

Lösungen für Unternehmer

# SAVOIR FAIRE



## Übergabe

Wie Unternehmer ihr  
Lebenswerk weitergeben  
und loslassen

RAIFFEISEN

## Zahlen und Fakten

Das Thema Übergabe betrifft sehr viele



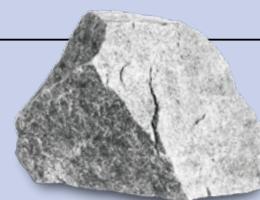
**>70'000**

Schweizer KMU stehen in den nächsten fünf Jahren vor der Übergabe. Das sind gut **13 Prozent aller KMU – Tendenz zunehmend.**

**500'000**

Menschen arbeiten in diesen KMU. Damit sind die Arbeitsplätze von rund **zehn Prozent** aller Erwerbstätigen in den nächsten Jahren von einer Übergabe betroffen.

Quelle: Bisnode D&B Studie Nachfolge KMU Schweiz 2018,  
Bundesamt für Statistik, Universität St. Gallen



### So übergeben Unternehmer ihr Lebenswerk

innerhalb der Familie (FBO – Family-Buy-Out)



**41 %**  
**6,6 Jahre\***

ans Management (MBO – Management-Buy-Out)



**19 %**  
**3,3 Jahre\***

an Externe (MBI – Management-Buy-In)



**40 %**  
**1,6 Jahre\***

Oft hemmen oder verhindern emotionale Faktoren eine erfolgreiche Übergabe

Mögliche Stolpersteine sind:

- Angst vor Leere und Einsamkeit (ich werde nicht mehr gebraucht)
- Mühe mit dem Abschied von der Unternehmerrolle
- Fehlendes Vertrauen in Nachfolgekandidaten
- Sorge um Mitarbeitende, Geschäftspartner und Kunden
- Angst vor familiären Konflikten
- Ungenügende Vorsorge

(Aufzählung ist nicht abschliessend)

Quelle: Praxiserfahrung Raiffeisen Unternehmerzentrum

\* Durchschnittliche Zeitdauer zwischen Erstkontakt und Übergabe  
Quelle: Bisnode D&B Studie Nachfolge KMU Schweiz 2018

**4 Unternehmerpedia****5 Fit für die Zukunft****Fokus****6 Übergabe**

Eine Unternehmerin und ein Unternehmer erzählen, wie sie ihre Nachfolge erfolgreich geregelt haben.

**13 Interview**

RUZ-Berater Thomas Zimmermann spricht über die emotionalen Faktoren der Firmenübergabe.

**14 Gut zu wissen**

Vorsorge, Steuern und Erbrecht: Das müssen Sie beachten.

**16 Infografik**

So gehen Sie erfolgreich durch den Übergabeprozess.

**18 Familiennachfolge**

Samuel Elsener hat seine Garage an seine beiden Söhne verkauft.

**21 Meinung**

Für Chefökonom Martin Neff ist es Zeit, wieder etwas mehr zu wagen.

**22 Spotlight**

Vorgestellt:  
P. Keller + Partner AG – die 200'000. Firmenkundin von Raiffeisen.



# Ein Entscheid mit Herz und Kopf

Loszulassen ist schwieriger, als anzufangen. Das realisieren viele Unternehmerinnen und Unternehmer, wenn der Zeitpunkt der Nachfolge näher rückt. Der Gedanke, das Lebenswerk in neue Hände zu geben, verunsichert. Zugleich macht es aber auch sehr stolz, etwas geschaffen zu haben, das weiterhin Bestand haben wird. In meiner Karriere habe ich zahlreiche Übergeben erlebt. Es ging immer um drei Ziele:

- Für das eigene Lebenswerk, das Unternehmen: die beste Lösung finden;
  - Für die Unternehmerin bzw. den Unternehmer: die persönliche Zukunft nach der Übergabe gestalten;
  - Für die Familie: die Nachfolge einvernehmlich regeln – oder, wie mir einmal ein Unternehmer geschildert hat: beim nächsten Weihnachtsfest sollen sich alle mit Freude unter dem Christbaum treffen können.
- In den nächsten fünf Jahren stehen über 70'000 KMU mit rund einer halben Million Beschäftigten vor der Übergabe. Damit hat das Thema auch für die Wirtschaft und den Werkplatz Schweiz eine immense Bedeutung. Mit vielfältigen Dienstleistungen unterstützt Raiffeisen Unternehmer bei der Nachfolge. So tragen wir unseren Anteil dazu bei, dass möglichst viele Firmen erfolgreich übergeben werden können.

Bei der Übergabe des eigenen Unternehmens spielen neben den finanziellen Aspekten die Emotionen eine wichtige Rolle. Die konkrete Nachfolge ist deshalb zumeist ein Kopf- und Herzentscheid. Wie haben Sie das erlebt? Ich freue mich auf Ihre Rückmeldungen.

