe ich den richtigen Mann gefunden.

Können Sie sich im Alltagsgeschäft zurücknehmen?

Kein Problem. Die Gruppenleitung habe ich noch nicht abgegeben. Ich habe noch genug zu tun und gar keine Zeit, mich in die Entscheide meines Nachfolgers einzumischen. Jenni übernimmt schrittweise seine neuen Aufgaben und ist derzeit CEO der Swisspor Schweiz.

Interview: Claus Niedermann

Personalmanagement

Nicht nur der Unternehmer, auch Kader und Belegschaft kommen in die Jahre. Die kontinuierliche Anpassung der betrieblichen Altersstruktur erleichtert die Übergabe des Unternehmens in jüngere Hände massiv.

Hintergrund

Meist zu spät

Der Ausstieg aus dem eigenen Unternehmen ist das letzte grosse Projekt im Leben der meisten Unternehmer, und sein Gelingen bestimmt nicht selten über die finanzielle Ausstattung im dritten Lebensabschnitt. Man sollte die Sache daher ohne äusseren Handlungsdruck und mit den nötigen Managementkapazitäten angehen. Berater, Banken und Treuhänder verbreiten die Botschaft seit Jahr und Tag, so richtig anzukommen scheint sie aber nicht: Laut einer Umfrage von PWC und der Uni St. Gallen leiten immer noch vier von fünf Unternehmern ihre Nachfolge aus Altersgründen ein. Bei knapp 13 Prozent der Befragten geben sogar gesundheitliche Probleme den Ausschlag. Umgekehrt lassen sich nur gut 10 Prozent der Unternehmer von betrieblichen Faktoren bestimmen; zum Beispiel von einer lukrativen Kaufofferte.

Der demografische Wandel wird eine grosse Herausforderung für die schweizerische Wirtschaft und ihre Unternehmen. Der Alterungsprozess in der Gesellschaft macht auch vor Unternehmen nicht Halt. In den meisten Betrieben werden die 50- bis 60-Jährigen in einigen Jahren die zahlenmässig stärkste Altersgruppe sein. Mit gealterten Belegschaften zu wirtschaften und gleichzeitig innovativ zu sein – auf diese Herausforderung müssen sich die Unternehmen bereits jetzt vorbereiten. Besonders KMU wird es hart treffen. Sie haben meist weniger finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen, um sich mit langfristigen strategischen Fragen auseinanderzusetzen.

Wenn es im Rahmen der Nachfolgeplanung in Unternehmen darum geht, den geeigneten Nachfolger zu finden und auf seine Aufgabe vorzubereiten, gehört also ein Faktor sicher auch dazu: das Bewusstsein für den demografischen Wandel. Denn der bisherige Eigner und auch sein Nachfolger tragen eine grosse Verantwortung: zum einen für das Unternehmen, das ja nicht nur weiterbestehen, sondern auch an Wert gewinnen soll; zum anderen für die Mitarbeitenden.

Der Wandel hat viele Gestalten

Ein Unternehmer muss wissen, wie er der Herausforderung des demografischen Wandels begegnet. Das ist leichter gesagt als getan. Denn der demografische Wandel weist ein sehr uneinheitliches Erscheinungsbild auf. Nicht alle Unternehmen werden mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert. Das kann ein KMU schnell überfordern. Viele Unternehmer sind sich zum Beispiel der Altersstruktur im

Betrieb nicht bewusst. Dabei könnten sie die Ergebnisse nutzbringend anwenden. Beispielsweise wird durch die Identifikation von Unternehmensbereichen, in denen gegebenenfalls in einigen Jahren viele qualifizierte Mitarbeitende aufgrund ihres Alters das Unternehmen verlassen, ein konkreter Handlungsbedarf deutlich.

Agieren statt reagieren ist das Beste, um dem demografischen Wandel zu begegnen. Unterstützung bietet eine Beratung. Ziel ist es einerseits, ältere Arbeitskräfte möglichst lange im Erwerbsleben zu halten. Andererseits sollen auch junge, talentierte Mitarbeitende gewonnen und an das Unternehmen gebunden werden (Nachwuchsförderung).

Die richtige Mischung macht's

Im Mittelpunkt des richtigen Vorgehens stehen Massnahmen zur Erhaltung von Qualifikation, Motivation und Gesundheit der Mitarbeitenden. Es geht aber auch um die richtige Balance zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmenden im Unternehmen. Mit dem Alter nehmen zwar die für jeden Betrieb zentralen Sozialkompetenzen zu: Führen, Verhandeln, Vermitteln, Coachen. Gleichzeitig aber nimmt die Leistungsfähigkeit im Alter ab – als Folge eines lang andauernden, gesundheitlich riskanten Gebrauchs der Arbeitskraft.

Um sich neben dem Tagesgeschäft angemessen mit den spezifischen Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf das eigene Unternehmen befassen und frühzeitig Massnahmen zur Sicherung der künftigen Leistungsfähigkeit einleiten zu können, empfiehlt sich eine Beratung durch Demografieexperten. Unternehmen werden damit nicht nur für die Risiken des demografischen Wandels sensibilisiert, sondern auch in die Lage versetzt, die sich bietenden Chancen zu erkennen und zu nutzen.

Altersgerechte Arbeitsplätze

In der künftigen Gesellschaft reicht es nicht aus, einfach nur mehr Arbeitsplätze zu schaffen. Es müssen andere Arbeitsplätze sein. Solche, die eine Tätigkeit bis zum Rentenalter ermöglichen und auch für ältere Arbeitnehmende angemessen und attraktiv sind. Das ist eine Absage an Unternehmen, die nur Mitarbeitende unter 30 wollen. Solche Unternehmen werden sich bereits in wenigen Jahren sehr schwer tun, ihren Personalbedarf zu decken. Letztlich gilt: Die richtige Balance zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden fördert das Fortbestehen eines Unternehmens.

Moreno Dorz

Leiter Beziehungsmanagement

Mitglied der Direktion Helsana

www.helsana.ch

Berufliche Vorsorge Die Mitgliedschaft in einer Pensionskasse verbessert nicht nur die private Vermögenssituation im Alter. Sie senkt auch den Unternehmenswert.

Die berufliche Vorsorge hat im Wesentlichen zwei Aufgaben. Sie hat die Mitarbeiter bereits ab Alter 18 gegen die Risiken zu versichern. Ab dem 25. Altersjahr muss zwingend auch das Vorsorgesparen beginnen. Sehr viele Personen – und auch viele Unternehmer – hegen grosse Vorbehalte gegen dieses Zwangssparen.

Wie viel tatsächlich gespart wird, hängt vom gewählten Modell ab. Mit einem AHV-Jahreslohn von zum Beispiel 90 000 Franken kann bis zum 65. Altersjahr bei einer Minimallösung rund eine halbe Million angespart werden; bei einer Maximallösung sind es gut 1,4 Millionen. Die Differenz: 900 000 Franken.

Vorsorgesparen immer wichtiger

Vor allem zu Beginn ihrer Tätigkeit wollen Unternehmerinnen und Unternehmer unnötige Ausgaben fürs Vorsorgesparen vermeiden. Sie müssen und wollen auch ihr Geld in ihren Betrieb investieren. Wenn dann die Nachfolge ansteht, ist ein Wechsel der Sichtweise nötig, da Bezüge aus dem Unternehmen für das Vorsorgesparen steueroptimiert erfolgen können. Und viele Betriebe müssen ohnehin von nicht betriebsnotwendigen Vermögensteilen entschlackt werden.

Bei den klassischen Vorsorgesystemen ist in der Regel das gesamte Personal zusammen mit der Unternehmensführung in einer Lösung obligatorisch versichert. Eventuell wird eine zusätzliche Police im überobligatorischen Bereich für das Kader eingerichtet. Dieses System ist spätestens, wenn der Firmenchef älter wird, nicht mehr zeitgemäss. Es berücksichtigt zu wenig, dass je nach Alter unterschiedliche Interessen bezüglich der Risikoabdeckung und des Vorsorgesparens bestehen.

Gruppenbildung und Nachzahlung

Die verschiedenen Wünsche der Versicherten können durch die Bildung von speziellen Gruppen weitgehend erfüllt werden. Zu einer Gruppenbildung können verschiedenste Kriterien herangezogen werden, wie die Stellung im Betrieb oder das Alter des Versicherten. Letzteres wird erstaunlicherweise zwar in der Praxis noch selten eingesetzt. Bezogen auf die Unternehmenspersönlichkeiten ist dieses aber in den meisten Fällen ein ideales Kriterium. Eine gute

Variante ist die Bildung von folgenden drei Gruppen:

- Gruppe Angestellte bis Alter 40 allgemein
- Gruppe Angestellte ab Alter 40
- Gruppe Geschäftsleitung mit mindestens 5 Dienstjahren oder ab Alter 50

Solche Gruppen können auch gebildet werden, wenn der Unternehmer die 50 überschritten hat. Für die Versicherten der Gruppe Geschäftsleitung ermöglicht dies ein massiv erhöhtes Nachzahlungspotenzial (Beitragslücke). Dies könnte in unserem Fall um 900 000 Franken erhöht werden. Dank einer solchen Anpassung kann in den Jahren bis zur definitiven Nachfolgeregelung die «neu gebaute Lücke» steueroptimiert aufgefüllt werden. Die Finanzierung der zusätzlichen Zahlungen kann durch höhere Dividendenbezüge aus der Gesellschaft erfolgen.

Tony Z'graggen

Mattig-Suter und Partner Schwyz

www.mattig.ch

Ratgeber

Optimierung lohnt sich Spätestens ab dem 50. Altersjahr müssen Unternehmer über die Bücher und die Vorsorge optimieren.

Vorsorgeoptimierungen sind äusserst komplex und die Interessenlagen der Versicherten sind unterschiedlich. Doch die gezielte, massgeschneiderte Nutzung dieses Instruments lohnt sich. Für die Umgestaltung des Vorsorgesystems macht ein Vorgehen in drei Schritten Sinn:

Schritt 1: Auslegeordnung (Unternehmensziele/Wünsche der Arbeitnehmerschaft)

Schritt 2: Gruppenbildung (basierend auf den Interessen und der Stellung im Betrieb)

Schritt 3: gruppenspezifische Lösung (massgeschneidert auf die zuvor definierten Gruppen)

Wichtig zu wissen ist, dass Veränderungen im Vorsorgesystem nicht zwingend mit Mehrkosten in der Unternehmung verbunden sein müssen. Den Schlüssel dazu bildet ein richtiges Vorgehen, welches erlaubt, individuelle Bedürfnisse zu erfüllen.

In der Praxis sind die zusätzlichen Möglichkeiten für die Unternehmer und Unternehmerinnen erst ab einem Alter zwischen 50 bis 60 interessant. Im Fokus stehen dabei die Optimierung des Privatvermögens und die Senkung des Unternehmenswertes durch höhere Dividendenausschüttungen. Dafür bietet die Vorsorge effiziente Lösungen an.

Tony Z'graggen

Mister Right Wie eine SWOT-Analyse hilft, einen Nachfolger zu finden, der zur Firma und den aktuellen Herausforderungen passt.

Unternehmer Meier, Inhaber eines mittelgroßen Betriebs mit 50 Mitarbeitenden, beschäftigt sich seit längerem mit der Auswahl eines möglichen Nachfolgers. Doch wie beurteilt er die potenziellen Kandidaten am besten? In der Praxis zeigt sich, dass die Zusammenstellung der Beurteilungskriterien durch den Eigner meist mit einem Blick zurück erfolgt. Das Motto: «So haben wir es immer erfolgreich getan; so wird es künftig ebenfalls gelingen.» Doch ein solches Vorgehen ist mit Sicherheit der falsche Ansatz.

Zu weit besseren Resultaten kommt ein Firmeneigner, wenn er dem Nachfolgeprozess eine sogenannte SWOT-Analyse vorschaltet. Dabei



Verwaltungsrat

Nachfolge im obersten Führungsgremium Der Verwaltungsrat ist für die Nachfolgeplanung im Unternehmen verantwortlich. Er steht auch in der Pflicht, seine eigene Nachfolge zu regeln. Neue Mitglieder sollten auf professionelle Weise rekrutiert werden.

Der Verwaltungsrat führt gemäss Gesetz die Geschäfte der Gesellschaft – vorbehaltlich anderer statutarischer Regelungen. Im Gegensatz zur strategischen kann die operative Geschäftsführung delegiert werden, wobei gewisse unübertragbare und unentziehbare Aufgaben zwingend beim Gesamtverwaltungsrat verbleiben. Die Zusammensetzung des Verwaltungsrates ist abhängig vom Unternehmen, von dessen Lebenszyklus, der Zusammensetzung der Share- und Stakeholder und wei-

teren Faktoren. Gerade im Hinblick auf die zunehmende Komplexität der VR-Aufgaben und die steigenden Anforderungen an das Fachwissen (Stichwort Verantwortlichkeit) kommt der bestmöglichen Zusammensetzung des Verwaltungsrats eine massgebende Bedeutung zu.

Analyse Ist-Zusammensetzung

Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung im Verwaltungsrat ist die Analyse der Ist-Zusammensetzung. Sie

vermittelt einen Überblick über vorhandene Kompetenzen und Rollen. Es empfiehlt sich, zusätzlich zum vorhandenen Fachwissen weitere Kompetenzen zu evaluieren. Nur so hat der Verwaltungsrat die Möglichkeit, den nachhaltigen Unternehmensfortgang zu gewährleisten. Folgende Kompetenzen sollten in einem Verwaltungsrat vorhanden sein:

- Strategische Kompetenz
- Strukturelle und organisatorische Kompetenz

werden Stärken (S – Strengths), Schwächen (W – Weaknesses), Chancen (O – Opportunities) und Gefahren (T – Threats) eruiert. Eine solche Analyse zeigt auf, welche Kompetenzen und Erfahrungen für die Führung des Unternehmens in Zukunft notwendig sind. Dank

» Die meisten potenziellen Nachfolger sind sich nicht bewusst, in welchem Ausmass sich ihre Welt als Unternehmer im Vergleich zu ihrer Arbeit als angestellter Manager ändert.

einer SWOT-Analyse können sich zudem alle am Nachfolgeprozess beteiligten Partner ein Bild über den Zustand des Unternehmens machen, ohne dass sie sich im Detail mit betriebswirtschaftlichen Zahlen befassen müssen.

Ein Beispiel: Die SWOT-Analyse zeigt auf, dass das Unternehmen erfolgreich hohe Marktanteile mit Edelstahlprodukten in der Schweiz hält. Doch seit einiger Zeit sind Produkte und Dienstleistungen einem zunehmenden Preisdruck im Inland ausgesetzt. Die Schlussfolgerung aus der Analyse: Etwaige Übernehmer müssen Bewerber mit bester Qualifikation im Aufbau von neuen Märkten sein.

Persönliche Qualifikationen

Wenn es um die Auswahl des Nachfolgers selber geht, müssen die Qualifikationen des Bewerbers bestimmt werden. Doch was bedeuten

im betrieblichen und strategischen Zusammenhang Eigenschaften wie «Kommunikationsstärke», «Teamfähigkeit», «Belastbarkeit», «Flexibilität» oder etwa «Kooperationsfähigkeit»? Eine realistische Definition erfolgt am besten über praxisbezogene Beispiele, welche in den Gesprächen mit den potenziellen Nachfolgern abgefragt, verglichen und dann auch bewertet werden können.

Entscheidend für das Gelingen einer Übernahme ist zudem, dass der Nachfolger mit dem neuen Druckpotenzial als Unternehmer umgehen kann. Die meisten Kandidaten sind sich nicht bewusst, in welchem Ausmass sich ihre Welt als Unternehmer im Vergleich zu ihrer vorherigen Situation als angestellter Manager verändert. So stellen die Banker und Investoren hohe Anforderungen an Zuverlässigkeit, Kommunikation und Transparenz. Langjährige Mitarbeiter «testen den Neuen», indem sie mögliche Spielräume ausloten. Und die Kunden nehmen Unsicherheiten des Nachfolgers sofort wahr. Aber auch den «Worst Case» gilt es zu prüfen: Wie lange kann der Nachfolger in einer Situation von erhöhtem finanziellen Risiko, höchster zeitlicher Präsenz und notwendigen Veränderungen bestehen? Wie wirken sich diese Druckfaktoren auf seine Entscheidungsfähigkeit und Führungsqualität aus? Diese Themen gilt es mit potenziellen Nachfolgern ehrlich zu besprechen. Sie können gespannt sein auf die Antworten.

Andreas Bünler
Partner Oprandi & Partner AG
www.oprandi.ch

- Finanzwirtschaftliche Kompetenz
- Kompetenz in Risiko- und Krisenpolitik und -Management
- Kompetenz in Personalpolitik und -Management
- Kommunikationskompetenz
- Kompetenz in Change Management
- Persönliche und soziale Kompetenzen
- Weitere Kompetenzen (Branchenkenntnisse, Führungserfahrung etc.)

Das professionelle Auswahlverfahren

Was sich bei der Rekrutierung operativer Führungskräfte weitestgehend durchgesetzt hat, wird für die Besetzung der strategischen Ebene zu oft noch vernachlässigt: ein professioneller Prozess, der nicht den erstbesten, sondern den bestmög-

» Das Auswahlverfahren sollte nicht den erstbesten, sondern den bestmöglichen neuen Verwaltungsrat als Nachfolger in das Gremium bringen.

chen Verwaltungsrat hervorbringt. Zu häufig wird das neue VR-Mitglied noch ausschliesslich im persönlichen Umfeld und aufgrund alter Verbindungen gesucht statt aufgrund eines Anforderungsprofils.

Für die Besetzung sollte der Verwaltungsrat eine Ad-hoc-Arbeitsgruppe aus rund drei Personen bilden, die den Rekrutierungsprozess durchführt und dem Gesamtverwaltungsrat eine Auswahl zum Entscheid vorlegt.

Auf der Basis des Soll-Profiles des Gesamtverwaltungsrats wird ein Anforderungsprofil für das neue Mitglied mit Muss- und mit Wunschkriterien erstellt. Am Schluss sollte eine Liste mehrerer in Frage kommender Personen resultieren. Allenfalls lässt sich der Verwaltungsrat dabei professionell unterstützen. Delegieren soll er die Aufgabe jedoch nicht. Für die Wahl des neuen Mitglieds ist (auf Antrag des Führungsorgans) zwingend die Generalversammlung zuständig.

Stefanie Meier-Gubser
Geschäftsführerin Schweiz. Institut für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder
www.sivg.ch

Silvan Felder
Verwaltungsrat Management AG
www.vrmanagement.ch

Achtung Steuerfalle Beim Verkauf oder bei der Liquidation einer Firma werden für den Eigner aufgeschobene Steuern fällig; unter Umständen zum Höchststeuersatz. Wer frühzeitig plant, kann viel Geld sparen.

Tipp

Steuer-Ruling

Das Steuerrecht ist keine exakte Wissenschaft. Ausserdem befindet sich die Praxis unter dem Einfluss von Gesetzesrevisionen und Gerichtsurteilen in einem konstanten Wandel. In der Schweiz existiert daher die Möglichkeit von sogenannten «Rulings». Dabei sucht der Steuerpflichtige vor einer grossen Transaktion das Gespräch mit den Behörden und verständigt sich über die Steuerfolgen seines Vorhabens. Im Falle einer Nachfolgeregelung, wenn es zum Beispiel um die Überführung von Geschäfts- in Privatvermögen geht, ist ein Ruling praktisch immer zu empfehlen. Es signalisiert dem Steueramt Kooperationsbereitschaft und bringt dem Eigner Planungssicherheit.