Herzlich, Urs Gauch

Mitglied der Geschäftsleitung, Leiter Departement Firmenkunden

[urs.p.gauch@raiffeisen.ch](mailto:urs.p.gauch@raiffeisen.ch)

# A-Z *Unternehmerpedia*

Komplexe Begriffe einfach erklärt.



### Asset Deal

Bei einem Asset Deal kauft der Übernehmer einzelne Vermögensbestandteile einer Firma – nicht aber die gesamte Gesellschaft. Eine solche Art der Übertragung ist bei Einzelfirmen zwingend, sie kann aber auch bei Kapitalgesellschaften gewählt werden. Verkauft werden konkrete Vermögensgegenstände (Assets) wie Maschinen, Warenlager, Fahrzeuge, Kundenverträge, Debitoren oder Kreditoren. Findet mit der Übertragung zugleich ein Betriebsübergang statt, gehen auch die Arbeitsverhältnisse über. Die Arbeitnehmer können den Übergang aber ablehnen.

Abhängig von der Art der Vermögensgegenstände sind verschiedene gesetzliche Vorgaben zu berücksichtigen. Für den Verkäufer fallen auf dem Verkaufsgewinn (Preis abzüglich Buchwert) zudem direkte Steuern an. Insgesamt stellt ein Asset Deal recht hohe formale Anforderungen an die Parteien. In der Praxis wird deshalb oft der Share Deal bevorzugt. Dabei erwirbt der Käufer die Anteile an der zum Verkauf stehenden Gesellschaft.



### Familienpreis

Bei jeder Nachfolgelösung ist ein Preis für das zu übertragende Unternehmen festzulegen. Ausgangspunkt für die Preisbestimmung ist im Regelfall eine Bewertung des Unternehmens. Dafür ist eine passende Bewertungsmethode zu wählen. Das Ergebnis sollte anschließend unter Anwendung einer weiteren Methode überprüft und – wenn möglich – mit vergleichbaren, tatsächlich realisierten Transaktionen validiert werden.

Eine möglichst objektive Bestimmung des Unternehmenswertes empfiehlt sich grundsätzlich auch bei einer familieninternen Übergabe. Sie sichert nicht zuletzt die Gleichbehandlung aller Nachkommen. Der tatsächliche «Familienpreis», den das übernehmende Familienmitglied bezahlt, liegt aber oft sehr deutlich unter dem ermittelten Unternehmenswert. Wie Studien zeigen, beträgt der Discount innerhalb der Familie durchschnittlich über 40 Prozent. Beeinflusst wird die Preisfestsetzung neben den finanziellen Möglichkeiten des Übernehmers und dem Finanzbedarf des Übergebers auch von steuerlichen und erbrechtlichen Überlegungen.



### Nachfolgecoaching

Die Übergabe des eigenen Lebenswerks in neue Hände stellt einen Unternehmer vor vielfältige Herausforderungen. Neben betriebswirtschaftlichen, finanziellen, steuerlichen und rechtlichen Faktoren spielen psychologische Aspekte und Emotionen eine zentrale Rolle. Dabei ist nicht nur der Unternehmer selbst mit seinen Bedürfnissen, Ängsten und Vorstellungen zu berücksichtigen, sondern auch seine Familie und – je nach Konstellation – weitere Personen wie beispielsweise Mitarbeiter oder Partner.

Um den Nachfolgeprozess möglichst erfolgreich zu durchschreiten, empfiehlt es sich, einen neutralen Coach beizuziehen. Oft ist es für eine externe Person einfacher, die heiklen Fragen zu stellen und an empfindlichen Punkten gezielt nachzufragen. Ein Coach stellt zudem sicher, dass alle Beteiligten zu Wort kommen. Er strukturiert den Prozess, vermittelt bei Uneinigkeit und zieht, wo notwendig, Fachspezialisten hinzu.

[→ ruz.ch/nachfolge](#)

«Mit der Raiffeisen Nachfolgebox begleiten wir Unternehmerinnen und Unternehmer im gesamten Nachfolgeprozess – vom ersten Gedanken an die Übergabe bis zur erfolgreichen Abwicklung.»



Raimund Staubli

Nachfolgebegleiter im Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ)

# Fit für die Zukunft



## WORKSHOP

### **«DER UNTERNEHMER ALS VERHANDLUNGSPROFI»**

Rückzug oder voller Angriff, Dominanz oder doch eher betonte Bescheidenheit? Richtig verhandeln ist kein Kinderspiel und braucht viel Fingerspitzengefühl. Doch Verhandlungserfolge sind planbar. Wie, zeigt Ihnen Dr. Dipl.-Psych. Hansjörg Schwartz, Wirtschaftsmediator und erfolgreicher Verhandlungscoach im RUZ Powerworkshop. Verschiedene Daten und Orte.