Wenn eine Nachfolge ansteht, stellt sich für jeden Unternehmer die Frage, welche Steuern bei der Liquidation oder dem Verkauf einer Personen- oder Kapitalgesellschaft anfallen. Vorerst ist zu beachten, dass die Steuerfolgen bei diesen Rechtsformen sehr unterschiedlich sind.

Bei den Personengesellschaften (Einzelunternehmung, Kollektiv- oder Kommanditgesellschaft) wird der Gewinn direkt den Gesellschaftern zugerechnet. Ein Gewinn im Jahr 2010 von zum Beispiel 100 000 Franken aus der Einzelunternehmung ist in der Steuererklärung 2010 zu deklarieren und kommt zu den übrigen Einkommen des Gesellschafters hinzu.

Anders ist dies bei den Kapitalgesellschaften (Aktiengesellschaft oder GmbH). Diese sind eigenständige Steuersubjekte mit eigener Steuererklärungspflicht. Nehmen wir das obige Beispiel: Der Gewinn von 100 000 Franken wird nur in der AG besteuert. Wenn der Aktionär über diesen Gewinn verfügen will, muss er ihn mittels Dividende oder Lohn entnehmen und als Privatperson versteuern. Wenn der Aktionär jedoch weniger Lohn bezieht, als die Gesellschaft Gewinn erwirtschaftet hat, dann kann er den restlichen Gewinn mittels Dividende beziehen. In diesem Fall fällt zuerst die Gewinnsteuer auf dem ganzen Gewinn in der AG an. Nach Abzug der Steuer kann die Dividende ausgeschüttet werden, die dann der Aktionär versteuern muss. Das ist die sogenannte wirtschaftliche Doppelbelastung. Heute besteuern die meisten Kantone und der Bund die Dividende reduziert.

Klar wird für die Nachfolge daraus jedoch: Wenn der Aktionär einer Aktiengesellschaft Gewinne nicht ausschüttet, dann schiebt er sogenannte latente Ausschüttungssteuern vor sich her. Dies und allfällige stille Reserven, die in der Vergangenheit gebildet wurden, holen ihn bei der Nachfolgeregelung ein.

Wie vorgehen beim Verkauf?

Am einfachsten ist der Verkauf einer Kapitalgesellschaft. Nehmen wir an, Herr Müller ist der Alleinaktionär der Müller AG. Wenn er einen

Nachfolger findet, der bereit ist, ihm alle Aktien abzukaufen, kann Herr Müller einen steuerfreien (privaten) Kapitalgewinn erzielen.

Der Käufer muss dabei allerdings auch mitmachen, denn er übernimmt die latenten Steuern auf den nicht ausgeschütteten Gewinnen (Reserven in der Müller AG).

Deshalb verlangen viele Käufer, dass der Verkäufer vorgängig möglichst viel der nicht betriebsnotwendigen Mittel ausschüttet. Und für die nicht ausgeschütteten Reserven wird er eine Kaufpreisminderung (latente Steuern) geltend machen. Zu beachten sind ausserdem steuerliche Fallen, die durch Ausschüttungen des Käufers innert fünf Jahren nach Kauf für den Verkäufer entstehen können (indirekte Teilliquidation).

Wenn der Käufer verlangt, dass Aktiven mit stillen Reserven (etwa eine Liegenschaft) vorgängig aus der Müller AG entnommen werden, dann fallen darauf Steuern an. Einerseits werden die stillen Reserven in der Müller AG besteuert (inklusive Handänderungssteuern, Grundbuchgebühren etc.), und andererseits führt die Ausschüttung zum Verkehrswert zur Dividendenbesteuerung beim Aktionär.

Dieser Fall ist gar nicht so selten. Die Unternehmensnachfolger sind meist jung und haben noch wenig Mittel ansparen können. Sie haben kein Interesse, teure Aktiven mitzuerwerben, die sie gar nicht benötigen.

Was kann man machen? Idealerweise die Unternehmung vorgängig «entschlacken». Das heisst, frühzeitig und im (steuerlich) idealen Zeitpunkt z.B. die Liegenschaft entnehmen (mittels Kauf oder durch Dividende). Erfolgt der Kauf jedoch unter dem Marktwert, wird die Steuerverwaltung die Differenz als verdeckte Gewinnausschüttung aufrechnen.

Viel diskutiert wird auch die Spaltung in eine Betriebs- und eine Immobiliengesellschaft. Diese ist steuerneutral nur in wenigen Fällen möglich, weil die Immobilien dafür auch einen Betrieb darstellen müssen.

Beim Personenunternehmen wird der Verkaufsgewinn (Realisierung stille Reserven) be-

steuert. Dazu gehört auch die Überführung von Geschäfts- ins Privatvermögen. Nehmen wir an, Herr Müller hat eine Einzelunternehmung und darin eine Liegenschaft. Wenn er seinen Betrieb ohne Liegenschaft veräussert, führt dies zur Überführung der Liegenschaft ins Privatvermögen. Bei der Bundessteuer und in den meisten Kantonen wird auf der Differenz zwischen Verkehrswert und Buchwert abgerech-

»» **Unternehmensnachfolger sind meist jung und haben noch wenig Mittel ansparen können. Sie haben deswegen kein Interesse, teure Aktiven mitzuerwerben, die sie gar nicht benötigen.**

net. Zusammen mit den AHV-Beiträgen auf diesem Gewinn (und dem übrigen Gewinn) kann sich – je nach Kanton – schnell eine Steuerbelastung von 35 bis 50 Prozent ergeben.

Wenn die Einzelunternehmung geschenkt wird, fallen keine Einkommens-, aber allenfalls Schenkungssteuern an (zwischen Eltern und Kindern nur in wenigen Kantonen). Allerdings übernimmt der Nachfolger die latente Einkommenssteuerlast.

Viele Unternehmer wandeln deshalb ihre Personenunternehmung frühzeitig in eine Kapitalgesellschaft um. Sie müssen dann aber eine Sperrfrist von fünf Jahren bis zum Verkauf einhalten, ansonsten fallen die gleichen Steuern an wie beim Verkauf der Personenunternehmung. Wenn unser Herr Müller aber die Einzelunternehmung in eine AG umwandelt, ohne die Liegenschaft mitzugeben, wird dadurch eine Überführung der Liegenschaft ins Privatvermögen vorgenommen und steuerlich abgerechnet!

Was passiert bei der Liquidation?

Grundsätzlich ergeben sich bei der Liquidation die gleichen Steuerfolgen wie beim Verkauf. Es werden ja die Aktiven und Passiven «versilbert». Auf den veräusserten Aktiven werden die stillen Reserven realisiert und besteuert. Die nicht veräusserten Aktiven werden ins Privatvermögen überführt oder, wenn sie sich in einer Kapitalgesellschaft befinden, ausgeschüttet. Denn bei der Kapitalgesellschaft führt die Liquidation nach Abschluss zur Schlussdividende an den Aktionär. Der steuerfreie Kapitalgewinn ist bei der Liquidation nicht möglich. Eine Erleichterung ergibt sich durch die Unternehmenssteuerreform II per 1. Januar 2011 (siehe Box).

Erich Ettl
Mitglied der Geschäftsleitung und Partner BDO AG
www.bdo.ch

Gesetzesänderung

Steuerreform Wenn am 1. Januar 2011 der zweite Teil der Unternehmenssteuerreform in Kraft gesetzt wird, bringt dies wesentliche Erleichterungen für die Nachfolgeregelung.

1. Ausweitung Beteiligungsabzug

Neu qualifizieren bereits 10-prozentige Beteiligungen oder solche mit einem Verkehrswert von 1 Million Franken für den Beteiligungsabzug. Beim Kapitalgewinn gelten neu ebenfalls 10 Prozent sowie eine Haltedauer von einem Jahr. Im Hinblick auf die Reduktion der zu erfüllenden Quoten empfiehlt es sich, mit Ausschüttungen bzw. Verkäufen von Beteiligungen zwischen 10 bis 20 Prozent bis zum 1. Januar 2011 zuzuwarten.

2. Ausweitung Ersatzbeschaffungstatbestand

Bei der Veräusserung von betriebsnotwendigem Anlagegut konnten bisher die realisierten stillen Reserven auf das neu erworbene Ersatzgut übertragen werden, sofern dieses Funktionsgleichheit aufwies. Neu spielt die Funktionsgleichheit keine Rolle mehr, vielmehr genügt es, wenn wiederum betriebsnotwendiges Anlagegut gekauft wird.

3. Aufschiebung Besteuerung stiller Reserven

Bis anhin wurden bei Verpachtung eines Betriebes, bei Überführung von Liegenschaften vom Geschäfts- ins Privatvermögen sowie bei Erbteilungen die stillen Reserven einer sofortigen Besteuerung unterworfen. Ab dem 1. Januar 2011 kann eine solche bis zum Zeitpunkt der effektiven Betriebsaufgabe/Veräusserung aufgeschoben werden.

4. Entlastung der Liquidationsgewinne

Der Liquidationsgewinn wird separat besteuert, das heisst er wird nicht mehr zum ordentlichen Einkommen dazugezählt. Zudem ist für die Festlegung des Steuersatzes ein Fünftel des Liquidationsgewinnes massgebend.

5. Wechsel Nennwert- zum Kapitaleinlageprinzip

Ab 1. Januar 2011 können Rückzahlungen von Kapitaleinlagen steuerfrei erfolgen. Damit eine Kapitaleinlage als qualifiziert gilt, muss sie verbucht und auf einem separaten Konto ausgewiesen sein. Verluste, die den Reserven aus Kapitaleinlagen belastet wurden, vermindern diese definitiv. Dies bedeutet, dass bei Vorliegen von Kapitaleinlagereserven auf eine Verlustausbuchung verzichtet werden muss, da ansonsten die Verlustausbuchung die steuerfrei rückzahlbaren Reserven entsprechend vermindert.

Barbara Brauchli Rohrer
Partnerin Wenger & Vieli AG
www.wengervieli.ch

Familienbande Bedingung für jeden erfolgreichen Generationenwechsel ist die Klärung der ehe-, güter- und erbrechtlichen Fragen.

Stellen Sie sich vor: Der 90-jährige Seniorchef bietet dem 65-jährigen Sohn an, das Familienunternehmen zu übernehmen, vorerst als Geschäftsführer, über das andere spreche man dann noch. Der Sohn lehnt dankend ab. Diese Anekdote zeigt, dass im Nachfolgeprozess das rechtzeitige Planen ein Schlüsselfaktor ist. Die familieninterne Nachfolge ist besonders komplex, weil neben den Faktoren Zeit, Vorsorge, Einkommen, Markt, Mitarbeiter und Steuern auch ehегüter- und erbrechtliche Aspekte eine Rolle spielen. Unnötige Steuerbelastungen sollen vermieden und Rechtssicherheit gewonnen werden – für den Unternehmer, das Unternehmerpaar (auch im Konkubinats- und Scheidungsfall), den Nachfolger und die übrigen Nachkommen (auch bei Patchwork-Familien).

Familieninterne Nachfolgemodelle

Neben dem Verkauf der Unternehmensanteile gegen Zahlung durch den Nachfolger bestehen folgende Gestaltungsmöglichkeiten, die je nach Situation kombiniert werden:

Erbvorbezug unter Anrechnung zukünftiger Erbschaft; Schenkung zu Lebzeiten; Verkauf gegen Darlehen; Optionsrecht auf den Zukauf weiterer Anteile zu einem späteren Zeitpunkt; Umwandlung von Beteiligungen in solche ohne Stimmrechte (Partizipationsscheine) oder die Trennung von nicht betriebsnotwendigen Mitteln und Zuweisung an nicht unternehmenswillige Nachkommen; Einbringung der Firma in eine Erbenholding; Aktionärsbindungsvertrag.

Welche Ausgestaltung gewählt wird, hängt davon ab, wann und in welcher Form der Unternehmer aus der Firma aussteigen will (sofort oder stufenweise), wie die Übergabe finanziert werden soll und wie nicht unternehmenswillige und pflichtteilsgeschützte Nachkommen abgefunden werden können. Dem (künftigen) Unternehmenswert (zu Lebzeiten und bei der Ausgleichung im Erbfall) ist Rechnung zu tragen.

Schenkungen und Erbvorbezüge sind heute – für direkte Nachkommen – in den meisten Kantonen steuerbefreit. Eine Klärung aus steuerlicher Optik macht in jedem Fall Sinn. Gerade die Entnahme von nicht betriebsnotwendigen Mitteln aus der Unternehmung kann in der Praxis häufig zu erheblichen Steuerfolgen führen. Dasselbe gilt auch bei der Einbringung des Unternehmens in eine Erbenholding, da verschiedene Steuerfallen lauern, vor allem die sogenannte «Transponierung» oder die «indirekte Teilliquidation».

Hans Jürg Steiner

Dipl. Steuerexperte und dipl. Wirtschaftsprüfer
Partner und Standortleiter KPMG, Bern

Jeannette Heiniger

Rechtsanwältin, Senior Manager KPMG, Luzern
www.kpmg.ch

Familieninterne Nachfolge



Brigitte Breisacher:
CEO und Eigentümerin der Alpnach-Gruppe.

Entscheid am runden Tisch Keine Bevorzugung, kein Streit – die Unternehmensnachfolge bei der Alpnach-Gruppe ist ein Musterbeispiel.

Seit 2008 ist die Alpnach-Gruppe im Besitz von Brigitte Breisacher. Zur Gruppe gehören die Alpnach Norm-Schränkelemente AG und die von der Chefin selber aufgebaute Alpnach Küchen AG. Insgesamt werden 150 Mitarbeitende beschäftigt. Brigitte Breisacher ist heute Alleininhaberin der Firmengruppe. Sie hat das Aktienpaket zu 100 Prozent gekauft und muss mit dem erarbeiteten Gewinn die Darlehen zurückzahlen. «Es liegt an mir, mit meinen Mitarbeitern gute Ergebnisse zu erwirtschaften», sagt die Unternehmerin. Sie wollte schon als kleines Mädchen die Sekretärin ihres Vaters sein. Das war sie zwar nie, hat aber nach der kaufmännischen Lehre 21 Jahre lang an der Seite ihres Vaters Theo Breisacher gearbeitet. Obwohl sie sieben Geschwister waren, gab es bei Breisachers kein Gerangel ums Erbe. Dazu Brigitte Breisacher: «Wir Kinder haben alle ein Vorerbe erhalten, alle auf den Fünfer genau gleich viel. Für meine Eltern war wichtig, dass alle sieben Kinder exakt das

gleiche Erbe erhalten.» Sie erinnert sich daran, wie der Erbvertrag unterzeichnet wurde: «Wir sassen alle um einen Tisch, haben über den Inhalt diskutiert, Fragen gestellt und zum Schluss das Dokument gemeinsam unterzeichnet.» Dass sie dann schliesslich in die Fussstapfen ihres Vaters trat, war den Eltern und allen Geschwistern bald klar. «Wir sind alle froh, dass wir das Unternehmen in der Familie halten konnten», erklärt Brigitte Breisacher.

Claus Niedermann

Ihr Partner für Nachfolge- und Wachstumsfinanzierungen

Finanzierung • Vermittlung • Beratung

Die BV Partners AG bietet:

- Beratung und Unterstützung bei der Nachfolgeregelung
- Nachfolge- und Wachstumsfinanzierungen durch unternehmerische Investoren
- Langjährige Erfahrung und Kompetenz in der Transaktionsabwicklung für Schweizer KMU
- Ein starkes Netzwerk mit Fach- und Branchenkompetenz
- Persönlichen Zugang zu mittelständischen Unternehmen



Wollen Sie mehr über die Vorteile von Eigenkapital bei Nachfolge- und Wachstumsfinanzierungen erfahren?

Besuchen Sie unsere Homepage www.bvpartners.ch oder kontaktieren Sie uns unter Tel. 031 310 01 30.

Daniel Kusio und sein Team unterstützen Sie gerne.



wenger & vieli

Rechtsanwälte

KANZLEI

Wir sind eine führende Schweizer Wirtschaftskanzlei mit rund 40 Anwälten und Steuerexperten in Zürich und Zug.

Wenger & Vieli unterstützt Unternehmer in der Schweiz in der Planung und Umsetzung ihrer Nachfolge. Aufgrund unserer breiten Erfahrung im Bereich der KMU kennen wir die besonderen Bedürfnisse von Unternehmen und Unternehmerfamilien. Die Vielschichtigkeit einer sorgfältigen Nachfolgeplanung verlangt neben einer steuerrechtlichen Kompetenz vertiefte Kenntnisse im Erb- und Gesellschaftsrecht sowie ein gutes Verständnis von wirtschaftlichen Zusammenhängen. Mit Erfolg betreuen wir unsere Kunden in diesem anspruchsvollen, über mehrere Jahre dauernden Prozess.

Verkaufsprozess Je mehr Synergiepotenzial beim Käufer, desto höher der Preis. Eine Auktion unter industriellen Investoren ist deshalb oft die lukrativste Lösung.

Die Gründe für den Verkauf eines Unternehmens können vielschichtig sein. Im Vorfeld eines Firmenverkaufs geht es hauptsächlich um die ideale strategische Ausrichtung des Unternehmens und um operative Verbesserungen. Wenn dann die eigentliche Durchführung der Transaktion ansteht, spielen insbesondere die gewählte Verkaufsstrategie und ein optimaler Verkaufsprozess eine entscheidende Rolle im Hinblick auf die Höhe des erzielbaren Preises.

Ein Verkauf an das bestehende Management ist in Bezug auf eine Kaufpreisoptimierung meist nicht so attraktiv: es resultieren keinerlei Synergien, dafür in der Regel eine hohe Verschuldung. Der Verkauf an einen industriellen Investor mit Synergiepotenzial ist häufig die beste Lösung. Für den Verkäufer ist es deshalb wichtig, weltweit jene Investoren zu identifizieren, welche den grösstmöglichen Zusatznutzen aus einer Akquisition generieren können. Dafür erstellt der Verkäufer aufgrund der Stärken und

Schwächen des zu verkaufenden Unternehmens das «Wunschprofil» des optimalen Käufers. Mit Unterstützung erfahrener M & A-Berater, die idealerweise auf interne Branchenspezialisten und umfassende Wirtschafts- sowie M & A-Datenbanken zurückgreifen können, werden systematisch jene Unternehmen identifiziert, welche diesem Käuferprofil am ehesten entsprechen und bei denen das Synergiepotenzial am grössten ist.

Auktion für potenzielle Käufer

Die Identifikation von bestmöglichen Käufern genügt aber noch nicht, um einen attraktiven Kaufpreis zu erzielen. Kaum ein Käufer wird freiwillig eine Synergieprämie zahlen. Deshalb muss der Verkaufsprozess so strukturiert werden, dass man die potenziellen Käufer indirekt dazu zwingt, zumindest einen Teil der Prämie an den Verkäufer zu entrichten. Dies geschieht häufig mittels einer sogenannten kontrollierten Auktion. Bei diesem Vorgehen werden mehrere «Wunschpartner» parallel in den Verkaufsprozess miteinbezogen, mit dem Ziel, die Verhandlungsposition zu stärken und den Verkaufspreis dank der Konkurrenzsituation unter den Bietern zu optimieren. Neben der reinen Preisoptimierung hat dieses Verkaufsverfahren – im Gegensatz zur Einzelverhandlung – den Vorteil, dass der Verkäufer den Prozess bis zum Schluss kontrollieren und seinen jeweiligen Bedürfnissen anpassen kann. Aufgrund vorhandener Alternativen kann er zudem beim unerwarteten Rückzug einer Partei die Verhandlungen mit den übrigen Käufern weiterführen, während er bei einer Einzelverhandlung den Prozess jeweils von neuem beginnen müsste.