**→ [ruz.ch/workshops](http://ruz.ch/workshops)**



### **UNTERNEHMERREISE HANNOVERMESSE 2019**

Die Hannovermesse gilt als weltweit wichtigste Industrie- und Technologiemesse. Das diesjährige Leitthema lautete «Integrated Industry – Industrial Intelligence». Das Zusammenspiel von Automatisierungs- und Energietechnik, Logistik, künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen treibt die digitale Transformation der Industrie voran. Ein Dutzend Unternehmer besuchte im Rahmen einer zweitägigen RUZ Unternehmerreise die Messe. Zahlreiche Eindrücke, wertvolle Gespräche mit Experten und einzigartiges Netzwerken zählen zu den Highlights.

**→ [ruz.ch/news](http://ruz.ch/news)**

## BERATUNG

### **KOSTENLOSES UNTER- NEHMERGESPRÄCH**

Haben Sie eine unternehmerische Fragestellung, für die Sie einen Sparringspartner auf Augenhöhe suchen? Nutzen Sie das kostenlose Unternehmergespräch im Raiffeisen Unternehmertzrum RUZ. Damit erhalten Sie einen ersten Überblick über Ihre individuelle Ausgangslage und mögliche Handlungsoptionen.

**→ [ruz.ch/unternehmergespraech](http://ruz.ch/unternehmergespraech)**



### **MARKTPLATZ FÜR KMU WO SICH VERKÄUFER UND KÄUFER VEREIN- FACHT FINDEN**

Das Suchen und Finden des geeigneten Nachfolgers ist eine der grössten Herausforderungen bei der externen Nachfolgeregelung. Die Business Broker AG, führende Spezialistin für den Verkauf von KMU in der Schweiz, setzt bei der Käufersuche unter anderem auf ihre eigene Onlineplattform, die mit rund 30'000 Besuchern pro Monat erfolgreich Angebot und Nachfrage zusammenbringt.

**→ [businessbroker.ch](http://businessbroker.ch)**



# Das Rad



## Der Übergeber

*Yvan Jeanneret*

Yvan Jeanneret stiess nach seiner Lehre als Mechaniker zu Jeanneret Hydro Mécanique. Er machte sich rasch unersetzblich und übernahm das Unternehmen 1998 vom Firmengründer. Anfang 2019 verkaufte er die Firma an seinen Stellvertreter Mickaël Morganti. Heute ist Jeanneret in der Berufsbildung tätig. Der Vater von zwei Kindern lebt mit seiner Frau in La Brévine im Kanton Neuenburg.

Die eigene Firma abzugeben, ist ein grosser Schritt. Diese Unternehmer haben ihn erfolgreich gemacht: Yvan Jeanneret hat an seinen langjährigen Mitarbeiter verkauft. Erna Fries hätte gerne innerhalb der Familie übergeben – musste sich dann aber doch für einen externen Nachfolger entscheiden. Beide wissen heute: Je früher man die Nachfolge anspricht, desto besser.

TEXT: Ralph Hofbauer, André Lehmann, Andrea Schmits  
BILDER: Dan Cermak

**Rechtzeitig weiterdrehen**



**Der Übernehmer**  
*Mickaël Morganti*

Mickaël Morganti machte in Frankreich eine Lehre als Mechaniker und stieg 2009 als Lagerist bei Jeanneret Hydro Mécanique ein. In der Folge wurde er zum Stellvertreter von Yvan Jeanneret. Seit Ende 2018 ist er Inhaber und Geschäftsführer.

# Übergabe

**Y**van Jeanneret langweilt sich schnell. Der 50-jährige Neuenburger hat einen unstillbaren Schaffensdrang und bezeichnet sich selbst als «hyperaktiv». Als der umtriebige Unternehmer seiner Frau vor rund zwei Jahren eröffnete, dass er seine Firma abgeben möchte, wollte sie ihm dies erst ausreden: «Meine Frau befürchtete, ich würde in ein Loch fallen», sagt er.

Dabei stand seine Entscheidung schon lange fest: «Bereits mit 25 fasste ich den Entschluss, das Geschäft mit 50 abzugeben», erzählt Jeanneret. Er habe schon früh realisiert, dass Mechaniker nicht sein Traumberuf sei. Nach seiner Lehre entdeckte er sein Faible für den Verkauf und das Unternehmertum. Bald schon übernahm er die Firma Jeanneret Hydro Mécanique und beschloss, es seinem Vorgänger gleichzutun. Auch der Firmengründer trat bereits mit 50 ab.

## Unverhofft kommt oft

2017 begann sich Yvan Jeanneret Gedanken über die Zukunft seines Geschäfts zu machen. Zunächst schien ein interner Nachfolger ausgeschlossen. Also fasste er einen Lieferanten ins Auge, doch dieser schob die Entscheidung auf die lange Bank. Ein Zufall brachte eine unverhoffte Wendung: Jeanneret ging mit einem langjährigen Mitarbeiter essen – und die beiden stellten fest, wie stark sich ihre Biografien glichen.

Mickaël Morganti hatte ursprünglich als Lagerist bei Jeanneret begonnen. Schon nach wenigen Jahren wurde er zur rechten Hand des Patrons. Wie gross die Ambitionen seines Stellvertreters waren, realisierte Jeanneret aber erst beim gemeinsamen Mittagessen: «Er wollte einen Schritt weiterkommen und ich aufhören. Das passte gut zusammen.» Dass Unternehmer potenzielle Nachfolger zunächst nicht als solche erkennen, erlebt Raimund Staubli, Berater im Raiffeisen Unternehmerzentrum RUZ, immer wieder. Er sagt: «Wenn man sich Lösungsan-

sätze und Szenarien vorstellt, ohne diese einem Realitätscheck zu unterziehen, ist das Risiko einer Enttäuschung sehr hoch. Deshalb sollte man das Thema bereits früh offen ansprechen – eine Nachfolge ohne Nachfolger funktioniert nicht.»

Insgesamt träumte der neue Firmenbesitzer Morganti schon lange vom eigenen Unternehmen. «Ich packte die Gelegenheit beim Schopf, denn ich kannte das Geschäft, die Produkte und die Kunden», sagt der 42-jährige Franzose. Entsprechend kurz war die Übergabephase. Das gute Verhältnis zwischen Inhaber und Nachfolger vereinfachte vieles: «Die beiden verstehen sich blind», sagt Raiffeisen-Firmenkundenberater Jean-Philippe Raymondaz. Der Verkauf der Firma habe sich eher wie eine Übergabe vom Vater zum Sohn angefühlt als wie ein Verkauf ans Management. «Das hat es für uns einfacher gemacht. Der Prozess war unkomplizierter und kürzer als bei anderen Nachfolgelösungen mit dem Firmenmanagement.»

## Schnell auf den Preis geeinigt

Die Preisvorstellung von Jeanneret basierte auf dem Substanzwert, den er anhand einer Inventur ermittelt hatte. Dieser Wert deckte sich mit der Einschätzung von Raiffeisen, die bei der Bewertung die Ertragswertmethode angewendet hatte. Oft würden Substanz- und Ertragswert deutlich voneinander abweichen, erläutert Raymondaz. Doch da die materiellen Vermögenswerte in diesem Fall eine zentrale Rolle spielten, seien die beiden Werte ausnahmsweise fast identisch gewesen. Die transparente Bewertung überzeugte den Käufer, der mit dem Verkaufspreis auf Anhieb einverstanden war. >

## Die Meilensteine von Jeanneret Hydro Mécanique

①	1972	Firmengründung
②	1998	Übernahme durch Yvan Jeanneret
③	JANUAR 2017	Erste Überlegungen zur Nachfolge
④	NOVEMBER 2017	Erstes Gespräch mit Mickaël Morganti
⑤	JUNI 2018	Mickaël Morganti steht als Nachfolger fest
⑥	DEZEMBER 2018	Unterzeichnung des Kaufvertrags
⑦	1. JANUAR 2019	Austritt von Yvan Jeanneret

**«Ich habe die Situation unterschätzt. Das Schwierigste war, dass ich mit niemandem über die laufenden Verhandlungen sprechen konnte.»**

Yvan Jeanneret  
Jeanneret Hydro Mécanique



## Jeanneret Hydro Mécanique in Môtiers NE

Jeanneret Hydro Mécanique wurde 1972 in Môtiers gegründet. Das Unternehmen verkauft und repariert Traktoren und Landwirtschaftsmaschinen aller Art. Zudem verrichtet der Betrieb Schlosserarbeiten und installiert Garagentore, Feuerschutztüren und hydraulische Anlagen. Jeanneret Hydro Mécanique beschäftigt zehn Mitarbeitende und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von 4,4 Millionen Franken.



Glückfall für die Bauern im Val de Travers: Jeanneret Hydro Mécanique hat für fast alles eine Lösung.

## FINANZIERUNG

### Verkäuferdarlehen erleichtert Übergabe

Die Finanzierung der Übernahme ist für den Nachfolger oft eine Herausforderung, denn in den wenigsten Fällen kann er den Kaufpreis vollständig aus eigenen Mitteln aufbringen. Meistens benötigt er zusätzlich einen Bankkredit, und oft unterstützen die Verkäufer ihre Nachfolger zusätzlich noch mit einem Verkäuferdarlehen. Daniel Hollenstein, Leiter Bereich Produkte & Operations Firmenkunden bei Raiffeisen Schweiz, erklärt: «Eine bedürfnisgerechte Strukturierung solcher Finanzierungen ist das zentrale Element. Raiffeisen verfügt über das

Knowhow, um zusammen mit dem Kunden massgeschneiderte Lösungen zu entwerfen.»