Obwohl der Auktionsprozess komplexer und etwas aufwendiger ist, überwiegen die Vorteile bei einer professionellen Abwicklung meistens deutlich. Die Erfahrung zeigt, dass je nach Ausgangslage und professioneller Anwendung des Verfahrens (Soft-Factors, Verkaufstaktik und Erfahrung spielen natürlich ebenfalls eine wichtige Rolle) Verkaufspreise erzielt werden können, welche deutlich über dem rechnerischen Unternehmenswert liegen.

Rudolf Ebnöther

Leiter Mergers & Acquisitions Schweiz
UBS AG

www.ubs.com

Müller + Jussel AG



Verkäuferdarlehen Im Mai kaufte Marc Hardmeier eine Harley-Davidson- und BMW-Vertretung im Zürcher Oberland. Seither gibt er Vollgas.

Vier Jahre hat Marc Hardmeier bei der Müller + Jussel AG als Motorradverkäufer gearbeitet, danach fünf Jahre als Bereichsleiter. In dieser Zeit bot er sich den beiden Patrons als Nachfolger an. Im Herbst 2009 wurde das Interesse gegenseitig, und die Eigner legten eine Verkaufsofferte vor. «Zuerst», erinnert sich Hardmeier, «habe ich angesichts des Preises schon leer geschluckt.» Doch dann suchte er Kontakt zur Zürcher Kantonalbank (ZKB), und zusammen mit den Bankern erstellte er ein kreatives Übernahmekonzept. Es sah einen sofortigen Kauf der Aktienmehrheit per Einmalzahlung sowie ein Verkäuferdarlehen mit gestaffelter Amortisation vor. Zugute kam Hardmeier dabei der Immobilienbesitz seiner Familie. Dieser erlaubte ihm,

die Upfront-Zahlung mit Geld zu leisten, das er zu Hypothekarkonditionen aufnehmen konnte. Ausserdem war es ihm möglich, das Darlehen seiner Vorgänger teilweise zu besichern. Der Vorteil liegt auf beiden Seiten: Für die Eigner sinkt das Kreditrisiko, und für den Neuunternehmer bleibt die private Belastung relativ klein. Hardmeier muss sich deshalb keine hohen Dividenden ausschütten, sondern kann einen schönen Teil des verdienten Geldes reinvestieren. Ein Vorteil, den er nutzen will. «Wir verkaufen ein Premiumprodukt an Menschen, die sich ein teures Hobby leisten können», sagt der 42-Jährige, «da muss der Service top sein.» Einen neuen Kundenberater hat er bereits eingestellt; weitere sollen folgen.

Jost Dubacher

Matching-Plattformen Wer seine Firma verkaufen will, muss auch den richtigen Käufer finden. Eine Möglichkeit ist die Nutzung von Internet-Plattformen.

Die Suche eines Nachfolgers ist oft schwierig. Hilfe bieten KMU-Börsen im Internet wie die vor drei Jahren lancierte Plattform www.nextmarket.ch. Solche Vermittlungsportale sind besonders für Kleinfirmen mit beschränkten finanziellen Ressourcen geeignet. Die Kosten sind gering, und ein Unternehmer kann seinen Betrieb vorerst anonym ausschreiben. Zudem betreiben auch spezialisierte M&A-Agenturen Online-Börsen mit Verkaufs- und Kaufangeboten im Internet.

Wer einen solchen Marktplatz nutzen will, muss folgende Punkte beachten:

1. Wollen Sie die bevorstehende Nachfolge öffentlich machen oder nicht? Schützen Sie dementsprechend Ihre Identität im Anzeigetext. Eine Informationssubstanz muss aber auch bei einer anonymisierten Ausschreibung vorhanden sein.
2. Vergewissern Sie sich, dass die allenfalls angegebene E-Mail-Adresse nur durch Sie und nicht alle Ihre Mitarbeiter einsehbar ist.
3. Integrieren Sie im Anzeigetext ein klares Nachfolger-Anforderungsprofil.
4. Haben Sie selbst die Kapazität, sich um die Anfragen zu kümmern, oder macht es Sinn,

eine unabhängige Vertrauensperson oder einen Profi-Berater mit der Abwicklung der ersten Kontakte zu beauftragen?

5. Interessenten möchten sehr schnell weitere Informationen. Je genauer die Eignerstrategie besprochen wird und je aussagekräftiger Ihre Dokumentation ist, desto leichter machen Sie dem Nachfolger eine Entscheidung.

David Dahinden

VR-Delegierter [companymarket ag](http://companymarket.ag)
www.nextmarket.ch

Verkaufspreis Der rechnerische Wert und der Preis eines Unternehmens können weit auseinander liegen. Entscheidend sind Verhandlungsgeschick und Timing.

Der rechnerische Unternehmenswert, basierend auf etablierten Bewertungsmethoden, unterscheidet sich teilweise deutlich vom effektiv erzielbaren Verkaufspreis. Dieser wird massgeblich durch Angebot und Nachfrage, den Zeitpunkt im Konjunkturverlauf sowie das Verhandlungsgeschick bestimmt. «Value is what you have, price is what you get», sagen Insider.

Gute Verhandlung erhöht Preis

Der gute M & A-Berater ist mit einem Auktionator vergleichbar. Er trägt wesentlich zur tatsächlichen Preisbildung bei. Die Erarbeitung der verkaufsorientierten und trotzdem realistischen Unternehmensdarstellung, die Vorbereitung und Durchführung der Due Diligence sowie die Kaufvertragsverhandlungen sind dabei lediglich die Pflicht einer professionellen M & A-Begleitung.

Die wertschöpfende Kür besteht in der Projektführung, welche die Festlegung einer erfolversprechenden M & A-Strategie und die Interessenten-Identifikation umfasst. Wesentliche Elemente sind dabei die Erkennung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

beim Verkaufsobjekt, das Finden von Synergiepotenzialen, die Beharrlichkeit und Kreativität im Umgang mit der Gegenseite sowie feinfühliges Verhandlungsgeschick.

Der Markt zieht an

Für 1 Franken Unternehmensgewinn bezahlt ein Käufer ein bestimmtes branchenspezifisches Vielfaches, das sich im Zeitverlauf ändert. So liegen typische EBIT-Multiples für ein kleineres Handelsunternehmen aktuell zwischen 5 bis 7. Für bestimmte Bereiche in der Software- und in der Pharmabranche werden EBIT-Multiples bis zu 8 realisiert.

In den vergangenen zwei Jahren hat sich der schlechte Konjunkturverlauf bei den Firmenbewertungen in tieferen Multiples bemerkbar gemacht. Viel einschneidender für den Markt war jedoch der Rückgang effektiv getätigter Transaktionen. Risiko-Aversion und die Zurückhaltung auf der Nachfrageseite haben den M & A-Markt deutlich gehemmt. Dazu haben auch der schwierige Finanzierungsmarkt und der verstärkte Fokus vieler Firmen auf interne Restrukturierung beigetragen.

In den aufgezählten Punkten findet derzeit eine spürbare Erholung statt. Das Interesse an soliden Unternehmen im Mittelstandsbereich ist gestiegen, während die Notwendigkeit von Nachfolgelösungen im Schweizer KMU-Sektor unverändert hoch ist. Wer jetzt den Verkaufsprozess initiiert, hat wieder gute Chancen, interessierte Käufer zu finden. Dies wird sich für den Verkäufer positiv auf den erzielbaren Verkaufspreis auswirken.

Mathis Passeraub

Mitglied der Geschäftsleitung

Helbling Corporate Finance

www.helbling.ch/hcf

Kleinstunternehmen Mit Umsicht und Expertenrat. In drei Schritten von der Selbständigkeit in den wohlverdienten Ruhestand.

Seit Urs Feurer* die Nachfolge seines Coiffeursalons geregelt hat, kann er das Leben zusammen mit seiner Ehegattin richtig geniessen. Er erfreut sich bester Gesundheit, bedient noch ein paar alte Stammkunden in seinem ehemaligen Coiffeursalons und kann nun etwas kürzer treten. Doch der Weg dahin war lang und beschwerlich. Da er als Selbständigerwerbender wenig Freizeit hatte, schob er die Nachfolgeregelung viel zu lange vor sich her, bis ihn eine schwere Erkrankung dazu zwang. Danach verlief der Prozess viel länger als geplant. Mehrere Anläufe mit Mitarbeitern und Dritten waren erfolglos. Wie Urs Feurer geht es vielen Kleinunternehmern. Oft wird die Nachfolge zu spät und zu wenig systematisch angegangen. Kleinunternehmen schaffen es vielfach erst mit Hilfe eines erfahrenen Experten. Urs Feurer konnte seine Nachfolge in drei Schritten regeln.

Schritt 1: Situationsanalyse und Vorbereitungen

Analysiert wurden die Stärken und Schwächen seines Betriebs. Was macht den Betrieb für einen Käufer wertvoll? Vor allem die gute Lage in der Fussgängerzone mit einer grossen Lauf-

und Stammkundschaft. Zudem konnte Feurer alle Bedürfnisse der Kunden mit seinen drei Angestellten abdecken. Es galt aber auch, den Wert des Betriebs sowie das Potenzial für weiteres Umsatz- und Ertragswachstum zu ermitteln. Dies beantwortete auch die Frage, ob der Kaufpreis aus dem künftigen Ertrag amortisiert werden kann.

Schritt 2: Nachfolgersuche

Wie viele Betriebe musste auch Feurer seinen Salon an einen aussen stehenden Dritten verkaufen. Eine grössere Coiffeursalons-Kette interessierte sich zwar dafür. Sie bot aber nicht die hochwertigen Dienstleistungen an, die seine Kunden gewohnt waren. Schliesslich fand Feurer über seinen Berufsverband einen Coiffeur, der sich selbständig machen wollte.

Schritt 3: Übergabe

Der Kaufpreis lag unter dem ermittelten Unternehmenswert. Zum einen wurde das Risiko der Abwanderung von Stammkunden in den Verhandlungen stark gewichtet. Zum anderen verfügte der Käufer nur über geringe Eigenmittel, und die Bank wollte den Rest nicht voll finanzieren. Dadurch hätte Feurer einen Teil des Preises als Verkäuferdarlehen stehen lassen müssen. Man einigte sich schliesslich auf einen tieferen Preis. Dennoch ist er zufrieden: Der Salon wird in seinem Sinne weiterbetrieben.

* Name geändert

Maria Harrer

Eidg. dipl. Treuhandexpertin
Mitglied des Vorstandes Schweizerischer Treuhänderverband TREUHAND | SUISSE, Sektion Zürich
www.treuhanduisse-zh.ch

Kaminfegergeschäft Max Früh



Max Früh: Jetzt widmet er sich der Bildhauerei, fährt Töff und gärtner.

Schlanke Übergabe Max Früh hat seine Kundendatei und seinen Servicewagen an einen jungen Kaminfegermeister verkauft.

Der Mann macht einen durch und durch zufriedenen Eindruck. «Nein», sagt Max Früh, «Probleme hat es im Zuge meiner Nachfolgeregelung nie gegeben.» Das Erfolgsrezept: Der heute 71-jährige Kaminfegermeister aus dem zürcherischen Weiningen hat sein letztes grosses Projekt von langer Hand geplant. 1995 gründete er – beraten von seinem Treuhänder – eine GmbH. Ein Jahr darauf übergab er die Hälfte seiner Kun-

den einem jungen Mitarbeiter mit bestandener Meisterprüfung. Als er Anfang 2009 definitiv den Ruhestand anstrebte, ging er nach dem bewährten Muster vor: «Interessenten hatte ich genug; unter anderem aus der Stadt Zürich.» Aber es sollte jemand aus der Region sein. Den Richtigen fand Früh schliesslich in der Person von Christoph Sauter aus Dietikon. Er verkaufte ihm seinen Servicewagen und die Heizungs-

daten von rund 1500 Kunden. Seine einzige Bedingung: Sauter sollte den letzten Mitarbeiter bis zu dessen Pensionierung weiterbeschäftigen. Sauter schlug ein. Seit Juni 2009 ist Max Früh offiziell im Ruhestand. Die GmbH hat er immer noch: Er nutzt sie für kleine Aufträge als Feuerungskontrollleur und zahlt sich aus dem gestaffelt eintreffenden Verkaufserlös eine Dividende aus.

Just Dubacher

**WYER &
PARTNER** M&A – Unternehmensnachfolge

Analyse Strategie Bewertung Vermittlung Strukturierung Verhandlungen Verträge Closing

Abwicklung der Transaktion von A bis Z

Louis-Joseph Wyer, Rechtsanwalt / MBA INSEAD, Wyer & Partner, Baarerstrasse 2,
Postfach 1225, 6301 Zug, Tel. +41 41 720 47 57, lwyer@lawyers-wyer.ch

www.lawyers-wyer.ch

“Nachfolge braucht starke und erfahrene Hände”.

Ihr Lebenswerk steht bei uns im Mittelpunkt, damit die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Nachfolge zur Krönung Ihrer Karriere als UnternehmerIn wird.



ABT Treuhandgesellschaft 8134 Adliswil
Andreas Baumann & Co. Telefon 044 711 90 90
Zürichstrasse 27b nachfolge@abt.ch



www.abt.ch

Wissen schafft Werte

«Bei wie vielen Schweizer Banken haften die Entscheidungsträger noch persönlich?»

In der Schweiz sind noch 13 Privatbanken tätig. Die geschäftsführenden Teilhaber dieser Banken haften persönlich und unbeschränkt mit ihrem Vermögen und können sich auch nicht über Déchargen der Verantwortung entziehen. Bei Wegelin & Co. Privatbankiers obliegt die Führung acht unbeschränkt haftenden Teilhabern: Ein Bekenntnis gegenüber unseren Kunden.

Wissen schafft Werte. Deshalb sind wir bei Wegelin & Co. täglich auf der Suche nach Fragen und Antworten, die Sie als Anleger beschäftigen.



WEGELIN & Co.

PRIVATBANKIERS SEIT 1741

Geldgeber mit Power Externe Nachfolgen werden oft von Beteiligungsgesellschaften mitfinanziert. Ihre Finanzkraft erschliesst der Firma neue Handlungsspielräume. Der Deal funktioniert aber nur, wenn Einigkeit über die Strategie besteht.



Hintergrund

Lukrativ

Für Private-Equity-Investoren sind Nachfolgeregelungen lohnend, denn sie bieten Wachstumschancen in Firmen mit bestehendem Marktzugang. Viele PE-Fonds, vor allem die grösseren, sind deshalb auf MBO/MBI ausgerichtet und adressieren ausdrücklich abgabewillige Eigner. Allein in den ersten Monaten des Jahres 2010 haben die Credit-Suisse-Tochter SVC AG für KMU Risikokapital, die St. Galler BrainsToVentures sowie die Orlando Management AG neue Mittel in Millionenhöhe für Nachfolgeregelungen bereitgestellt.

Verantwortung hat mit dem Finden von Antworten zu tun. In Englisch oder Französisch wird dieser Gedanke noch klarer: «responsability» oder «respons-abilité» bergen die beiden Wortstämme «Antwort» und «Fähigkeit», umschreiben also die Befähigung, auf Fragen in geeigneter Weise zu antworten. Für KMU-Familienunternehmen ist die Nachfolgeplanung eine solche Aufgabe, die es «de manière responsable» anzugehen gilt.

Oft ist eine familienexterne Lösung für die Mehrheit der Stakeholder – einschliesslich der Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten, Standortgemeinden und verpflichteten «Kinder» – die verantwortungsvollere Möglichkeit. In einem solchen Fall bietet sich die Übergabe der Eigentümerschaft ans motivierte interne Kader (Management Buy-out) oder an interessierte externe Manager (Management Buy-in) an.

Im Vergleich zum angelsächsischen Ausland sind Nachfolgelösungen, die bisherige oder externe Führungskräfte zu Miteigentümern werden lassen, im deutschsprachigen Europa eher untervertreten. Eine 2009 von Ernst & Young publizierte Studie zeigte indessen, dass das jährliche operative Gewinnwachstum solcher

Firmen 15 Prozent betrug – bei kotierten Firmen waren es 11 Prozent. Die Beschäftigung stieg mit 5 Prozent ebenfalls um einen Prozentpunkt stärker.

Ohne zusätzliche Finanzmittel sind die zu Mitunternehmern aufsteigenden Führungskräfte oder extern hinzukommenden Manager meist nicht in der Lage, vom verkaufsbereiten Alteigentümer Anteile zu einem marktkonformen Preis zu übernehmen. Das ist eine Rolle, welche Beteiligungsfirmen übernehmen.

Management ist mitbeteiligt

Durch die finanzielle Beteiligung des Managements und der Beteiligungsgesellschaft sind die wesentlichen Kräfte im Unternehmen gleichgerichtet: Das operative Management, die in der Regel weiterhin am Unternehmen beteiligte und im Verwaltungsrat vertretene Familie und die Beteiligungsgesellschaft zielen alle auf den wirtschaftlichen Erfolg der Firma ab. Darin liegt ein Hauptgrund für den Erfolg der Buy-outs.

Wie die oben erwähnte Studie zeigt, entwickeln sich Buy-outs dynamischer. Dies geht noch auf weitere Erfolgsfaktoren zurück, die

eine Beteiligungsgesellschaft einbringen kann: Sie verfügt über langjährige Erfahrung in Management-Zusammensetzung und Strategiedefinition sowie deren Umsetzung. Bei Bedarf kann das Beteiligungsunternehmen auf ausgewiesene Branchenkenner und einen bewährten Beraterstab zurückgreifen. Dadurch kommt in vielen, zuvor zwar erfolgreichen, aber doch eher im gewohnten Rahmen verhafteten Gesellschaften ein langfristig wichtiger Dynamisierungsprozess in Gang: etwa Optimierungen der Prozesse, eine raschere Internationalisierung, Arrondierungen des industriellen Portefeuilles über Abspaltungen und über Neuzukäufe von Tätigkeiten. Das Ziel von solchen strategischen Schritten ist stets die langfristig aussichtsreichste Positionierung der Gesellschaft im Markt.

» Die Beteiligungsgesellschaften können durch ihre Erfahrung und ihr Know-how meist einen Dynamisierungsprozess in Gang bringen, der für die Unternehmen langfristig wichtig ist.

feuelles über Abspaltungen und über Neuzukäufe von Tätigkeiten. Das Ziel von solchen strategischen Schritten ist stets die langfristig aussichtsreichste Positionierung der Gesellschaft im Markt.

Zeitlich begrenztes Engagement

Eine Beteiligungsgesellschaft ist ein strategischer Unternehmenspartner respektive Unternehmer auf Zeit. Für frühere Eigentümer, deren Familien ein Unternehmen womöglich über Generationen geführt haben, ist dies eine unvertraute Vorstellung. Das zeitlich begrenzte Engagement ist jedoch ein wichtiger Antrieb bei der Strategieumsetzung. Der Zeithorizont ist mit durchschnittlich vier bis sechs Jahren begrenzt: Ist das nächste Kapitel in der Firmengeschichte geschrieben, die neue Positionierung erreicht, dann soll und will sich das Beteiligungsunternehmen vom Engagement trennen und sich Aufgaben in anderen Gesellschaften zuwenden. Die erfolgreiche, wertsteigernde Entwicklung des Unternehmens ermöglicht es, auf dem eingesetzten Eigenkapital einen Gewinn zu erzielen.

Eine klassische Ausstiegsoption einer Beteiligungsgesellschaft erfolgt über einen Börsengang. Möglich ist auch die Weitergabe des Aktienpakets an industrielle Investoren oder ein anderes Beteiligungsunternehmen oder ein «family office». Der mit dem Anteilsverkauf angestrebte Gewinn ist die Rendite, welche die intensive und mit Risiko behaftete unternehmerische Begleitung respektive Investition nach erfolgreicher Realisation abwirft.

Tobias Ursprung
Partner von Capvis Equity Partners, Zürich
www.capvis.ch

Private Equity

Tipps für Unternehmenseigner Wenn eine Beteiligungsfirma für die Nachfolgeplanung zugezogen wird, gilt, es einige Regeln zu beachten.

Ein Private-Equity-Haus kann den Fortbestand eines KMU und dessen Arbeitsplätze sichern. Ziel von Private Equity ist die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens. Ein positiver Aspekt sowohl für Verkäufer, Firma und deren Management. Letzteres beteiligt sich normalerweise an der Transaktion und kann damit auch am künftigen Erfolg partizipieren.

1. Engagieren Sie frühzeitig einen Berater

Ein Unternehmen zu verkaufen gehört nicht zu den Kernkompetenzen von Unternehmern. Um ein gutes Verhandlungsergebnis und damit einen fairen Preis zu erzielen, ist der Beizug eines externen Beraters empfehlenswert. Ansonsten ist die Gefahr gross, dass der Verkauf scheitert oder ein Vertrag unterzeichnet wird, bei dem nicht alle wichtigen Interessen gebührend berücksichtigt werden.

2. Verkaufen Sie eine Mehrheit

Ein Private-Equity-Investor sucht die Mehrheit und damit die Kontrolle über eine Firma – das ist normal und meist bedingt durch sein Fondsreglement. Falls es zu Beginn nur zu einem Teilverkauf kommt, müssen Sie den Restverkauf bereits in diesem Stadium regeln und messbare Fixpunkte als Beurteilungsgrundlage akzeptieren.

3. Verkaufsprozess dominiert das Tagesgeschäft

Bereiten Sie sich gut und mit einer umfassenden Dokumentation auf die Verkaufsgespräche vor. Denn eines ist klar: Das Tagesgeschäft rückt während dieser Phase in den Hintergrund. Darum gilt es, den Prozess rasch voranzutreiben, auch wenn er in jedem Fall zeitintensiv ist.

4. Führungsstruktur und Schlüsselmitarbeiter

Mit dem Abgang des Chefs kann ein Vakuum entstehen. Wirken Sie diesem mit der Schaffung einer starken zweiten Führungsstufe entgegen. Fördernd für Eigenverantwortung und Karrierechancen Ihrer Führungskräfte wirkt auch die finanzielle Beteiligung am Unternehmen. Seien Sie im Interesse der Firma nicht kleinlich. Stabile Organisation und kompetentes Management werden beim Verkauf gut bezahlt!

5. Lassen Sie los! Sofort!

Mit dem Verkauf verliert der vormalige Patron seine dominante Stellung in einer Gesellschaft. Lassen Sie deshalb rasch los, auch wenn das schwierig ist, denn durch die neuen Eigentümer wird auf jeden Fall ein Wandel stattfinden.

Werner Schnorf und Andreas Ziegler
Zurmont Madison Private Equity, Zürich
www.zurmontmadison.ch

Schrittweise Nachfolgeregelung Der Verkauf eines Minderheitsanteils an einen professionellen Investor ist eine unkonventionelle Lösung. Ist das Aktionariat zersplittert, kann sie aber viel Konfliktpotenzial beseitigen.

In der Diskussion zum Thema Nachfolgeregelungen steht sehr oft der vollständige Verkauf eines Unternehmens im Vordergrund, obwohl in der Praxis überwiegend Situationen anzutreffen sind, in denen sich eine schrittweise Nachfolgeregelung empfiehlt und ein Verkauf von Minderheitsanteilen notwendig wird. Zwei typische Beispiele:

- Vor 15 Jahren engagierten sich fünf leitende Mitarbeiter im Rahmen eines Management Buy-out. Zwei Gründungsmitglieder sind mittlerweile über 60 Jahre alt und streben einen schrittweisen Rückzug aus dem Unternehmen und damit einen Verkauf ihrer Anteile an. Die drei jüngeren Mitinhaber wollen noch weitere zehn Jahre aktiv in der Firma tätig bleiben. Der Ertragswert der profitablen Firma ist wie der Substanzwert wegen thesaurierter Gewinne relativ hoch. Weil die drei Gründer sich nicht erneut verschulden wollen, wird der Verkauf einer Minderheitsbeteiligung an einen externen Käufer geprüft.
- Ein Familienunternehmen in dritter Generation hat mehrere Familienstämme als Aktionäre mit unterschiedlichen Interessen. Die einen Familienmitglieder sind teilweise im Unternehmen operativ engagiert und wollen in die Marktexpansion nach Asien investieren, während die anderen altersbedingt nicht mehr aktiv sind und als Aktionäre lieber höhere Dividendenzahlungen anstreben. Der Interessenkonflikt droht das Familienunternehmen zu blockieren, so dass sich ein Verkauf einer Minderheitsbeteiligung als Lösung aufdrängt.

Geringere Verschuldung als Vorteil

Darüber hinaus bietet eine schrittweise Nachfolgeregelung bei mittelgrossen und grösseren Unternehmen einen Vorteil gegenüber dem Gesamtverkauf. Diese Firmen sind für potenzielle Nachfolger aus der Familie oder dem bestehenden Management meist unerschwinglich. Eine mit Eigenkapital finanzierte Minderheitsbeteiligung kann dazu beitragen, dass eine zu hohe Verschuldung des Nachfolgers respektive des Unternehmens verhindert wird und trotzdem ein fairer Kaufpreis resultiert. Mit ge-

nügend Liquidität können auch Akquisitions- oder Investitionschancen rasch genutzt werden.

Auf der anderen Seite stellen sich aber auch Herausforderungen beim Verkauf einer Minderheitsbeteiligung. Deswegen ist in diesen Fällen ein rechtzeitiger Beginn der Planung besonders wichtig. Ausstiegswillige Aktionäre sollten das Gespräch mit ihren Mitaktionären frühzeitig suchen. Konkret machen zwei Faktoren den Verkauf einer Minderheitsbeteiligung komplexer und zeitaufwendiger:

- Auf Seite der bestehenden Eigner sind die Interessen unterschiedlich. Insbesondere ist für die verkaufenden Aktionäre der Verkaufspreis nicht unwichtig, derweil die verbleibenden Aktionäre nach dem optimalen Partner für die zukünftige Zusammenarbeit suchen. Für diese Interessendivergenz muss eine faire Lösung gefunden werden.
- Es muss ein Käufer gefunden werden, der zum einen keine Mehrheitsbeteiligung anstrebt und der zum anderen die Weiterentwicklung des Unternehmens mitträgt. Sowohl strategische Käufer als auch institutionelle Finanzinvestoren wollen in der Regel eine substanzielle Mehrheit am Unternehmen erwerben und fallen deswegen als Käufer aus. Zudem muss der Käufer unternehmerische Werte teilen und bereit sein, Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie in Anlagen zu tätigen.

Ist ein Käufer gefunden, müssen Strategie und zukünftige Unternehmensentwicklung gemeinsam definiert und die Kooperation des Aktionärskreises im Rahmen einer klaren Strategie und Corporate Governance geregelt werden. Erforderlich sind ein Businessplan sowie der Abschluss eines Aktionärsbindungsvertrages, welcher gewisse Minderheitsrechte einräumt, die Zusammenarbeit im Verwaltungsrat festlegt und die zukünftige Rollenverteilung definiert. Sollte es nicht das Ziel sein, das Unternehmen in absehbarer Zeit zu verkaufen oder einen Börsengang anzustreben, ist eine klare Investitions- und Dividendenpolitik zu definieren.

Hintergrund

Gestreutes Eigentum

Nur eine Minderheit der Schweizer Unternehmen befindet sich in der Hand eines einzigen Inhabers. Eine Studie des Center for Family Business der Universität St. Gallen und der Beratungsgesellschaft PWC kam zum Schluss, dass nur 28,7 Prozent einem Alleininhaber gehören. Mehr als die Hälfte aller Schweizer Firmen, genau 54,5 Prozent, weisen zwei bis vier Besitzer auf. Gut 11 Prozent der Unternehmen sind in der Hand von fünf bis zehn Aktionären. Knapp 6 Prozent befinden sich sogar im Besitz von mehr als zehn Eigentümern.

We make transactions happen.


entered in a strategic alliance by
acquiring a 20% stake of



The undersigned acted as
financial advisor to the buyer

 The Corporate Finance Group
Mergers & Acquisitions


has acquired



The undersigned acted as
lead advisor to the buyer

 The Corporate Finance Group
Mergers & Acquisitions


has acquired



The undersigned acted as
lead advisor to the buyer

 The Corporate Finance Group
Mergers & Acquisitions


STERLING SILVER

TCFG advised a

Private Investor

in a minority transaction

The undersigned acted as
lead advisor to the buyer

 The Corporate Finance Group
Mergers & Acquisitions


has joined the



Medisupport network

The undersigned acted as
lead advisor to Medisupport

 The Corporate Finance Group
Mergers & Acquisitions


has sold its 45%-shareholding in
Fricompost SA to

Axpo Kompogas AG

The undersigned acted as
lead advisor to the seller

 The Corporate Finance Group
Mergers & Acquisitions

Trotz weiterhin anspruchsvollen Marktbedingungen ist es uns auch im ersten Halbjahr 2010 gelungen, eine stattliche Anzahl von Transaktionen abzuschliessen – mit Professionalität, Hartnäckigkeit und Kreativität.

Sprechen auch Sie mit dem führenden unabhängigen M&A-Berater der Schweiz!



The Corporate Finance Group
Mergers & Acquisitions

www.tcfg.ch

Thunstrasse 23
Postfach 164
3000 Bern 6
Tel. : +41 (0)31 356 25 25
Fax : +41 (0)31 356 25 26

Bd des Philosophes 7
Case postale 728
1211 Genève 4
Tel. : +41 (0)22 705 14 85
Fax : +41 (0)22 705 14 86

Beethovenstrasse 11
Postfach 2147
8027 Zürich
Tel. : +41 (0)44 287 22 55
Fax : +41 (0)44 287 22 56



Obwalden – Ihr intelligenter Anschluss an Europa

Mit einer tief verwurzelten, politisch stabilen Geschichte hat es Obwalden geschafft, einen lebendigen und offenen Wirtschaftsraum zu gestalten. Die vorhandenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bieten viel Raum für private wie auch unternehmerische Investitionen. Hier im Herzen der Schweiz gelegen, finden Sie einen der tiefsten Gewinnsteuersätzen Europas und mit der Flat Rate Tax auch optimale Rahmenbedingungen zum Leben.

Kanton Obwalden – Ihr Standort im Herzen der Schweiz – im Zentrum Europas.

in Obwalden Tel. +41 41 660 90 66
Standort Promotion Fax +41 41 660 90 69
Dorfplatz 1 www.iow.ch
CH-6060 Sarnen info@iow.ch

ORLANDO

MANAGEMENT SCHWEIZ AG

solvadis

Grosshandel und Vertrieb
von Chemikalien



Direktvertrieb von Weinen
und verwandten Produkten

FLENSBURGER

Schiffbau



Möbelwerk

Wir kaufen Nachfolgefälle:

- «Perlen» mit Schönheitsfehler
sowie Spezialsituationen
- CHF 10 bis 500 Mio. Umsatz
- starke Marktposition

Sie profitieren von:

- **Geschwindigkeit**
Viele Transaktionen innerhalb
zwei Monaten ab Erstkontakt
abgeschlossen
- **Sicherheit**
Die meisten Transaktionen ohne
Bankkredit oder Finanzierungs-
vorbehalt durchgeführt
- **Pragmatismus**
 - . Eingeschränkte Garantien
 - . Schnelle Entscheidungen
 - . Fokussierte Due Diligence
- **Präsenz**
vor Ort in der Schweiz

Orlando Management Schweiz AG

Pfingstweidstrasse 60, 8005 Zürich
Telefon 044 271 55 50, Telefax 044 271 55 54
info@orlandofund.ch, www.orlandofund.ch



Von der Planung bis zur Abwicklung der gesamten Nachfolgeregelung für KMU

Unsere Dienstleistungen umfassen:

- Situationsanalyse
- Nachfolge-/Verkaufskonzepte
- Erstellung der Verkaufsbroschüre und
Unternehmensbewertung
- Käufersuche und Verhandlungsbegleitung
- Vertragsgestaltung
- Steuerliche Strukturierung

KONTAKT

_ Dr. Nägeli & Partner AG _ Palmstrasse 19 _ CH-8400 Winterthur
_ Tel. +41 (0)52 212 60 08 _ alexander.trost@naegelpartner.ch
_ www.naegelpartner.ch

DR. NÄGELI & PARTNER AG

Gemischtes Doppel

Vielen potenziellen Nachfolgern fehlen die finanziellen Mittel für den Firmenkauf. Eine Alternative ist das Zusammengehen mit einer Industrieholding. Ein Beispiel.

Fachlich und menschlich geeignete Nachfolger zu finden ist ebenso schwierig wie die Sicherung der dazu passenden Finanzierung. Gerade jüngere Nachfolger verfügen oft nicht über die nötigen Mittel, um den geforderten Kaufpreis zu bezahlen. Falls keine Lösung gefunden wird, besteht die Gefahr der Schliessung der Firma oder deren Integration in ein grösseres Unternehmen. So können mittelfristig das Know-how und die qualifizierten Arbeitsplätze verloren gehen oder werden ins Ausland verlagert.

Von dieser Problematik sind insbesondere Unternehmen der produzierenden Industrie betroffen, allen voran die in Nischenbereichen tätigen «Perlen der Schweizer Industrie». Diese KMU verfügen oft über eine beträchtliche Substanz und Ertragsstärke. Sie sind in der Regel zu teuer für die Übernahme durch eine Einzelperson, jedoch zu klein und daher unattraktiv für klassische Investmentfirmen.

Alternative «Industrieholding»

Eine Chance ist eine weitgehende Eigenkapitalfinanzierung mit Unterstützung einer unternehmerisch agierenden Industrieholding. Da will zum Beispiel ein Unternehmer mit 65 seine Firma verkaufen. Zwei seiner Mitarbeiter wären interessiert, den Betrieb zu übernehmen. Aber der geforderte Verkaufspreis liegt jenseits ihrer finanziellen Möglichkeiten, zumal für die weitere Entwicklung des Unternehmens ebenfalls Mittel benötigt werden.

In einem solchen Fall kann eine unternehmerisch agierende Industrieholding die folgende Lösung anbieten: Die Gruppe übernimmt 80 Prozent der Aktien vom Firmeneigner, die beiden Nachfolger je 10 Prozent, wobei eine spätere Mehrheitsbeteiligung der Nachfolger möglich bleibt. Der Verkäufer sichert somit die Zukunft seines Lebenswerks und die damit

Unternehmensdokumentation

Transparenz Klare Strukturen und gut dokumentierte Abläufe sind die Basis für einen Firmenverkauf.

Wenn ein Unternehmer an einen Verkauf denkt, sollte er die wesentlichen Aspekte seiner Firma dokumentieren können. Dadurch wird informelles, personenabhängiges Wissen für Dritte nachvollziehbar. Drei Aspekte stehen im Vordergrund.

1. Finanzielle Führungsinstrumente:

Detaillierte Zahlen wie Deckungsbeiträge und Margen, aufgeschlüsselt nach Produkten und im Zeitverlauf sind ein Muss. Genauso wie eine aussagekräftige Cash-Flow-Rechnung. Mit einer einfachen, vom Buchhalter abgesetzten Jahresbilanz ist es nicht getan.

2. Operative Leistungsindikatoren:

Gute Unternehmer führen nicht über Finanzen allein. Wie entwickeln sich die Marktanteile? Wie zufrieden sind die Kunden? Wie hoch ist die Personalfuktuation? Wie hoch ist die Ausschussrate in der Produktion? Ein verkaufswilliger Unternehmer muss diese Fragen beantworten können.

3. Weitere wesentliche Informationen:

Welche weiteren wichtigen Informationen braucht ein Nachfolger? Die einschlägigen Dossiers könnten sein: Verträge mit Lieferanten und Kunden, Eintragung und Verwaltung des Geistigen Eigentums (Patente, Marken etc.), Dokumentation essenzieller Produktionsabläufe oder Technologien. Hier ist die Urteilskraft des Unternehmers gefragt darüber, was die wirklich wesentlichen Informationen sind, die dann auch dokumentiert werden müssen.

Generell wichtig ist: Nur ein pragmatisches Vorgehen führt zum Ziel. Ein bürokratischer Papiertiger ist unnötig. Was der Nachfolger braucht, sind die essenziellen Informationen über das Unternehmen. Das macht das Verkaufsobjekt attraktiver. Dadurch kann letztlich sogar ein höherer Verkaufspreis erzielt werden.

Karl Spielberger
Managing Partner,
Orlando Management Schweiz AG
www.orlandofund.com

verbundenen Arbeitsplätze. Zudem realisiert er einen guten Verkaufspreis inklusive eines steuerfreien Kapitalgewinns. Wenn er will, investiert er einen Teil des Erlöses in Aktien der Industrieholding und bleibt damit indirekt an seiner Ex-Firma beteiligt. Als neuer Aktionär nimmt er Einsitz im Beirat der Gruppe und stellt so seine langjährige Erfahrung und sein Wissen allen Unternehmen zur Verfügung, an denen die Holding beteiligt ist.

Auch die Nachfolger profitieren, denn sie müssen sich nicht gross verschulden. Sie leiten nun autonom ihre Firma und haben erst noch einen starken Partner, der sie in strategischen Belangen unterstützt. Dank dem bei der Holding gebündelten Know-how können Prozesse optimiert werden, um gesundes Wachstum zu erzielen und letztlich zum Wohle aller die nachhaltige Wertschöpfung zu gewährleisten.

Sten Schreiber

Geschäftsführer ABTell Wertschöpfungs AG, Cham ZG
www.abtell.ch

Abgesichert ins Alter Viele Unternehmer vernachlässigen die private Vorsorge. Ein Finanzplan schafft Orientierung.

Gemäss Studien der Universität St.Gallen räumen zahlreiche Unternehmer bei der Nachfolgeregelung dem langfristigen Fortbestand ihres Betriebs und der Erhaltung der Arbeitsplätze erste Priorität ein. Weniger Bedeutung haben für sie die persönlichen Bereiche. Dies mag damit zusammenhängen, dass Unternehmer im Arbeitsalltag (zu) wenig Zeit haben, sich mit komplexeren, längerfristigen privaten Angelegenheiten zu befassen. Oder sie fühlen sich in geschäftlichen Dingen kompetenter als bei privaten Themen wie Ehe- und Erbrecht, Wertschriftenanlagen und Steuern. Um den Betrieb weiterzuentwickeln, sind sie bereit, bei der Lebensqualität deutliche Abstriche hinzunehmen.

Häufig vernachlässigen Unternehmer aber auch die private Vorsorge: Laut der Studie hat rund die Hälfte der befragten Firmeninhaber ihre Altersvorsorge nicht geregelt, bei den über 65-Jährigen ist es noch immer ein Drittel.

Doch beim Rückzug aus dem Unternehmen verliert der Firmeneigner sein regelmässiges Erwerbseinkommen. An dessen Stelle treten im optimalen Fall eine Rente oder Kapitalauszahlung aus der 2. Säule sowie die AHV-Rente. Da

aber oftmals die AHV die einzige Einnahmequelle darstellt, liegt die grosse Herausforderung in der langfristigen Sicherstellung des Lebensunterhalts aus dem vorhandenen Vermögen.