Im Fall der Jeanneret Hydro Mécanique finanzierte Käufer Mickaël Morganti 20 Prozent des vereinbarten Kaufpreises mit eigenen Mitteln. Er verkaufte dafür sein Haus in Frankreich. 60 Prozent der Mittel stammen aus einem Kredit der Raiffeisenbank, welcher durch die Bürgschaftsgenossenschaft Cautionnement romand abgesichert ist. Für die verbleibenden 20 Prozent schliesslich gewährte der Übergeber ein Darlehen. «Der Verkäufer wird dann in eine solche Lösung einwilligen, wenn er dem Käufer vertraut und an dessen zukünftigen Erfolg glaubt», sagt Valentina Keller, Chief Operating Officer von Business Broker.

# Übergabe

Trotz der raschen Nachfolgelösung war es eine schwierige Zeit für Jeanneret. Zum einen musste er seine Familie von seiner Idee überzeugen. Zum anderen war es nicht einfach, den bevorstehenden Verkauf unter Verschluss zu halten. In einem 800-Seelen-Dorf wie Môtiers verbreiten sich Gerüchte wie Lauffeuer – und Jeanneret wollte weder seine Mitarbeitenden noch seine Kunden verunsichern.

«Ich habe die Situation unterschätzt», gibt Jeanneret rückblickend zu. «Das Schwierigste für mich war, mit niemandem über die laufenden Verhandlungen sprechen zu können», sagt er.

Am Ende waren die Sorgen seiner Frau unangebracht: Yvan Jeanneret wird es auch ohne sein Geschäft nicht langweilig. Einmischen in den Betrieb möchte er sich nicht mehr. Mittlerweile hat er eine Teilzeitstelle als Lehrer in einer Berufsschule übernommen. «Ich hätte niegemals gedacht, dass ich je so etwas machen würde», sagt er. «Ich habe mich einfach vom Schicksal leiten lassen.»

So früh wie Yvan Jeanneret kümmern sich nur wenige Unternehmer um ihre Nachfolge. Dabei könnte man mit der Nachfolgeregelung kaum früh genug anfangen, sagt RUZ-Nachfolgebegleiter Raimund Staubli. «Nur so besteht genügend Zeit, die Ziele, Erwartungen und Bedürfnisse aller Beteiligten abzuholen und verschiedene Optionen abzuwägen.» Staubli erlebte in seiner langjährigen Praxis Fälle, in denen der Nachfolgeprozess bis zu zehn Jahre gedauert hat. Gemäss verschiedenen Studien muss im Durchschnitt von fünf Jahren ausgegangen werden.

## Lieber zu früh als zu spät

Dass die Nachfolge Geduld braucht, musste auch Erna Fries erfahren. Sie wollte ihre Firma Reatec AG im zürcherischen Dübendorf schon vor Jahren verkaufen. Doch weil es mit der familieninternen Nachfolge nicht klappte, zögerte sich der Prozess hinaus. 48 Jahre lang führte die 71-Jährige die Firma, die Temperaturmessstreifen herstellt. Diese kommen in der Qualitätssicherung zum Einsatz, zum Beispiel in der Nahrungsmittelindustrie oder in der Isoliertechnik.

Eigentlich wollte Fries ihr Unternehmen an ihre Tochter oder ihre Patentochter übergeben. Vor sieben Jahren hat sie sich zum ersten Mal konkret mit dieser Option befasst. Nach vielen Gesprächen stellte sich heraus, dass beide mög-

## «Ich hätte mich gerne früher zur Ruhe gesetzt.»

Erna Fries, Reatec

lichen Nachfolgerinnen die Firma nicht übernehmen würden: Die Tochter blieb lieber bei ihrem Beruf als Informatikerin, für die Patentochter stimmte das Timing nicht. «Natürlich hat mich das enttäuscht», sagt Fries. «Mein Tipp an andere Unternehmer: Früher verbindlich abklären, ob die angedachten Nachfolger auch wirklich wollen und können. Ich habe zu lange gewartet und damit viel Zeit verloren. Ich hätte mich gerne früher zur Ruhe gesetzt.»

## Knowhow wichtiger als Preis

Weil auch ein Verkauf an Mitarbeitende nicht infrage kam, entschied sich Fries für den Verkauf an Dritte, einen Management-Buy-In (MBI). Zum Glück hat Reatec ein attraktives, solides Geschäftsmodell – so dauerte der Verkauf nur acht Monate. Dabei geholfen haben die Fachleute der Business Broker AG. Das zu Raiffeisen gehörende Unternehmen unterstützt Schweizer KMU beim Firmenverkauf und begleitet den gesamten Prozess bis zur Vertragsunterzeichnung.