Finanzierung des Lebensabends

Neben verschiedenen Optimierungsmöglichkeiten im Bereich der 2. und 3. Säule steht eine seriöse und den Bedürfnissen des Unternehmers entsprechende Anlagestrategie im Zentrum. Folgende Faktoren haben einen grossen Einfluss auf die optimale Anlagestrategie:

- das zur Verfügung stehende Kapital
- allfällige Renten
- die erwarteten langfristigen Kosten für den Lebensunterhalt pro Jahr
- die erwarteten mittel- bis langfristigen liquiditätswirksamen Investitionen (etwa Renovation des Eigenheims, Amortisation von Hypotheken)
- die eigene Risikofähigkeit (wie viel Risiko *kann* man eingehen?)
- die eigene Risikotoleranz (wie viel Risiko *will* man eingehen?)
- das Alter und die Lebenserwartung

Ein Bankberater wird aufgrund dieser Informationen und eines Finanzplans die optimale Anlagestrategie für den Lebensabend herleiten. Generell wird kurz- bis mittelfristiger Liquiditätsbedarf in risikoarme Anlagekategorien mit dementsprechend tieferen Renditeerwartungen (Geldmarkt, Obligationen, vorwiegend lokale Währung) investiert. Langfristiger Liquiditätsbedarf kann auch in Anlagekategorien mit höherem Risiko-/Renditeprofil angelegt werden.

Langfristig wird ein kontinuierlicher Vermögensverzehr angestrebt, der aber trotzdem ein genügend grosses Liquiditätspolster bis ins hohe Alter sicherstellen soll. Regelmässig werden die Anlagestrategie überprüft und allfällige Anpassungen vorgenommen. In der Tendenz werden mit zunehmendem Alter Risiken reduziert, da der Anleger mit dem fortschreitenden Verzehr des Wertschriftendepots weniger Wertschwankungen in Kauf nehmen kann.

Markus Kumschick

Mitglied der Direktion,
Leiter Finanz- und Vorsorgeberatung

Cyrell Huser

Mitglied der Direktion, Anlageberatung
und Vermögensverwaltung
Wegelin & Co., www.wegelin.ch

Checkliste

Privatvermögen Die wichtigsten sieben Punkte, die bei der Planung zu beachten sind.

- **Vermögensdiversifikation** Wie gross ist der Anteil des Unternehmens am Gesamtvermögen? Besitze ich Immobilien? Habe ich Ersparnisse?
- **Pensionskasse** Wie sieht meine Altersvorsorge aus? Habe ich eine Säule 3a und eine Pensionskasse? Beziehe ich meine Pensionskasse in Renten- oder Kapitalform? Nutze ich die steuerlichen Optimierungen innerhalb der 2. und 3. Säule?
- **AHV-Rente** Werde ich bei Erreichen des Pensionierungsalters eine volle AHV-Rente erhalten? Habe ich Beitragslücken, etwa wegen Auslandsaufenthalt? Sollte ich meine AHV-Rente vorbezahlen oder hinausschieben?
- **Eherecht** In welchem Güterstand bin ich? Habe ich einen Ehevertrag abgeschlossen? Sind die getroffenen Vereinbarungen noch sinnvoll?
- **Erbrecht** Habe ich ein Testament geschrieben oder einen Erbvertrag abgeschlossen? Sind die getroffenen Vereinbarungen noch sinnvoll? Ist der überlebende Partner/Partnerin finanziell abgesichert?
- **Lebensunterhalt** Wie finanziere ich nach Wegfall meines Einkommens den Lebensunterhalt? Reichen Vermögen oder Rente langfristig, um die Kosten zu decken? Habe ich die richtige Anlagestrategie bei den Finanzanlagen?
- **Perspektiven Privatleben** Habe ich Hobbys oder neue Betätigungsfelder und einen Tagesablauf für die Zeit nach meiner Pensionierung?

Quelle: Wegelin & Co

ABTell Wertschöpfungs AG

**Zukunftssicherung, Wachstum und nachhaltige Wertschöpfung
für erfolgreiche, innovative KMU-Perlen der Schweizer Industrie**

Fest verankert in der Schweiz – offen für die ganze Welt

Für Unternehmer:

- Zukunftssicherung des Lebenswerkes
- Erhalt der Arbeitsplätze in der Schweiz
- Bei Verkauf: steuerfreier Kapitalgewinn
- Möglichkeit, weiterhin direkt oder indirekt am Unternehmen beteiligt zu sein
- Möglichkeit, im Beirat Einsitz zu nehmen

Für Nachfolger:

- Beteiligung als Mitunternehmer
- Finanzierung auf 100 % Eigenkapitalbasis
- Autonome operative Leitung der Firma
- Erfahrungsaustausch: Know-how Transfer mit anderen Unternehmern der ABTell
- Aktive Unterstützung auf Gruppenebene



ABTell Wertschöpfungs AG

- unternehmerische Ausrichtung
- Förderung von Schweizer KMU
- Förderung des Unternehmertums
- Moralisch-ethische Grundwerte
- Auch Investoren willkommen!

Besuchen Sie unsere Informationsanlässe
(siehe www.abtell.ch):

«Nachhaltige Wertschöpfung für KMU»

*Auf Wunsch stehen wir gerne für ein
persönliches Gespräch zur Verfügung*

ABTell Wertschöpfungs AG

Alte Steinhauserstrasse 1
6330 Cham

Telefon 044 711 90 70
info@abtell.ch
www.abtell.ch

**Bestehende Werte erhalten,
neue schaffen**

Nachfolgefragen sind Vertrauenssache.

Sichern Sie die Zukunft Ihres Unternehmens gemeinsam mit einem erfahrenen Partner. Wir beteiligen uns im Zuge von Nachfolge- und Buyout-Lösungen an mittelständischen Unternehmen aus dem Industrie-, Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich. Als aktive Partner des Managements denken und handeln wir nachhaltig.

Auswahl unserer Referenzen:



CLS COMMUNICATION



Zurmout Madison Management AG
Eisengasse 16, CH-8008 Zürich
Telefon: +41 (0)44 267 5000

www.zurmoutmadison.ch

Zurmout Madison
PRIVATE EQUITY

Innovation - Ihre Zukunft:

Als Entscheidungsträger eines internationalen Unternehmens agieren. Verantwortung bei der Entwicklung und Erschließung neuer Produkte und Märkte übernehmen. An der nachhaltigen Entwicklung eines jungen Unternehmens aktiv mitarbeiten. Als Unternehmensberater oder Kader im Finanzsektor KMU und Familienunternehmen betreuen. Eines Tages eine eigene Unternehmung gründen und führen ...

Falls Sie Ihre berufliche Zukunft in einem derartigen Umfeld sehen, bieten wir Ihnen den passenden international orientierten Studiengang:

Master of Science in Business Administration HES-SO **Major in Entrepreneurship** **(Innovation & Growth)**

Weitere Informationen:

Hochschule für Wirtschaft
Chemin du Musée 4
1700 Freiburg
026 429 63 76 | entrepreneurship@hefr.ch

www.master-entrepreneurship.ch



SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
HAUTE ÉCOLE DE GESTION (HEG) DE FRIBOURG
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT (HSW) FREIBURG

Service Nachfolgeplanung Die Übergabe der eigenen Firma an den oder die Nachfolger ist das letzte grosse Projekt einer Unternehmerkarriere. Damit es gelingt, muss es gut vorbereitet sein. Ein Vademecum für den Weg in den sicheren Ruhestand.

Was Unternehmerinnen und Unternehmer wissen müssen.

Einfach ist es nicht, an der eigenen Ablösung zu arbeiten und das Lebenswerk aufzugeben. Es braucht vielmehr innere Überwindung; und dies mitunter über Jahre hinweg. Umso wichtiger ist es, folgende sechs Punkte im Auge zu haben:

Rechtzeitiger Start

Neben der gewöhnlichen Planung und der Auswahl eines Nachfolgers fallen insbesondere gesetzliche Sperrfristen bei vorgängigen Umstrukturierungen ins Gewicht. Zudem sollten auch unvorhergesehene Ereignisse (z. B. das Ausscheiden eines potenziellen Nachfolgers) einkalkuliert werden. Der gesamte Nachfolgeprozess kann bis zu zehn Jahre dauern.

«Fächer öffnen»

Nicht immer ist die beste Lösung auch die naheliegendste oder lässt sich die bevorzugte Lösung wirklich realisieren. Für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung sollten deshalb alle Optionen geprüft werden.

Umfassende Planung

Eine ganzheitliche Planung verhindert unliebsame Überraschungen und kostspielige Umwege.

Einbezug von Beratern und Spezialisten

Externe Personen bringen nicht nur ihr Know-how, sondern auch ihre objektive Sichtweise in den Nachfolgeprozess ein.

Berücksichtigung der Emotionen aller Beteiligten

Die Nachfolge ist besonders für den Unternehmer hoch emotional. Aber auch die Nachfolger, insbesondere wenn es sich dabei um die Kinder des Unternehmers handelt, sind vor Emotionen nicht gefeit. Das Bewusstsein eigener und fremder Emotionen verhindert unnötige Missverständnisse, welche im schlimmsten Fall den Nachfolgeprozess zum Scheitern bringen können.

Inhalt

| | |
|---|----|
| 1. Initialisierung | 52 |
| 2. Optionen | 52 |
| 2.1 Rechtsformenübersicht | 53 |
| 2.2 Familien- und Erbrecht | 54 |
| 2.3 Steuerrecht | 56 |
| 3. Vorbereitung | 57 |
| 3.1 Preisbestimmende Faktoren der verschiedenen Nachfolgelösungen | 57 |
| 3.2 Unternehmensbewertung | 58 |
| 3.3 Nachfolgefinanzierung | 59 |
| 3.4 Vertragswesen | 60 |
| 4. Überleitung | 63 |
| 5. Umsetzung | 63 |
| Internet-Adressen | 63 |
| Anlaufstellen | 65 |

1. Initialisierung

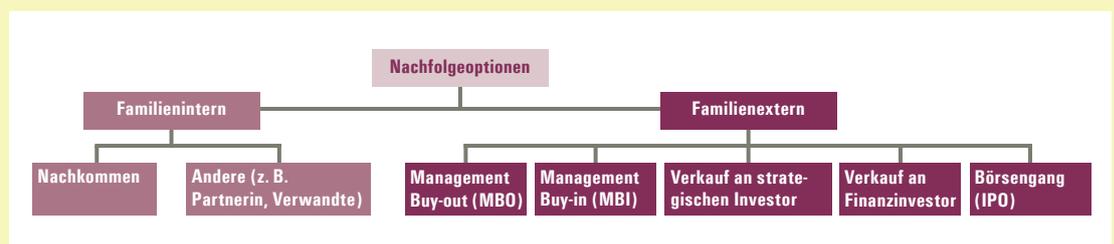
Für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung ist zentral, dass bereits zu Beginn die richtigen Weichen gestellt werden. Dazu müssen aber die Bedürfnisse sowohl der Unternehmung als auch des Unternehmers frühzeitig abgeklärt werden.

Fragekatalog

| | |
|--|--|
| Rahmenbedingungen | Welche Eckpunkte werden aufgrund der Familie, Vorsorge und Erbfolge vorgegeben? Es empfiehlt sich, für diese Bereiche eine umfassende Strategie zu entwickeln. |
| Vorgaben für die Weiterführung des Unternehmens | Neben der Auflistung, welche strategischen, kulturellen und organisatorischen Vorgaben zu erfüllen sind, müssen auch Prioritäten gesetzt werden: Welche Vorgaben sind zwingend zu erfüllen, welche wünschenswert? |
| Einbebeziehende Anspruchsgruppen | Welche Anspruchsgruppen wie Unternehmer, Partner/in, Kinder, Schwiegersöhne/-töchter, Verwaltungsrat, Management, Mitarbeitende und Geschäftspartner wollen/müssen Sie in die Nachfolgeplanung einbeziehen? Wann und in welcher Funktion sollen sie einbezogen werden? |
| Einbebeziehende Drittpersonen (externe Berater) | Vergessen Sie nicht, dass bei einer umfassenden Nachfolgeplanung neben unternehmerischen auch familien-, erb- und steuerrechtliche Probleme sowie solche der persönlichen Vorsorge zu lösen sind. Überlegen Sie sich bereits frühzeitig, was für externe Fachkräfte Sie zu welchem Zeitpunkt beiziehen wollen. |
| Zeitplan mit Meilensteinen | Erstellen Sie einen Zeitplan für den Nachfolgeprozess: Bis wann müssen welche Entscheidungen gefällt werden, zu welchem Zeitpunkt müssen gewisse Entwicklungen abgeschlossen sein? |
| Anforderungsprofil des zukünftigen Geschäftsführers | Neben den fachlichen Anforderungen stellt sich insbesondere auch die Frage, über welchen Hintergrund der neue Geschäftsführer verfügen muss. Ist es ein bisheriger Kadermitarbeiter oder soll es eine externe Führungskraft sein, die neue Impulse bringt? |
| Anforderungsprofil des zukünftigen Eigentümers | Soll der Betrieb in Familienhand bleiben oder wird das Unternehmen an Dritte verkauft? |
| Persönliche Zukunft | Wie sieht Ihre persönliche Zukunft aus? Welche Rolle haben Sie weiterhin im Unternehmen, welche Betätigungsfelder stehen Ihnen nach der Umsetzung zur Verfügung? |

2. Optionen

In einem zweiten Schritt geht es darum, anhand der gestellten Anforderungen die verschiedenen Möglichkeiten aufzuzeigen, um eine massgeschneiderte Nachfolgelösung überhaupt erst zu ermöglichen. Dies umfasst neben verschiedenen Nachfolgeoptionen auch den Einbezug weiterer Rechtsgebiete, insbesondere des Familien- und Erbrechts. Wichtig ist für den Unternehmer, dass er den Fächer öffnet und auch nicht naheliegende Optionen in die Betrachtungen einbezieht. Spätestens zu diesem Zeitpunkt sollten (interne oder externe) Spezialisten der einzelnen Fachbereiche in die Nachfolgeplanung einbezogen werden.



Share-Deal

Beim Share-Deal werden die Beteiligungsrechte (Aktien, Stammannteile) einer Unternehmung übertragen, die Gesellschaft selber bleibt unberührt. Entsprechend kann diese Übertragungsform nur gewählt werden, wenn die Unternehmung im Rahmen einer Kapitalgesellschaft (oder Genossenschaft) betrieben wird.

Der Share-Deal wird durch die korrekte Übertragung der Beteiligungspapiere (Übergabe, ggf. Indossament und/oder Zustimmung der Gesellschaft) vollzogen. Da bei den Unternehmens-Aktiven kein Eigentümerwechsel stattfindet, sind kein Grundbucheintrag oder ähnliche Vorkehrungen notwendig.

Asset-Deal

Ein Asset-Deal erfolgt bei Übertragung von Personengesellschaften; kommt im Einzelfall auch bei Kapitalgesellschaften zur Anwendung. Beim Asset-Deal erfolgt der Verkauf durch die Veräußerung sämtlicher Wirtschaftsgüter (Assets) der Firma. Die Aktiven und Passiven werden im Rahmen der Singularsukzession (Einzelrechtsnachfolge) einzeln übertragen. Bei Grundstücken muss die Übertragung öffentlich beurkundet werden; bei übrigen Gütern und Verbindlichkeiten genügt einfache Schriftlichkeit. Vertraglich zu regeln ist die Haftung für Unternehmensverbindlichkeiten durch den Erwerber oder den Veräußerer.

2.1 Exkurs Rechtsformenübersicht

Je nachdem, wie die Nachfolge geregelt wird, muss das Unternehmen auch über die dafür geeignete Rechtsform verfügen.

| | Personenunternehmen | | Kapitalgesellschaften | |
|---|---|---|---|---|
| | Einzelunternehmen | Kollektivgesellschaft | Kommanditgesellschaft | GmbH AG |
| Grundlage | - | OR 552 – 593 | OR 594 – 619 | OR 772 – 827 |
| Hauptsächlicher Verwendungszweck | Kleinunternehmen, personenbezogene Tätigkeiten | kleinere, dauernde, stark personenbezogene Unternehmen | Spezialfälle, z. B. kleinere Unternehmen, die eine stark personenbezogene Tätigkeit ausüben unter Einbezug externer Investoren oder Familienmitglieder | kleinere, stark personenbezogene Unternehmen geeignet für fast alle Arten gewinnorientierter Unternehmen |
| Erforderliches Kapital | keine gesetzlichen Auflagen | keine gesetzlichen Auflagen | keine gesetzlichen Auflagen | mind. CHF 20 000, aufgeteilt in Stammanteile zu mind. CHF 100 Nennwert OR 774, 777 c mind. CHF 100 000 (mind. CHF 50 000 einbezahlt), aufgeteilt in Aktien zu mind. CHF 0.01 Nennwert OR 621, 622 |
| Besteuerung | Inhaber ist für gesamtes Einkommen und Vermögen aus geschäftlichem und privatem Bereich steuerpflichtig. | Jeder Gesellschafter ist für seinen Einkommens- und Vermögensanteil an der Gesellschaft sowie für sein privates Vermögen und Einkommen steuerpflichtig. | Jeder Gesellschafter ist für seinen Einkommens- und Vermögensanteil an der Gesellschaft sowie für sein privates Vermögen und Einkommen steuerpflichtig. | Gesellschaft ist für Gewinn und Kapital steuerpflichtig. Gesellschafter ist für Stammanteile als Vermögen und Dividenden als Einkommen steuerpflichtig. |
| Übertragung der Mitgliedschaft | keine Mitgliedschaft Übertragung kann alleine durch Veräusserung des Geschäftsbetriebes (Asset-Deal) erfolgen. | Zustimmung sämtlicher Gesellschafter erforderlich OR 557, 542 | Zustimmung sämtlicher Gesellschafter erforderlich OR 598, 557, 542 | schriftliche Übertragung der Stammanteile OR 785 Sofern nicht statutarisch anders geregelt, Zustimmung der Gesellschafterversammlung ($\frac{2}{3}$ -Mehr der vertretenen Stimmen, absolutes Mehr des gesamten Stammkapitals) erforderlich. OR 786, 808 Ziff. 4 frei, sofern keine gesetzlichen, statutarischen oder vertraglichen (diese gelten allerdings gegenüber der Gesellschaft nicht) Übertragungsbeschränkungen bestehen OR 685 ff |
| Eignung | Da ohnehin lediglich die Vermögenswerte veräussert werden, eignet sich die Einzelfirma vor allem für die Übernahme durch eine Einzelperson oder eine bestehende Unternehmung. | Aufgrund der personellen Ausgestaltung eignet sich die Kollektivgesellschaft besonders für familieninterne Nachfolgelösungen. | Diese Gesellschaft eignet sich insbesondere für familieninterne Lösungen, bei denen zwar mehrere Nachfolger in die Unternehmung einsteigen, jedoch nicht alle an der Geschäftsleitung teilhaben wollen. | Die AG ist als Kapitalgesellschaft sehr flexibel, so dass sich fast alle Nachfolgelösungen damit umsetzen lassen. |

2.2 Familien- und Erbrecht

Spätestens wenn es um eine familieninterne Nachfolge geht, sollten das übergebende wie auch das übernehmende Unternehmer-Ehepaar ihre persönlichen Verhältnisse in einem Ehe- und Erbvertrag klar regeln. Diese Verträge ermöglichen eine von der gesetzlichen Ordnung abweichende Regelung. Das schafft beim späteren Erbgang klare Verhältnisse und vermeidet unnötige Streitigkeiten in der Familie. Sowohl der Ehe- wie auch der Erbvertrag müssen öffentlich beurkundet werden. Bestehende Regelungen sind im Hinblick auf die Nachfolge zu überprüfen.

| Ehe- und Familienrecht | |
|--|---|
| Güterstand | Der Güterstand regelt die Vermögensverhältnisse der beiden Ehegatten und hat entscheidenden Einfluss auf das frei verfügbare Vermögen der Ehegatten. Durch den Ehevertrag ist es den Ehegatten nicht nur möglich, zwischen den drei gesetzlichen Güterständen Errungenschaftsbeteiligung (dieser gilt, sofern nichts anderes vereinbart wurde), Gütertrennung und Gütergemeinschaft zu wählen. Es kann auch der gesetzlich zugestandene Gestaltungsspielraum bezüglich Zuweisung in das Eigengut ausgeschöpft werden. |
| Beteiligung/Mitarbeit des anderen Ehegatten an/in der Unternehmung | Hat ein Ehegatte Geld aus seiner Gütermasse in die Unternehmung investiert, welche der Gütermasse beider oder des anderen Ehegatten zuzuordnen ist, sieht das Gesetz bei fehlendem Ehevertrag für den Fall der güterrechtlichen Auseinandersetzung (d. h. insb. bei Scheidung oder Erbfall) komplexe Ausgleichsmechanismen vor. Probleme stellen sich auch, wenn ein Ehegatte kostenlos in der Unternehmung mitarbeitet. Dies führt ohne vertragliche Regelung regelmässig zu hohen Ansprüchen und grossen Berechnungsproblemen. |
| Erbrecht | |
| Für die nachfolgenden Ausführungen ist zu beachten, dass ein eingetragener Partner oder eine eingetragene Partnerin dem Ehegatten respektive der Ehegattin in Bezug auf die erbrechtlichen Ansprüche gleichgestellt ist. | |
| Gesetzliche Erbfolge | Ohne letztwillige Verfügung oder Erbvertrag tritt im Todesfall die gesetzliche Erbfolge ein. Danach wird beispielsweise die Erbschaft zwischen dem überlebenden Ehegatten und den direkten Nachkommen hälftig geteilt, wobei die Nachkommen ihrerseits gleichmässig beteiligt sind (bei einem Ehegatten und drei Kindern erhält somit ein Kind $\frac{1}{6}$ Anteil). <i>Fazit:</i> Diese gesetzliche Aufteilung der Erbschaft erschwert regelmässig oder verunmöglicht sogar eine vernünftige Nachfolgeregelung, weil das Geschäftsvermögen in einem Unternehmer-Portfolio typischerweise den überwiegenden Teil des Familienvermögens ausmacht und der Nachfolger kaum in der Lage ist, die nötigen Ausgleichszahlungen an die anderen Erben zu leisten. |
| Ausgleichspflicht der Erben | Was der Erblasser einem gesetzlichen Erben zu Lebzeiten unter Anrechnung an seinen Erbteil zukommen lässt, z. B. eine Mitbeteiligung am Unternehmen oder einen Kaufpreis wesentlich unter dem Verkaufswert, unterliegt der Ausgleichspflicht. Dies bedeutet, dass der sog. Vorbezug dem Erben an seine Erbschaft angerechnet wird. Übersteigt der Vorbezug den Erbteil, muss der Erbe die Differenz in die Erbmasse einwerfen. <i>Fazit:</i> Zuwendungen an Nachkommen sind vermutungsweise ausgleichspflichtig. Zwar können sie durch Vereinbarung der Ausgleichspflicht entzogen werden, doch nur soweit die Pflichtteile nicht verletzt werden (der Vorbezug wird zur Berechnung der Pflichtteile der Erbmasse zugerechnet). |
| Pflichtteil | Der Erblasser kann nur soweit frei über sein Vermögen von Todes wegen verfügen, wie dadurch nicht in die gesetzlichen Pflichtteile eingegriffen wird. Diese betragen für die Kinder $\frac{3}{4}$ und für die Eltern sowie den Ehegatten $\frac{1}{2}$ des gesetzlichen Erbanspruches. Besteht die Erbengemeinschaft also aus dem Ehegatten und direkten Nachkommen, so beträgt der frei verfügbare Betrag lediglich $\frac{3}{8}$ der gesamten Erbschaft. Dieser frei verfügbare Betrag von $\frac{3}{8}$ kann der Unternehmer dem Nachkommen, welcher das Unternehmen übernimmt, zuweisen. Die Verletzung des Pflichtteils ist nicht rechtswidrig. Sie hat daher Bestand, wenn der Erbe, welcher in seinem Pflichtteil verletzt wurde, nicht mittels Klage die Herabsetzung der letztwilligen Verfügung auf das erlaubte Mass durchsetzt. Wichtig ist, dass zu diesem Zweck nicht nur die effektive Erbschaft, sondern auch gewisse Zuwendungen zu Lebzeiten des Erblassers in die Berechnung einbezogen werden. Dazu gehören unter anderem: Zuwendungen an Erben, welche nicht der Ausgleichspflicht unterliegen; Schenkungen der letzten fünf Jahre (gilt nicht für Gelegenheitsgeschenke); Entäusserung von Vermögenswerten, die der Erblasser offenbar zum Zwecke der Umgehung der Verfügungsbeschränkung vorgenommen hat. <i>Fazit:</i> Wird die Unternehmung im Rahmen der Nachfolge unter dem effektiven Wert veräussert, stellt sich sofort die Frage, ob dadurch die Pflichtteile verletzt wurden – und das nicht nur, wenn die Nachfolge erst im Rahmen der Erbfolge durchgeführt wird. Entsprechend ist diese Problematik bereits frühzeitig in die Nachfolgeplanung einzubeziehen und allenfalls mittels Erbvertrag ein Erbverzicht zu vereinbaren. |
| Enterbung | Durch die Enterbung verliert ein gesetzlicher Erbe seinen Erbanspruch und (wichtiger) den Anspruch auf seinen Pflichtteil. Eine Enterbung ist jedoch nur in seltenen Ausnahmefällen möglich: wenn der Erbe gegen den Erblasser oder gegen eine diesem nahe verbundene Person eine schwere Straftat begangen hat oder wenn der Erbe gegenüber dem Erblasser oder einem von dessen Angehörigen die ihm obliegenden familienrechtlichen Pflichten schwer verletzt hat. |

Bei Mergers & Acquisitions kann man 350 mal richtig entscheiden

Together we realize value

Damit der Kauf oder Verkauf eines Unternehmens zu einem Erfolg wird, sind zahlreiche Entscheidungen richtig zu treffen. Dazu braucht es viel Erfahrung und Know-how. Wir verfügen über beides. Mit über 350 abgeschlossenen Transaktionen gehört Helbling Corporate Finance zu den führenden Anbietern im M&A-Markt.

Lokal verankert, international vernetzt

Bei grenzüberschreitenden Transaktionen arbeiten unsere sechs Büros in der Schweiz und in Deutschland mit ihren Partnern im weltweiten Netzwerk **Corporate Finance International** zusammen.



Helbling Corporate Finance ist Mitglied von Corporate Finance International (CFI), einem internationalen Verbund von rechtlich unabhängigen M&A-Unternehmen mit Netzwerk-Partnern in Europa, Nordamerika und Indien.

Helbling Corporate Finance

Ihr Partner für Mergers & Acquisitions, Turnaround und Performance Management

Schweiz

Helbling Corporate Finance AG
Hohlstrasse 614
CH-8048 Zürich
Telefon +41 44 743 84 44
Telefax +41 44 743 84 10
hcf@helbling.ch
www.helbling.ch

Deutschland

Helbling Corporate Finance GmbH
Neuer Zollhof 3
DE-40221 Düsseldorf
Telefon +49 211 137 07 0
Telefax +49 211 137 07 77
hcf@helbling.de
www.helbling.de

Helbling Corporate Finance GmbH

Leonrodstrasse 52
DE-80636 München
Telefon +49 89 459 29 400
Telefax +49 89 459 29 499
hcf@helbling.de
www.helbling.de

Helbling Corporate Finance GmbH

Bolzstrasse 3
DE-70173 Stuttgart
Telefon +49 711 120 46 80
Telefax +49 711 120 46 812
hcf@helbling.de
www.helbling.de

2.3 Steuerrecht

Steuerrechtlich wird beim Nachfolgeprozess zwischen zwei Ereignissen unterschieden: der eigentlichen Transaktion (Übertragung) sowie der Zeit nach der Transaktion. Sowohl bezüglich des Kaufpreises wie auch bei den Steuern stehen sich die Interessen des Unternehmers und des Nachfolgers vielfach diametral gegenüber, da eine Steuerersparnis der einen Seite oft zu einer Mehrbelastung der anderen führt (ebenso führt eine Steuerminderung im Transaktionszeitpunkt oft zu einer nachträglichen Steuerbelastung der einen oder anderen Partei). Mit einer ganzheitlichen Planung können die Gesamtsteuerbelastung optimiert und die Steuerfolgen je nach Verhandlungsposition zwischen den Parteien austariert werden.

Steuerfolgen der Transaktion

Je nach Art der Transaktion stehen zu diesem Zeitpunkt die Erbschafts- und Schenkungssteuer sowie die Einkommenssteuer (oder seltener die Gewinnsteuer) im Zentrum des Interesses.

| | |
|--|---|
| Erbschafts- und Schenkungssteuern | In der Schweiz kennen alle Kantone ausser Schwyz Erbschafts- und Schenkungssteuern. Meist findet nicht nur eine Progression aufgrund der Erbschaftssumme, sondern auch nach Verwandtschaftsgrad statt. Bei direkten Nachkommen und Ehegatten und teilweise auch im Falle einer Unternehmensnachfolge kann eine reduzierte bzw. zum Teil gar keine Besteuerung erfolgen. Dagegen beträgt die Steuer für nicht privilegierte Personen je nach Kanton und Progression bis zu 50 % des Vermögensanfalls. |
| Veräusserungserlös | Werden Beteiligungsrechte veräussert (Share-Deal), welche sich im Geschäftsvermögen befinden, unterliegen erzielte Kapitalgewinne der Einkommens- oder Gewinnsteuer; wurden die Rechte im Privatvermögen gehalten, ist der Kapitalgewinn grundsätzlich steuerfrei. Beim Verkauf von Betriebsvermögen (Asset-Deal) erfolgt der Kapitalgewinn stets im Geschäftsvermögen, ist steuerbar und AHV-pflichtig. |
| Steuern bei einer rechtlichen Umgestaltung der Unternehmung (insb. Fusion, Rechtsformänderung und Vermögensabtretung) | Seit Inkrafttreten des Fusionsgesetzes sind Unternehmensumwandlungen nicht nur rechtlich einfacher umsetzbar, sondern in einigen Fällen auch steuerneutral möglich, sofern die Steuerpflicht in der Schweiz fortbesteht und die bisher massgeblichen Buchwerte übernommen werden. Zu beachten ist jedoch, dass je nach Transaktion eine Sperrfrist von 5 Jahren zur Anwendung kommt. Wird diese verletzt, so erfolgt eine Nachbesteuerung der übertragenen stillen Reserven. |
| Liquidationsgewinne bei definitiver Aufgabe der selbständigen Erwerbstätigkeit (ab 1.1.11) | Gibt ein Unternehmer die selbständige Erwerbstätigkeit nach dem vollendeten 55. Altersjahr oder wegen Invalidität definitiv auf, so wird der Gewinn, welcher in den letzten zwei Jahren aus der Realisation der stillen Reserven angefallen ist, separat besteuert. Je nach Vorsorgebedürfnis kann der Unternehmer auswählen, ob er sich in die Pensionskasse einkaufen (steuerfrei) oder einen fiktiven Einkauf (nur zu 1/5 steuerbar) tätigen will. Der Restbetrag wird nur zu 1/5 für den Steuersatz berücksichtigt, letzter beträgt aber mindestens 2%. |

Steuerfolgen nach der Transaktion

Häufig bleibt der übergebende Unternehmer finanziell an der Unternehmung beteiligt oder der Kaufpreis ist erfolgsabhängig gestaltet, so dass eine steuergünstige Lösung in seinem ureigenen Interesse liegt. Aber auch für den Fall, dass eine Beteiligung am zukünftigen Unternehmenserfolg fehlt, können sich die Steuerfolgen nach der Übergabe auf den Verkäufer (sei es auch nur über den Übergabepreis) auswirken.

| | |
|----------------------------------|--|
| Latente Steuern | <p>Latente Steuern sind verborgene Steuerlasten, d. h. Sachverhalte, welche erst in Zukunft zu einer steuerlichen Belastung führen, ihre Ursache aber in der Gegenwart oder Vergangenheit haben. Lasten auf einem Unternehmen latente Steuern, führt dies beim Verkauf regelmässig zu einer Kaufpreisminderung, da der Käufer die im Verkaufszeitpunkt bereits latent vorhandenen, aber erst bei ihm anfallenden Steuern auf den Verkäufer abwälzen will. Latente Steuern sind u. a. bei folgenden Konstellationen vorhanden:</p> <p><i>Stille Reserven:</i> Stille Reserven führen bei ihrer Realisierung zur Besteuerung (z. B. Aufwertung des Warenlagers bei Verkauf der Waren). Eine Realisierung von stillen Reserven wird auch angenommen, wenn sie – z. B. durch Verlegung des Steuerdomizils ins Ausland – der Besteuerung entzogen werden (sog. steuersystematische Realisierung).</p> <p><i>Thesaurierte Gewinne:</i> Werden Unternehmensgewinne (z. B. bei Übernahme von nicht betriebsnotwendiger Liquidität/Gewinnvorträge) von juristischen Personen an ihre Eigentümer (welche die Beteiligungsrechte im Privatvermögen halten) ausgeschüttet, erzielen diese grundsätzlich steuerbares Einkommen. Entsprechend lasten auf thesaurierten Gewinnen latente Steuern.</p> |
| Indirekte Teilliquidation | Verkauft ein Unternehmer seine im Privatvermögen gehaltenen Beteiligungsrechte in das Geschäftsvermögen einer natürlichen oder juristischen Person und schüttet der Erwerber innerhalb von 5 Jahren nicht betriebsnotwendige Substanz (d. h. insb. thesaurierte Gewinne) aus, so ist der verkaufende Unternehmer dafür steuerpflichtig (sog. indirekte Teilliquidation). Folglich ist es für den Verkäufer in einem solchen Fall von eminenter Bedeutung, dass er dem Käufer im Kaufvertrag ein Ausschüttungsverbot auferlegt und im Widerhandlungsfall über eine Gewährleistungsverpflichtung die bezahlten Steuern überwälzen kann. Sollen nach der Transaktion betriebsnotwendige Vermögenswerte veräussert und der Erlös ausgeschüttet werden, sollte der Verkäufer vor der Transaktion mit den Steuerbehörden über ein sog. Ruling sicherstellen, dass die Ausschüttung auch von den Steuerbehörden als (für den Verkäufer) steuerfrei akzeptiert wird. |

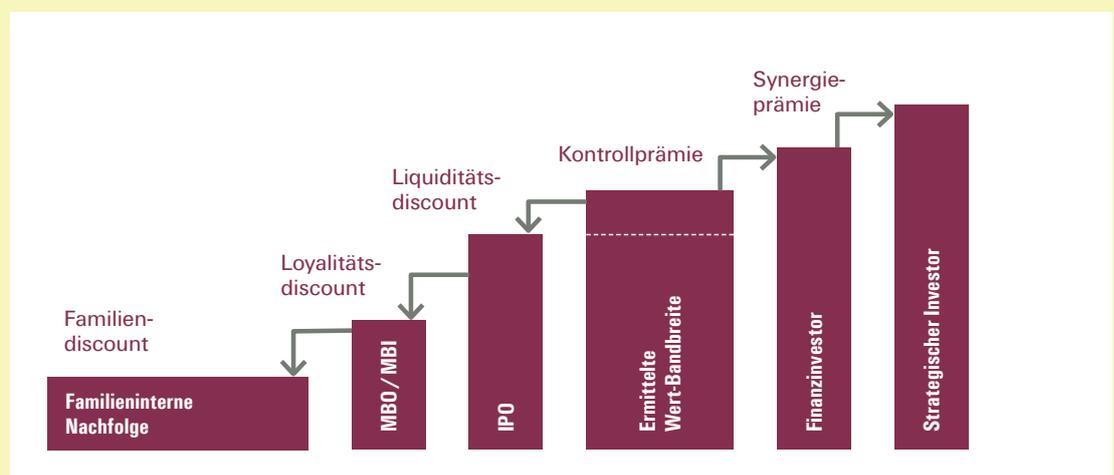
3. Vorbereitung

In dieser Phase werden die ersten Weichen gestellt, und es zeigt sich oft, welche Option schliesslich gewählt wird. Dementsprechend kann (und muss) in der Folge auch die Unternehmung bereits dergestalt vorbereitet werden, dass eine möglichst problemlose Nachfolge ermöglicht wird.

| | |
|--|---|
| Anpassen Finanzstruktur | Ausschütten freier Reserven ins Privatvermögen des Inhabers, um die Unternehmung nicht unnötig zu verteuern; um die Gleichbehandlung der Nachkommen bei einer familieninternen Nachfolge zu ermöglichen (finanzielle Abgeltung der nicht in die Unternehmung eintretenden Nachkommen erfordert genügend Liquidität); um das frei werdende Vermögen ggf. frühzeitig (z. B. für die persönliche Vorsorge) wieder zu investieren. Mitarbeiter-Beteiligungspläne (insb. im Hinblick auf MBO). |
| Anpassen Firmenstruktur | Ändern der Rechtsform; Neugründung einer Holding-Gesellschaft; Aufspaltung in verschiedene Gesellschaften, für welche die Nachfolge separat geregelt wird. |
| Vorbereiten begleitender Massnahmen | Erbvertrag/ Testament, Ehevertrag, Steuerruling. |
| Risikobereinigung | Vor der Nachfolgeregelung latent vorhandene (z. T. bereits langjährig vor sich hergeschobene) Probleme sollten nach Möglichkeit noch vor der Übergabe gelöst werden (z. B. Bereinigung der Geschäftsbeziehungen, Formalisieren von Know-how, Erneuern/ Errichten von Immaterialgüterrechten). Das konsequente Beseitigen von Altlasten führt nicht nur zu einem höheren Übergabepreis, sondern erleichtert auch die Suche eines geeigneten Nachfolgers. |
| Entscheidungswege optimieren | Insbesondere wenn die Nachfolge nicht von einer einzigen Person oder (was kaum je der Fall sein dürfte) per sofort und ohne Übergangsfrist angetreten wird, empfiehlt es sich, die Entscheidungswege frühzeitig an die neuen Gegebenheiten anzupassen, um nicht an Handlungsfähigkeit einzubüssen. |
| Feedback-Möglichkeiten errichten | Berater, unabhängige Verwaltungsräte oder andere nicht direkt Beteiligte können den Nachfolgeprozess oft sachlich und mit wenig Betriebsblindheit mitverfolgen und diesen so besonders hilfreich begleiten. |
| Bewertung des Unternehmens | Auch wenn der anhand der Bewertung ermittelte Wert im Einzelfall selten dem effektiv bezahlten Preis entspricht, bildet eine Unternehmensbewertung dennoch sowohl für den Unternehmer (Vorsorgeplanung) als auch den Nachfolgekandidaten (Finanzierung) eine nötige Grundlage für weitere Verhandlungen. |
| Notfallkonzept | Was passiert, wenn der Unternehmer oder die übernehmende Person frühzeitig aussteigt? |
| Kommunikationskonzept | Wer ist zu welchem Zeitpunkt wie zu informieren? Das Konzept sollte sowohl die interne wie auch die externe Kommunikation umfassen. |

3.1 Preisbestimmende Faktoren der verschiedenen Nachfolgelösungen

Die nachfolgende Grafik zeigt eindrücklich, dass die Preisgestaltung nicht nur von der Unternehmensbewertungsmethode abhängig ist, sondern massgeblich auch vom Nachfolgemodell. So ist z. B. ein strategischer Investor nicht selten 30 % oder mehr zu zahlen bereit als beispielsweise eine natürliche Person bei einem MBO oder MBI. Unterster Wert bei der Übergabe ist der Liquidationswert (= Wert, bei dem sich eine Stilllegung mit Liquidation des Unternehmens vor einer Übertragung «bezahlt» macht).