Valentina Keller, Chief Operating Officer von Business Broker AG, sagt: «Reatec kam auf dem Markt sehr gut an: Die Firma stellt ein unerlässliches >

## Die Meilensteine von Reatec

1	1971	Firmengründung
2	1995	Alleinige Übernahme durch Erna Fries
3	2012	Erste Abklärungen zur Nachfolge innerhalb der Familie
4	MÄRZ 2018	Verkaufsauftrag an Business Broker AG
5	NOVEMBER 2018	Verkauf an Sven Toggweiler
6	HERBST 2019	Ende der Übergabephase, Austritt von Erna Fries

## «Oft scheitern Firmen-übergaben an unrealistischen Preisvorstellungen.»

Valentina Keller  
COO Business Broker AG



## Übergeberin & Übernehmer *Erna Fries, Sven Toggweiler*

Erna Fries führte Reatec während fast 50 Jahren. Die heute 71-jährige Unternehmerin arbeitete früher als Zahnarzthilfin. Ihr damaliger Mann kam in der Pharmazie mit Temperaturindikatoren in Kontakt, die jedoch nicht gut funktionierten. Gemeinsam gründeten sie Reatec und begannen damit, bessere Produkte zu entwickeln. Im November 2018 hat sie die Firma an Sven Toggweiler verkauft. Der 31-jährige ist gelernter Physiklaborant und Unternehmer. Für ihn war sofort klar, dass er die Chance zum Kauf packen musste.

# Übergabe



## Reatec AG in Dübendorf ZH

Die Firma Reatec produziert schmale, klebbare Messstreifen oder -punkte, die Temperaturen zwischen 37,8 und 264 Grad Celsius messen. Beim Erreichen der jeweiligen Schwellen verfärben sich die Messfelder von Grau auf Schwarz. So können Unternehmen die Qualität ihrer wärmeempfindlichen Produkte sichern. Einsatzfelder sind Brand-schutztüren, Bremsen oder pharmazeutische Produkte. Die Firma hat sieben Mitarbeitende.



Die unterschiedlichsten Branchen nutzen Temperaturmessstreifen zur Qualitätssicherung.

Produkt her, ist gut positioniert und sehr rentabel.» Auf die anonymisierte Firmenausschreibung hatten sich denn auch weit über hundert Interessenten gemeldet. Mit einem Dutzend wurden Gespräche geführt. «So war Frau Fries in der privilegierten Situation, aus vielen geeigneten Kandidaten den für sie idealen Nachfolger aussuchen zu können», sagt Keller.

Die Verkäufer entscheiden selber, zu welchem Preis sie ihr Unternehmen anbieten wollen. Business Broker AG berät sie aber bei der Preisfindung. Erna Fries ist mit dem Erlös sehr zufrieden, wichtiger als der Preis waren ihr aber Knowhow und Sympathie. Das ist in der Praxis längst nicht die Norm: «Oft scheitern Firmenübergaben an unrealistischen Preisvorstellungen seitens der Eigentümer», weiss Keller.

## Bereit für Neues

Beim Reatec-Käufer Sven Toggweiler hat alles gepasst. Der Physiklaborant befasste sich schon seit Langem mit dem Gedanken, eine Firma zu kaufen. «Als ich das Dossier gesehen habe, war ich sofort interessiert», sagt er. Der 31-Jährige glaubt an das Produkt, denn man könne es weder elektronisch ersetzen, noch sei es konjunktursensitiv: «Qualitätssicherung braucht es immer.»

Fries hat kein Problem, loszulassen. Sie und ihr Mann bereiten sich gerade auf ihren Umzug nach Luzern vor. Ihr neues Haus mit Sicht auf den Vierwaldstättersee ist schon fast bezugsbereit. Wehmütig stimme sie das nicht, sagt Fries. «Ich habe Reatec so lange geführt, jetzt darf sich etwas ändern.» Künftig wird sie sich in ihrem sonnigen Atelier im neuen Haus ihrem Hobby, der Malerei, widmen. «Ich tausche die Arbeit gegen ein neues Zuhause», sagt sie. «Ich freue mich auf diesen Schritt.»

## Die Prozessspezialistin: Business Broker AG

Die 2007 gegründete Business Broker AG ist das führende Unternehmen im Bereich Verkauf und Bewertung von Schweizer KMU. Die Fachexperten unterstützen Unternehmer bei der Käufer-suche und garantieren einen professio-nellen und strukturierten Verkauf.

→ [businessbroker.ch](http://businessbroker.ch)

# «Alles muss auf den Tisch»

Eine Nachfolge gelingt laut Thomas Zimmermann nur, wenn alle Beteiligten offen und ehrlich zueinander sind.

INTERVIEW: Elisabetta Antonelli

## Was geht in einem Patron vor, der sein Unternehmen abgibt?

Das ist für die meisten ein extrem tiefer Einschnitt im Leben. Viele haben ihre Firma jahrzehntelang geleitet. Wenn sie abgeben, ist das eine riesige Veränderung, die zu Verunsicherung führt.