3.2 Unternehmensbewertung

Die Unternehmensbewertung ist Ausgangspunkt von Preisverhandlungen bei Unternehmensübernahmen. Dabei gibt es kein allgemein gültiges Verfahren, ist doch die Bewertung und Gewichtung der Vermögenswerte von Unternehmung zu Unternehmung verschieden. So fällt das Anlagevermögen bei einem kapitalintensiven Produktionsbetrieb stärker ins Gewicht als bei einer kleinen Dienstleistungsunternehmung. Dazu kommt, dass verschiedene Marktteilnehmer ebenfalls unterschiedliche Vorstellungen über die «richtige» Bewertung haben. Schliesslich ist zu berücksichtigen, dass ein privates Unternehmen ein individuelles Gut ohne Marktpreis ist. Der Preis, der für ein Unternehmen bezahlt wird, basiert folglich zu guten Teilen auch auf subjektiven Gründen (Machtverhältnisse, Taktik, Verkaufszeitpunkt). Dies alles führt dazu, dass es einerseits den einzigen und richtigen Unternehmenswert so nicht gibt und andererseits ein rechnerisch ermittelter Unternehmenswert kaum je mit dem effektiven Transaktionspreis übereinstimmen wird (Abweichungen von 10 % bis 50 % nach unten und oben sind nicht selten).

Nichtsdestotrotz bieten Bewertungsmethoden die Möglichkeit, eine Wertbandbreite für mögliche Preisverhandlungen zu ermitteln. Dabei kommen vornehmlich folgende Methoden (oder eine Kombination davon) zur Anwendung:

| | Ertragswertmethode | Substanzwertmethode | Marktwertmethode |
|-------------------------|--|---|--|
| Beschreibung | Bei dieser Methode wird der Unternehmenswert anhand eines zukünftig nachhaltig erwarteten Ertrages ermittelt. | Als Substanzwert gilt das an einem Stichtag vorhandene Eigenkapital eines Unternehmens, bereinigt um die stillen Reserven und die darauf lastenden latenten Steuern. | Der Marktwert einer Unternehmung wird anhand eines Vergleiches mit ähnlichen börsenkotierten Unternehmen oder kürzlich durchgeführten Transaktionen bestimmt. |
| Berechnung | $\text{Wert} = \frac{\text{Betriebssertrag} \times 100}{\text{Kapitalisierungssatz}}$ <p>Der Betriebsertrag wird in der Praxis oft anhand des nachhaltig erzielbaren Unternehmensgewinnes ermittelt. Anstelle des Gewinns kann jedoch auch auf den zukünftigen Cash-Flow abgestellt werden (sog. Discounted Cash-Flow). Der Kapitalisierungssatz wird meist auf Basis des Zinssatzes risikoloser Bundesobligationen errechnet. Auf diesem wird ein Immobilitäts- und Risikozuschlag erhoben sowie ein Abzug für Inflationsschutz in Rechnung gestellt.</p> | $\text{Wert} = \text{Aktiven} + \text{stille Reserven} - \text{Fremdkapital} - \text{latente Steuern}$ <p>Anders als beim Buchwert werden hier die stillen Reserven (und die auf ihnen lastenden latenten Steuern) berücksichtigt. Sind nicht-betriebliche Aktiven oder Passiven vorhanden, sind diese auszuscheiden. Die Bewertung wird in der Regel anhand des Fortführungswertes (Going-Concern-Basis) vorgenommen, es kann jedoch auch auf den (oftmals darunter liegenden) Liquidationswert abgestellt werden.</p> | Die Berechnung findet entweder anhand sog. Trading Multiples oder anhand eines Vergleichs zu vormaligen Kaufangeboten (oder bei ähnlichen Transaktionen effektiv bezahlten Preisen) für Vergleichsunternehmen statt. Als Trading Multiples wird etwa die Price-Earnings-Ratio (Preis je Aktie dividiert durch Gewinn je Aktie) oder die Cash-Flow-Ratio (Preis je Aktie dividiert durch Cash-Flow je Aktie) verwendet. Diese werden dann auf den Unternehmensgewinn/-Cash-Flow des Bewertungsobjektes angewandt. |
| Würdigung | Die Ermittlung des zukünftigen Betriebsertrages bietet definitionsgemäss Probleme, was nicht selten in Uneinigkeit zwischen den Parteien mündet. Nicht weniger problematisch ist auch der Kapitalisierungssatz, welcher je nach Risikogewichtung und erwarteter Inflations- und Zinsentwicklung unterschiedlich ausfallen kann. | Abgesehen von den stillen Reserven bietet die Substanzwertmethode kaum Bewertungsprobleme. | Aufgrund ihrer Komplexität und fehlender Daten von Vergleichsunternehmen dürfte die Marktwertmethode bei KMU kaum allein praktikierbar sein. Sie dient jedoch oft als Sekundärmethode zur Überprüfung der Primärmethode. |
| Praktikermethode | Vor allem bei KMU ist die Praktikermethode sehr verbreitet. Dabei wird das Mittel aus Substanz- und Ertragswert ermittelt, wobei der Ertragswert in der Regel doppelt gewichtet wird. Mit dem Einbezug von Substanz- als auch Ertragsmomenten können Ungenauigkeiten bei der Ertragswert- und der Substanzwertmethode oftmals ausbalanciert werden. Wird die Praktikermethode als Primärmethode verwendet, sollte sie auf jeden Fall durch eine Sekundärmethode überprüft werden. | | |

3.3 Nachfolgefiananzierung

Die folgende Tabelle bietet eine Übersicht über verschiedene Formen der Finanzierung einer Nachfolge. In der Praxis kommt dabei regelmässig eine Kombination verschiedener Finanzierungsformen vor. Die Nachfolgefiananzierung ist eine der grössten Herausforderungen des Nachfolgers. Deshalb liegt es auch im Interesse des übergebenden Unternehmers, sich frühzeitig Gedanken über die Machbarkeit der Übernahmefiananzierung zu machen. Mögliche Massnahmen dazu sind die Befreiung des Unternehmens von unnötiger Substanz, massvolle Preisgestaltung oder Verkäuferdarlehen.

| | Eigenfinanzierung | Fremdfinanzierung durch Dritte | Fremdfinanzierung durch Unternehmer | Innenfinanzierung |
|---------------------|---|--|--|---|
| Definition | Der Übernahmepreis wird durch eigene Mittel finanziert. | Der Übernahmepreis wird durch fremde Mittel, sei es von einer Bank oder anderen Investoren, finanziert. | Der übergebende Unternehmer gewährt dem Käufer ein Darlehen oder bleibt als Eigentümer beteiligt. | Die Finanzierung erfolgt aus Mitteln des übernommenen Unternehmens. |
| Formen | <ul style="list-style-type: none"> – angesparte Guthaben – Einsatz von Vorsorgegeldern – Erbvorbezüge, Schenkungen | <ul style="list-style-type: none"> – Darlehen/Hypothek – Obligation | <ul style="list-style-type: none"> – Verkäuferdarlehen – stufenweiser Verkauf | <ul style="list-style-type: none"> – Darlehen des übernommenen Unternehmens – (Substanz-)Dividende – Kapitalherabsetzung |
| Steuerfolgen | Die Eigenfinanzierung erfolgt für den Übernehmer/Käufer (vorbehalten bleibt Besteuerung Vorsorgegelder) grundsätzlich steuerneutral. | Sowohl Schulden als auch Schuldzinsen sind für den Übernehmer/Käufer grundsätzlich steuerlich absetzbar. | Sowohl Schulden als auch Schuldzinsen sind grundsätzlich für den Übernehmer/Käufer steuerlich absetzbar. Wenn der Käufererlös erfolgsabhängig gestaltet wird (Earn-Out-Lösungen), kann dies zu einer Besteuerung führen. | Substanzdividende wie auch Darlehensfinanzierung bergen die Gefahr der indirekten Teilliquidation (vgl. Übersicht Steuerrecht). |
| Vorteile | Unabhängig vom Einfluss von Geldgebern. | Positiver Leverage-Effekt, wenn Unternehmensrendite die Kapitalkosten übersteigt. | Der Unternehmer bietet dem Nachfolger oft günstigere Konditionen als ein unabhängiger Investor. Der übergebende Unternehmer ist am weiteren Erfolg des Unternehmens wegen seines weiteren Engagements interessiert. | Die Übernahmekosten können zumindest teilweise bereits bei der Übernahme aus der Unternehmung heraus finanziert werden. |
| Nachteile | Regelmässig verfügen einzelne der Nachfolger nur über beschränkte eigene Mittel, so dass zumindest eine vollständige Eigenfinanzierung selten ist. | Finanzierungskosten mindern die Rendite und können zukünftige Investitionen des Unternehmers gefährden. | Gefahr des andauernden Mitspracherechtes des übergebenden Unternehmers. | Nur möglich, wenn das Unternehmen nachhaltig erfolgreich ist oder die entsprechenden Mittel vorhanden sind; Formvorschriften bei Kapitalherabsetzung. |
| Bemerkung | Bei ausschliesslichem Einsatz von Eigenmitteln sollte der Nachfolger über eine genügende Risikoabsicherung (Tod, Invalidität) verfügen. Bei einem MBO kann die Problematik des fehlenden Eigenkapitals durch das rechtzeitige Einführen eines Beteiligungsprogramms entschärft werden. | Die Fremdfinanzierung sollte in der Regel innert 5 Jahren amortisiert werden können bzw. die Gesamtsumme 4 bis 7 Jahresgewinne vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen nicht übersteigen. | Die (teilweise) Fremdfinanzierung durch den austretenden Unternehmer kommt insbesondere bei familieninternen Nachfolgen, MBOs oder MBIs zur Anwendung. | Mittel- bis langfristig muss sich jede Unternehmensübernahme selber finanzieren. Inwiefern dies kurzfristig möglich ist, hängt entscheidend von den im Transaktionszeitpunkt vorhandenen freien Mitteln und der steuerlichen Zulässigkeit ab. Oftmals dürfte es jedoch für beide Parteien vorteilhafter sein, ungebundene Mittel vor der Transaktion auszuschütten. |

3.4 Vertragswesen

Im Verlaufe des Nachfolgeprozesses müssen zwischen dem Unternehmer und dem Nachfolger verschiedenste Verträge geschlossen werden. Die folgende Aufstellung bietet eine schematische Übersicht über die häufigsten Vertragstypen, aufgeteilt nach Zeitpunkt des Abschlusses. Es liegt auf der Hand, dass bei komplizierten Verhältnissen zusätzliche Regelungen erforderlich sind.

| | Letter of Intent (LoI) / Vorvertrag | Übertragungsvertrag | Closing Memorandum (CM) |
|--|--|---|--|
| Zweck | Der Letter of Intent ist eine Absichtserklärung der Parteien, in ernsthafte Kaufverhandlungen einzutreten; meistens wird darin Exklusivität für eine gewisse Zeit ausbedungen. Der Vorvertrag wird meistens nach der Einigung über die Eckpunkte abgeschlossen, hält diese fest und regelt das weitere Vorgehen bei den Vertragsverhandlungen bis zum Vollzug. | Der Übertragungsvertrag, meistens Kaufvertrag, enthält die eigentliche Nachfolgeregelung zwischen den Parteien bezüglich Übertragung von Leitungsfunktionen (operativ) und Eigentum. | Mit dem Closing Memorandum bestätigen die Parteien, dass sie den Übertragungsvertrag vollzogen haben. Er sichert die Parteien insbesondere gegen den Vorwurf ab, dass der Vertrag nicht korrekt erfüllt wurde. |
| Zeitpunkt des Vertragsschlusses | Vor und während Vertragsverhandlungen. | Nach erfolgreich abgeschlossenen Vertragsverhandlungen (genannt Signing). | Beim Vollzug der Übergabe (genannt Closing). |
| Wichtiger Inhalt | <ul style="list-style-type: none"> - Generelle Absichten der Parteien (nicht unmittelbar verpflichtend!) - Festlegung wesentlicher Eck- und Vertragspunkte (verpflichtend) - Geheimhaltungsklausel (verpflichtend) | <ul style="list-style-type: none"> - Gegenstand (Share- oder Asset-Deal) - Preis (ggf. inkl. Berechnungsgrundlage) - Zahlungsmodalitäten - Gewährleistung - Übertragung Leitungsfunktionen - Konkurrenzverbot | <ul style="list-style-type: none"> - Bestätigung, dass die Übergabe vertragskonform erfolgt ist |
| Weiterer möglicher Inhalt | <ul style="list-style-type: none"> - Exklusiv-Klausel - Kostenteilung (z. B. für Unternehmensbewertung) - Offenlegungspflichten - «Due Diligence» - Zeitlicher Ablauf der Vertragsverhandlungen - Konventionalstrafe | <ul style="list-style-type: none"> - Geheimhaltungsklausel - Konkurrenzverbot - Erbverzicht | <ul style="list-style-type: none"> - Vertragsanpassungen oder -erläuterungen |
| Erläuterungen | Der Letter of Intent oder Vorvertrag soll die Parteien in den Abschluss des Übertragungsvertrages führen. Verbindlich sind lediglich die explizit vereinbarten Rechte und Pflichten (z. B. Geheimhaltung und allenfalls die bereits bestehenden Eckpunkte). Ausserdem dient er im Streitfall oftmals als Auslegungshilfe später unterzeichneter Verträge. | Je nach Inhalt des Übertragungsvertrages ist er etwa ein Kauf- oder Erbvertrag. Am häufigsten liegt indes eine Mischung verschiedener Vertragstypen vor. | Mit dem Closing Memorandum werden in der Regel keine neuen oder allenfalls vertragsbegleitende Rechte und Pflichten begründet. Es dient der Sicherheit der Parteien beim Vollzug des Übertragungsvertrages. |
| Formvorschriften | Keine. Da der Vorvertrag /LoI nicht zuletzt der Beweissicherung dient, sollte er schriftlich abgeschlossen werden. | Die Formvorschriften ergeben sich aus dem Inhalt des Vertrages. Aus Beweisgründen sollte der Vertrag aber auch beim Fehlen besonderer Vorschriften schriftlich abgeschlossen werden. | Keine. Da das CM nicht zuletzt der Beweissicherung dient, sollte es schriftlich abgeschlossen werden. |

Übertragungsverträge

Übertragungsverträge können in verschiedener rechtlicher Gestalt daherkommen, insbesondere auch in einer Mischung aus verschiedenen Vertragsformen. Zudem lässt das Gesetz den Parteien im Rahmen der Vertragsfreiheit einen weiten Spielraum für individuelle Lösungen.

Typische Übertragungsverträge

| Vertragsart | Wichtiger Inhalt | Weiterer möglicher Inhalt |
|--|---|--|
| Ehevertrag Art. 181 ff. ZGB | <ul style="list-style-type: none"> - Vereinbarung Güterstand - Güterzuweisung gewisser Vermögenswerte (insb. der Unternehmung) | <ul style="list-style-type: none"> - Vom Gesetz abweichende Vorschlagsbeteiligung bei Errungenschaftsbeteiligung |
| Erbvertrag Art. 494 – 497, 512 – 516 ZGB | <ul style="list-style-type: none"> - Erbeinsetzung - Vermächtnisse - Erbverzicht (Verzicht auf Pflichtteil) | <ul style="list-style-type: none"> - Lebenslanges Nutzniessungsrecht des überlebenden Ehegatten an der gesamten Erbschaft - Einsetzen eines Willensvollstreckers - Auflagen und Bedingungen für die Erbschaft |
| Kaufvertrag Art. 184 ff. OR | <ul style="list-style-type: none"> - Kaufgegenstand (Share-/ Asset-Deal) - Kaufpreis (ggf. inkl. Berechnungsgrundlage) - Zeitpunkt des Rechtsübergangs - Zahlungsmodalitäten - Gewährleistung (Haftung für Mängel der Kaufsache) - Klausel zur indirekten Teilliquidation | <ul style="list-style-type: none"> - Geheimhaltungsklausel - Konkurrenzverbot - Sicherung des Kaufpreises - Möglichkeit zur Kaufpreisanpassung - Auflagen, Bedingungen |
| Schenkungsvertrag Art. 239 ff. OR | <ul style="list-style-type: none"> - Schenkungsgegenstand - Gewährleistung | <ul style="list-style-type: none"> - Auflagen (z. B. Fortführungspflicht des Unternehmens oder bestimmter Verträge) - Bedingungen (z. B. erfolgreicher Abschluss einer Ausbildung) |

Weitere Verträge

| Vertragsart | Wichtiger Inhalt | Weiterer möglicher Inhalt |
|---|--|--|
| Aktionärsbindungsvertrag Keine gesetzliche Regelung | <ul style="list-style-type: none"> - Geschäftspolitik - Vorhand- und Vorkaufsrecht - Überbindungspflicht | <ul style="list-style-type: none"> - Besondere Kaufrechte - Sicherungshinterlegung der Aktien - Dividendenpolitik |
| Darlehensvertrag Art. 312 ff. OR | <ul style="list-style-type: none"> - Darlehenssumme - Darlehenszins - Rückzahlungsmodalitäten - Darlehenssicherung | |
| Arbeits-/Beratungsvertrag | <ul style="list-style-type: none"> - Regelung der zukünftigen Mitarbeit des bisherigen Inhabers (Ehepaars) | |
| Mietvertrag | Mietweise Benützung der Geschäftsräume, falls diese Eigentum des bisherigen Inhabers sind oder bleiben | |