## Welche Art von Nachfolgeregelung ist für den Unternehmer am emotionalsten?

Ganz klar die Nachfolge in der Familie. Die Eltern sind sehr stolz, wenn sie das Unternehmen an die Kinder übergeben. Ein unglaubliches Hochgefühl! Ganz anders sieht es aus, wenn die eigenen Nachkommen zwar die entsprechende Ausbildung und die Fähigkeiten besitzen, die Firma aber trotzdem nicht übernehmen wollen. Da kann die Enttäuschung sehr tief gehen. Wenn die Kinder nicht können, braucht es eine Lösung außerhalb der Familie.

## Oft geben emotionale Gründe den Ausschlag dafür, dass der Unternehmer am Ende des Nachfolgeprozesses einen Rückzieher macht. Weshalb?

Das liegt zumeist daran, dass der Unternehmer seine Wünsche und Erwartungen als nicht gebührend berücksichtigt empfindet. Ist dies der Fall, kann es zum



*Thomas Zimmermann*

Der gelernte Metallbauer führte 20 Jahre lang seine eigene Firma. Heute leitet er das Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ) Aarau-West.

**«Die Nachfolge hat eine menschlich-emotionale und eine technisch-rationale Komponente. Beide müssen ineinander greifen.»**

Abbruch kommen. Ein Beispiel: Obwohl sich die Parteien bereits über die Konditionen geeinigt haben, will der Käufer plötzlich wieder am Preis schrauben. Etliche Unternehmer reagieren darauf völlig beleidigt und beenden den Nachfolgeprozess abrupt.

## Was ist in so einem Fall schief-gelaufen?

Die Nachfolge hat eine menschlich-emotionale und eine technisch-rationale Komponente. Beide müssen wie zwei Zahnräder reibungslos ineinander greifen. Wird dem nicht Rechnung getragen, kann sich der Prozess schnell in eine eigentlich nicht gewünschte Richtung entwickeln.

## Was können der Unternehmer selber, sein Umfeld oder Dritte dagegen tun?

Der Unternehmer muss seine eigenen Wünsche und Erwartungen von Anfang an transparent auf den Tisch legen. Anschliessend kommunizieren die übrigen involvierten Parteien ihre Vorstellungen. Wir nennen das «Erwartungsklärung». Es ist empfehlenswert, dafür eine neutrale Begleitperson beizuziehen.

## Wie gelingt es einem Unternehmer, sich von seinem Lebenswerk zu lösen?

Er muss wissen, was er nach dem Verkauf macht. Sonst kann er sich emotional nie lösen. Ich habe Fälle erlebt, in denen Unternehmer im Nachfolgegespräch erkennen, dass sie keine entsprechenden Pläne für die Zeit danach haben, und dann realisieren, dass sie noch nicht bereit sind zum Abgeben. Ein sehr wichtiger Faktor ist zudem die persönliche Vorsorge: Steht ein Unternehmer finanziell unter Druck, weil er diese nicht richtig geplant hat, wird es sehr schwierig.

## Gut zu wissen

### Erbrecht

## MEHR FREIHEIT FÜR ERBLASSER

Das Schweizer Erbrecht ist vor über 100 Jahren in Kraft getreten. Nun will es der Bundesrat modernisieren und flexibler machen. So soll der Erblasser über einen grösseren Teil seines Vermögens frei verfügen können.

Am grundsätzlichen gesetzlichen Erbanspruch soll sich nichts ändern. **Verkleinert werden dagegen die Pflichtteile** – also jene Anteile am Erbe, auf die die Nachkommen in jedem Fall Anspruch haben.

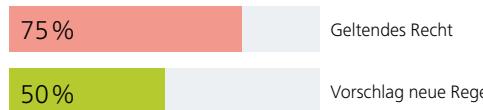
Damit wird die Nachfolgeregelung bei Familienunternehmen erleichtert. Das heisst: Ein Unternehmer hat zum Beispiel die Möglichkeit, ein Kind stärker zu begünstigen, wenn es um die Firmennachfolge geht. Da sich die Pflichtteile für Nachkommen und Ehepartner beziehungsweise eingetragene Partner verringern, ergibt sich mehr Spielraum, um den Nachlass zu verteilen. Der Bundesrat ist überzeugt, dass sich diese Flexibilisierung positiv auf die **Stabilität von Familienunternehmen** auswirkt und hilft, Arbeitsplätze zu sichern.

Das Gesetz wird derzeit im Parlament beraten. Es tritt frühestens 2021 in Kraft.

#### Hier eine Aufstellung der bisherigen und der neuen Pflichtteile – für die übergaberelevanten Fälle:

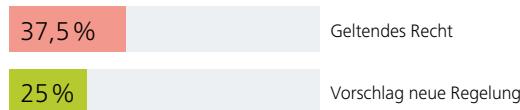
##### Gesetzliche Erben: Nachkommen

(wenn Erblasser keinen Ehepartner/eingetragenen Partner hat)



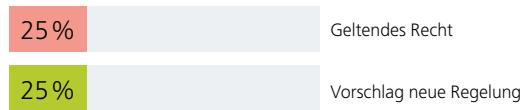
##### Gesetzliche Erben: Nachkommen

(wenn Erblasser Ehepartner/eingetragenen Partner hat)



##### Gesetzliche Erben: Ehegatte/eingetragener Partner

(wenn Erblasser Nachkommen hat)



- Nachlass in %
- Nachlass in %

Quelle: Bundesamt für Justiz



### Vorsorge

## FRÜHZEITIG VORSORGELÜCKEN ENTDECKEN

Wer die Nachfolge für sein Unternehmen plant, darf seine eigene Altersvorsorge nicht vergessen. Dabei gilt: Der Gestaltungsspielraum ist umso grösser, je früher damit begonnen wird.