Standardklauseln in Verträgen

| Bezeichnung | Zweck | Erläuterungen | Bemerkung |
|---|---|--|--|
| Salvatorische Klausel | Sicherung der Vertragsgültigkeit bei teilweiser Ungültigkeit; Sicherstellung, dass Vertrag entsprechend den ursprünglichen Absichten vollzogen werden kann. | Sollte eine Bestimmung dieses Vertrages ungültig oder rechtsunwirksam sein oder werden, so gilt der Vertrag weiter und die ungültige oder rechtsunwirksame Bestimmung wird durch eine Bestimmung ersetzt, welche dem wirtschaftlichen Zweck der ursprünglichen Bestimmung so nahe als rechtlich möglich kommt. | Bei jedem grösseren Vertragswerk sinnvoll. |
| Abänderungs-/ Schriftformklausel | Transparenz, Rechtssicherheit, Beweissicherung. | Dieser Vertrag sowie allfällige Änderungen und Ergänzungen dazu bedürfen zu ihrer Gültigkeit der Schriftform und der Unterzeichnung durch beide/ alle Parteien. Dies gilt auch für die Vereinbarung einer anderen Form. | Grundsätzlich immer zu vereinbaren. |
| Konventionalstrafe | Unter-Strafe-Stellung von Vertragsverletzungen; Umgehung der Beweisschwierigkeiten eines allfälligen Schadens, indem dieser nicht nachgewiesen werden muss. | Verletzt eine Partei ihre vertraglichen Pflichten, so hat sie der anderen Partei für jede einzelne Verletzungshandlung eine Konventionalstrafe von – CHF 10 000 – zu bezahlen (Beispiel!). Die Bezahlung der Konventionalstrafe entbindet nicht von der weiteren Einhaltung des Vertrages. Schadenersatzforderungen, die den Betrag der Konventionalstrafe übersteigen, bleiben vorbehalten. | Vor allem bei komplizierten Verhältnissen oder zur Sicherung von reinen Verhaltenspflichten (z. B. Konkurrenzverbot) empfehlenswert. |
| Rechtswahl- und Gerichtsstandsvereinbarung | Verhinderung eines ausländischen Gerichtsstandes und der Anwendung ausländischen Rechts. | Dieser Vertrag untersteht schweizerischem Recht (unter Ausschluss des schweizerischen Kollisionsrechts und des Übereinkommens der Vereinten Nationen über Verträge über den internationalen Warenkauf – Wiener Kaufrecht, CISG). Ausschliesslicher Gerichtsstand für alle Streitigkeiten aus oder in Zusammenhang mit diesem Vertrag ist Bern (Beispiel!). | Insb. bei internationalen Beziehungen unerlässlich. |
| Schiedsklausel | Bezeichnung eines privaten Gerichts zur Streiterledigung (Streitigkeit wird der staatlichen Gerichtsbarkeit entzogen). | Musterklauseln finden sich z. B. in den Swiss Rules, ICC Rules oder UNCITRAL Rules. | Insbesondere bei internationalen Beziehungen sinnvoll; sollte mit Rechtswahlklausel verbunden werden. |
| Mediationsklausel | Gütliche Streitregelung. | Sollte es im Zusammenhang mit diesem Vertrag oder dessen Gültigkeit zu Streitigkeiten kommen, verpflichten sich die Parteien, zunächst eine Mediation durchzuführen. Ordentliche Klagen werden erst erhoben, wenn in der Mediation keine gütliche Einigung gefunden werden konnte. | Sinnvoll, wenn zukünftige Zusammenarbeit geplant ist. In der Eidg. ZPO, welche per 1. 1. 2011 in Kraft tritt, ist neu die Mediation vorgesehen. Sie tritt an die Stelle des Schlichtungsverfahrens, wenn alle Parteien dies beantragen. |

4. Überleitung

In der Überleitungsphase beginnt für den Nachfolger der Einstiegs- und für den Unternehmer der Ablöseprozess. Je nach Konstellation kann diese Phase mehr oder weniger lange dauern. Die Parteien sollten sich und den weiteren Anspruchsgruppen aber auf jeden Fall genügend Zeit für die Einführung gewähren.

| | |
|--|---|
| Einführung des potenziellen Nachfolgers in die Unternehmung | Der Unternehmer behält vorerst seine Funktion, der Nachfolger wird jedoch in wichtige Gespräche, Verhandlungen und Entscheide einbezogen, so dass einerseits der Know-how-Transfer sichergestellt ist und andererseits die Übergabe auch für aussenstehende Dritte reibungslos verläuft. Zu diesem Zeitpunkt ist eine klare Aufgabenregelung zwischen Unternehmer und Nachfolger zentral. |
| Definitiver Entscheid zur Übergabe | «Point of no return» Unterzeichnung Übertragungsvertrag (sog. Signing) |
| Definitive Einführung des Nachfolgers | Vgl. Phase 5: Umsetzung |

5. Umsetzung

Die Unternehmensnachfolge wird mit dem Wechsel des Nachfolgers in die Rolle des Unternehmers vollzogen und schliesslich mit dem Austritt des bisherigen Unternehmers abgeschlossen.

| | |
|---|---|
| Vollzug des Übertragungsvertrages (sog. Closing) | Übergabe Beteiligungspapiere oder anderer Vermögenswerte, Anpassung HR-Eintrag. Vor allem bei einem Asset-Deal sind die jeweiligen Übertragungsvorschriften zu beachten (z.B. öffentliche Beurkundung, Grundbuch- oder Handelsregistereintrag). Closing Memorandum. |
| Interne und externe Kommunikation (z.B. symbolische Schlüsselübergabe) | Die Kommunikation ist einerseits eine Notwendigkeit, damit der Geschäftsgang durch die Nachfolge nicht in Mitleidenschaft gezogen wird. Andererseits bietet sich dieser Anlass auch für Marketing-Massnahmen an. |
| Austritt des Unternehmers | Je nach Abmachung tritt der bisherige Unternehmer mit Abschluss der Transaktion aus der Unternehmung aus oder verbleibt als Investor, Beirat oder ähnliches für eine gewisse Zeit im Betrieb. |
| Definitive Übernahme des Betriebes durch den Nachfolger | Nach der Umsetzung der Transaktion erhält der Nachfolger erstmals die Möglichkeit, selbständig wegweisende Entscheidungen zu treffen. |

Realisierung Service Nachfolgeplanung: Idee: Claus Niedermann, Journalistenbüro Niedermann GmbH; Konzept: Thomas Bähler, Partner Kellerhals Anwälte (www.kellerhals.ch); Umsetzung: Thomas Bähler und Martin Kistler, Kellerhals Anwälte (www.kellerhals.ch); Fachberatung: Max Nägeli, kmuNEXT (www.kmunext.ch); Phasenmodell Nachfolgeprozess: Praxisorientierte Wegleitung Nachfolgemanagement in KMU von Credit Suisse (www.credit-suisse.com/firmenkunden); Familien- und Erbrecht: Toni Z'graggen, Mattig-Sutter und Partner (www.mattig.ch); Gestaltung und Layout: Bernet & Schönenberger (www.typographie.ch).

WebCorner – die besten Internet-Adressen zum Thema Nachfolge

→ Portale

www.kmu-info.ch

KMU-Portal des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO

www.kmunext.ch

Informationen, Tipps, Checklisten und Links rund um den Nachfolgeprozess

www.kmu-nachfolgezentrum.ch

Informationen, Generationen-Coaching

www.stiftung-kmu.ch

Stiftung zur Vermittlung von unternehmerischem Wissen

www.swiss-venture-club.ch

Weiterbildung für KMU

→ Marktplätze

www.nextmarket.ch

Internet-Marktplatz für Verkauf und Kauf von Unternehmen

www.firmenboerse.ch

Firmenverkauf und -kauf

www.nexxt-change.org

Börse für Unternehmensnachfolgen in Deutschland

→ Weitere nützliche Links

www.nextcheck.ch

Selbstanalyse-Tool für Unternehmerinnen und Unternehmer

www.kmuadmin.ch / www.netnotar.ch

Firmengründungen, Änderung der Gesellschaftsform

www.zefix.admin.ch

Eidg. Amt für das Handelsregister

www.estv.admin.ch

Eidgenössische Steuerverwaltung

www.ausgleichskasse.ch

AHV-Ausgleichskassen und IV-Stellen der Schweiz

www.bsv.admin.ch

Bundesamt für Sozialversicherungen

www.unternehmensnachfolge.ch

Infos rund um den Nachfolgeprozess



50 Jahre mit dem Wandel leben

Die Treuhand- und Revisionsgesellschaft Mattig-Suter und Partner wurde 1960 gegründet und zählt heute mit ihren europaweit mehr als 100 Mitarbeitenden (davon über 80 in der Schweiz) zu den renommiertesten Zentralschweizer Treuhandunternehmen.



Tony Z'graggen

Koordination, Coaching,
Vorsorge
dipl. Steuerexperte



Lothar Gwerder

Bewertungen, Strategie,
Finanzplanung
dipl. Wirtschaftsprüfer
dipl. Betriebswirtschafter HF



Aldo Dubacher

Due Diligence
dipl. Wirtschaftsprüfer
lic. oec. HSG, Certified Information Systems Auditor (CISA)



Stefan Gehrig

Steuerkonzepte
dipl. Steuerexperte
dipl. Betriebsökonom FH (HWV)



Matthias Schumacher

Ehe-, Güter- und Erbrecht
lic. iur., Rechtsanwalt und
Urkundsperson, notaire, notaio,
notary public

Nachfolgeregelung ist Teamarbeit.

50 Jahre Mit dem Wandel leben

Mattig-Suter und Partner Schwyz Treuhand- und Revisionsgesellschaft

Hauptsitz Bahnhofstrasse 28, CH-6431 Schwyz
Schwyz Tel +41 (0)41 819 54 00

Niederlassung Churerstrasse 77, CH-8808 Pfäffikon
Oberer Zürichsee Tel +41 (0)55 415 54 00

Niederlassung Viktoriastrasse 15, CH-3900 Brig
Wallis Tel +41 (0)27 922 12 00

Treuhand- und Revisions- Industriestrasse 22, CH-6302 Zug
gesellschaft Mattig-Suter Tel +41 (0)41 818 02 00
und Partner, Zug AG

info@mattig.ch www.mattig.ch

Anlaufstellen und Adressen

Kompetenzzentren Nachfolge

kmuNEXT

Portal und Treffpunkt der Schweizer KMU
052 242 24 04
www.kmunext.ch

Relève PME

Portal und Treffpunkt der KMU
Suisse romande
021 796 33 00/78
www.relevpme.ch

Universität St. Gallen

Center for Family Business
071 224 71 00
www.cfb.unisg.ch

KMU Nachfolgezentrum

Generationen-Coaching
041 810 26 13 Steinen SZ
031 992 26 13 Bern
www.kmu-nachfolgezentrum.ch

Wirtschaftsförderungen

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Kompetenzzentrum des Bundes für
Wirtschaftsfragen, Standortförderung
und KMU-Politik
www.seco.admin.ch

Aargau

Aargau Services
062 835 24 40
www.aargauservices.ch

Standortmarketing STADT BADEN

056 200 83 92
www.baden.ch

Appenzell Ausserrhoden

Amt für Wirtschaft
071 353 61 11
www.wifoear.ch

Appenzell Innerrhoden

Wirtschaftsförderung
071 788 96 60
www.ai.ch

Basel-Stadt/Baselland

Wirtschaftsförderung BaselArea
061 295 50 00
www.baselarea.ch

Bern

Wirtschaftsförderung WFB
031 633 41 20
www.berneinvest.com

Stadt Biel/Ville de Bienne

Stadtmarketing / Marketing de la Ville
032 326 13 21
www.biel-bienne.ch

Freiburg

Wirtschaftsförderung WIF
026 425 87 00
www.promfr.ch

Genf/Genève

Promotion économique
022 388 34 34
www.whygeneva.ch

Greater Geneva Berne area

Economic development agency
021 644 00 90
www.ggba-switzerland.ch

Glarus

Kontaktstelle für Wirtschaft
055 646 66 14
www.glarusnet.ch

Graubünden

Wirtschaftsförderung
081 257 23 42
www.awt.gr.ch

Jura

Promotion économique
032 420 52 20
www.jura.ch/eco

Luzern

Wirtschaftsförderung
041 367 44 00
www.luzern-business.ch

Neuenburg/Neuchâtel

Promotion économique
032 889 68 23
www.e-den.ch

Nidwalden

Nidwalden Contact
041 618 76 54
www.nwcontact.ch

Obwalden

Standort Promotion
041 660 90 66
www.iow.ch

St. Gallen

Standortförderung
071 229 35 60
www.standort.sg.ch

Stadt St. Gallen

Standortförderung
071 224 57 79
www.standort.stadt.sg.ch

Schaffhausen

Wirtschaftsförderung
052 674 03 03
www.sh.ch/wf

Schwyz

Amt für Wirtschaft
041 819 16 34
www.schwyz-wirtschaft.ch

Standortförderung Höfe

055 410 25 50
www.standort-hoefe.ch

Solothurn

Wirtschaftsförderung
032 627 95 23
www.standortsolothurn.ch

Thurgau

Wirtschaftsförderung
052 724 26 06
www.wiftg.ch

Tessin

Promozione economica
091 814 35 41
www.ti.ch/spe
www.copernico.ch

Uri

Wirtschaftsförderung
041 875 24 01
www.ur.ch/wfu

Waadt/Vaud

Service de l'économie
021 316 60 21
www.vd.ch/selt

Lausanne Région

Promotion Economique
021 613 73 35
www.lausanneregion.ch

Wallis/Valais

Wirtschaftsförderung /
Promotion économique
027 606 73 51
www.business-valais.ch

Zug

Kontaktstelle Wirtschaft
041 728 55 04
www.zug.ch/economy

Zürich

Standortförderung des Kantons Zürich
043 259 49 92 oder
043 259 26 13
www.standort.zh.ch

Wirtschaftsförderung Stadt Zürich
044 412 36 33
www.stadt-zuerich.ch/wirtschaft

Greater Zurich Area
044 254 59 59
www.greaterzuricharea.ch

Stadt Dietikon, Standortförderung
044 744 37 77
www.dietikon.ch

Gemeinde Urdorf, Standortentwicklung
044 736 51 36
www.urdorf.ch

Wirtschaftsförderung Uster
044 940 03 48
www.wirtschaftsfoerderung-uster.ch

Standortförderung Region Winterthur
052 267 67 97
www.standort-winterthur.ch

Finanzierung

Schweizerische Bankiervereinigung

061 295 93 93
www.swissbanking.org

Kantonalbanken

www.kantonalbank.ch

SECA Swiss Private Equity & Corporate Finance Association

041 724 65 75
www.seca.ch

Bürgschaftsgenossenschaft beider Basel

061 227 50 75
www.btg.ch

Bürgschaftsgenossenschaft Westschweiz

021 721 11 91
www.crcpme.ch

Ostschw. Bürgschaftsgenossenschaft

071 242 00 60
www.obtg.ch

OVAC – Office valaisan de cautionnement

027 322 29 01
www.ovac.ch

SAFFA – Bürgschaftsgenossenschaft für Frauen

061 683 18 42
www.saffa.ch

MSM Investorenvereinigung

052 269 21 00
www.msmgroup.ch

Weiterbildung

Universität St. Gallen

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen
071 224 71 00
www.kmu-hsg.ch

Hochschule für Wirtschaft, Freiburg

Haute Ecole de Gestion (HEG)
026 429 63 70
www.hsw-fr.ch

Schweizerisches Institut für Entrepreneurship

Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur
081 286 24 14
www.sife.ch

Schweizerisches Institut für Unternehmensschulung SIU

043 243 46 66 Detailhandel
031 388 51 51 Gewerbe
www.siu.ch

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften zhaw

School of Management and Law
058 934 79 79
www.zhaw.ch

Schweizerisches Institut für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder sivg

031 390 98 80
www.sivg.ch

ZfU International Business School

044 722 85 01
www.zfu.ch

Innovation

Förderagentur für Innovation KTI

031 322 24 40
www.kti-cti.ch

Eidgenössisches Institut für Geistiges Eigentum (IGE)

031 377 77 77
www.ige.ch

Netzwerke/Informationszentren

economiesuisse

Verband der Schweizer Unternehmen
044 421 35 35
www.economiesuisse.ch

Schweizerischer Gewerbeverband sgV

031 380 14 14
www.sgv-usam.ch

stiftung kmu schweiz

031 380 14 36
www.stiftung-kmu.ch

Schweizer Industrie- und Handelskammern SIHK – CCIS

071 224 10 60
www.cci.ch

Verband Frauenunternehmen

055 420 28 92
www.frauenunternehmen.ch

Schweiz. Treuhänderverband

031 380 64 30
www.treuhandsuisse.ch

Treuhand-Kammer

044 267 75 75
www.treuhand-kammer.ch

Schweizerischer Anwaltsverband

031 313 06 06
www.swisslawyers.com

Netzwerk erfahrener Führungskräfte und Spezialisten

0848 48 48 88
www.adlatus.ch

Unternehmensführung von der Firmengründung bis hin zur Nachfolgeregelung

044 381 30 58
www.senexpert.ch

Stiftung für unternehmerische Entwicklung

Initiative: Lebenskonzept Unternehmertum
044 874 44 23
www.unternehmertumaktiv.com

Continuum – Spezialist für Familienunternehmen

043 343 10 40
www.continuum.ch

Literaturliste

Aargauische Kantonalbank: Nachfolgeregelung in KMU

Best Practice
PDF-Download
www.akb.ch/nachfolgeregelung

BDO Visura: Nachfolgeplanung

PDF-Download
www.bdo.ch/publikationen/

Credit Suisse: Nachfolgemanagement in KMU

Eine praxisorientierte Wegleitung
Credit Suisse AG 3. Auflage 2008
www.credit-suisse.com/firmenkunden

Swiss Equity guide: Unternehmensnachfolge

Herausgeber: Björn Zern, Hans R. Knobel
Swiss Equity Medien AG 2009
ISBN: 978-3-9523210-10

Brüser, Joachim: Unternehmensnachfolge

Handbücher Unternehmenspraxis
Cornelsen Verlag April 2007
ISBN: 978-3-589-23634-5

Burri, Peter; Bellefeuille-Burri, Sabine: Von der Kunst, Verantwortung zu übergeben und zu übernehmen

Stier communications 2010
www.stier.ch

Halter, Frank; Schröder, Ralf: Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis

Das St. Galler Nachfolge Modell
Haupt Verlag 2010
ISBN 978-3-258-07605-8

Meier-Mazzucato, Giorgio: Entgeltliche Unternehmensnachfolge von KMU mit Schwerpunkt steuerliche Aspekte

Stämpfli Verlag März 2009
ISBN: 978-3-7272-9671-2

Müller Tiberini, Franziska: Erben in Familienunternehmen Die Unternehmensnachfolge konfliktfrei regeln

Orell Füssli Verlag September 2008
ISBN: 978-3-280-05254-8

Schaub, Hans: Nachfolgeplanung in KMU

Haupt Verlag August 2009
ISBN: 978-3-258-07492-5

UBS: Nachfolge im Unternehmen

PDF-Download www.ubs.ch
(Stichwort Outlook)

Zürcher Kantonalbank: Unternehmen Zukunft

PDF-Download www.zkb.ch
(Stichwort Nachfolge)

Mitarbeitenden tut es gut,
wenn sie hie und da
richtig zu beissen haben.

Unser Helsana Business Health. Das Potenzial eines Unternehmens sind seine Mitarbeitenden. Deshalb haben wir «Helsana Business Health» entwickelt. Ein Gesundheitsmanagement, das Unternehmen sensibilisiert, analysiert und effiziente Massnahmen zur Gesundheitsförderung anbietet. Damit Ihre Mitarbeitenden sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, motivierter, leistungsfähiger und seltener krank sind. Und Sie das ganze Potenzial Ihres Unternehmens nutzen können. Hier erfahren Sie mehr: **0844 80 81 88** oder **www.helsana.ch**



Helsana
Eine Sorge weniger.

«Dank der ZKB konnten wir unser Lebenswerk mit einem guten Gefühl verkaufen!»



Die Anforderungen von Fritz Suter und Erich Meier, Geschäftsinhaber, an einen potenziellen Käufer waren vielfältig. Nachdem die Strategie mit den Kunden erarbeitet war, lag der Verkauf von A bis Z in den Händen der ZKB. Der ZKB Spezialist für Nachfolgeregelungen konnte dank seiner Marktkennnisse und seinem Verhandlungsgeschick eine Lösung präsentieren, die über den Erwartungen der Unternehmer lag. **Telefon 0800 851 010, E-Mail partner@zkb.ch. Willkommen bei der ZKB.**

www.zkb.ch/firmen

Die nahe Bank



**Zürcher
Kantonalbank**