Startpunkt ist eine detaillierte **Aufstellung der Vermögenssituation**. Dabei sollten Geschäfts- und Privatvermögen sauber voneinander getrennt werden. Um zu beurteilen, ob die vorhandenen Mittel für die Zeit danach ausreichen, muss der Unternehmer wissen, wie viel Geld er und seine Familie überhaupt benötigen. Dazu braucht es ein **realistisches Budget**, das dem angestrebten Lebensbedarf gerecht wird. In der Regel rechnen Unternehmer dabei eher zu optimistisch, weil sie etwa die Finanzierung von teuren Hobbys oder Reisen unterschätzen oder die Steuern vergessen.

In einem nächsten Schritt ist zu prüfen, ob die verschiedenen Vorsorgemöglichkeiten ausgeschöpft sind. Dabei stehen **zweite und dritte Säule** im Vordergrund. Vor allem die Pensionskasse bietet attraktive Möglichkeiten zur Erhöhung der Altersleistungen. So lassen sich mit Kaderlösungen bewusst Vorsorgelücken schaffen, die anschliessend über mehrere Jahre durch Einkauf geschlossen werden. Das ist attraktiv, weil sämtliche Einlagen steuerlich voll abzugsberechtigt sind.

Erst wenn alle künftigen Ausgaben und Einnahmen kalkuliert sind, lässt sich abschätzen, welche Rolle dem **Verkaufserlös** zukommt. Je stärker der Unternehmer für die Finanzierung seines Lebensbedarfs auf das Geld aus der Übergabe angewiesen ist, desto geringer ist sein Handlungsspielraum.

**Steuern**

## **RECHTSFORM IST WICHTIG FÜR BESTEUERUNG**

Steuerliche Fragen sind bei der Unternehmensnachfolge unbedingt im Auge zu behalten und **frühzeitig anzugehen**. Sie betreffen sowohl den Unternehmer als Privatperson wie auch das Unternehmen. Je nach gewählter Nachfolgevariante unterscheiden sich die steuerlichen Folgen deutlich. Zudem bestehen kantonale Unterschiede. Deshalb empfiehlt sich in jedem Fall der Bezug einer Fachperson.

Eine wichtige Rolle für die Besteuerung spielt, vor allem im Verkaufsfall, die Rechtsform des Unternehmens. Beim Verkauf einer Aktiengesellschaft oder einer GmbH (Veräußerung von Aktien oder Stammanteilen) aus dem Privatvermögen wird in der Regel ein **steuerfreier Kapitalgewinn** erzielt. Anders sieht es beim Verkauf von Einzelfirmen oder Personengesellschaften aus, bei dem lediglich Aktiven und/oder Passiven verkauft werden. Beim sogenannten Asset Deal (siehe Unternehmerpedia Seite 4) unterliegt der Verkaufserlös der Einkommenssteuer, und es werden somit auch Sozialversicherungsabgaben fällig.

Oftmals lohnt es sich deshalb, die Einzelfirma oder die Personengesellschaft vor der Übergabe in eine Aktiengesellschaft zu wandeln. Zu beachten ist dabei, dass nach der **Umwandlung** eine fünfjährige Sperrfrist für die Veräußerung der Anteile besteht, wenn ein steuerfreier Kapitalgewinn realisiert werden soll.

Oft verfügen inhabergeführte Firmen über umfangreiche, **betrieblich nicht notwendige Substanz**. Beispiele dafür sind hohe Barmittelbestände, Wertschriften oder Immobilien. Diese Mittel sind in der Regel nicht Bestandteil der Nachfolgelösung, sondern gehören ins Privatvermögen des Übergebers. Bei der Überführung solcher nicht betriebsnotwendigen Mittel können sowohl für das Unternehmen wie auch für den Eigentümer Steuern und Sozialversicherungsabgaben anfallen.

*Raiffeisen Expertise*

### **RAIFFEISEN UNTERNEHMER- ZENTRUM**

**> 100**

Unternehmergegespräche zum Thema Nachfolge pro Jahr

**> 60**

Unternehmer werden jährlich durch die Nachfolge begleitet

### **BUSINESS BROKER AG**

**> 500**

Unternehmen verkauft und damit Nachfolgen geregelt

**> 25'000**

registrierte Kaufinteressenten

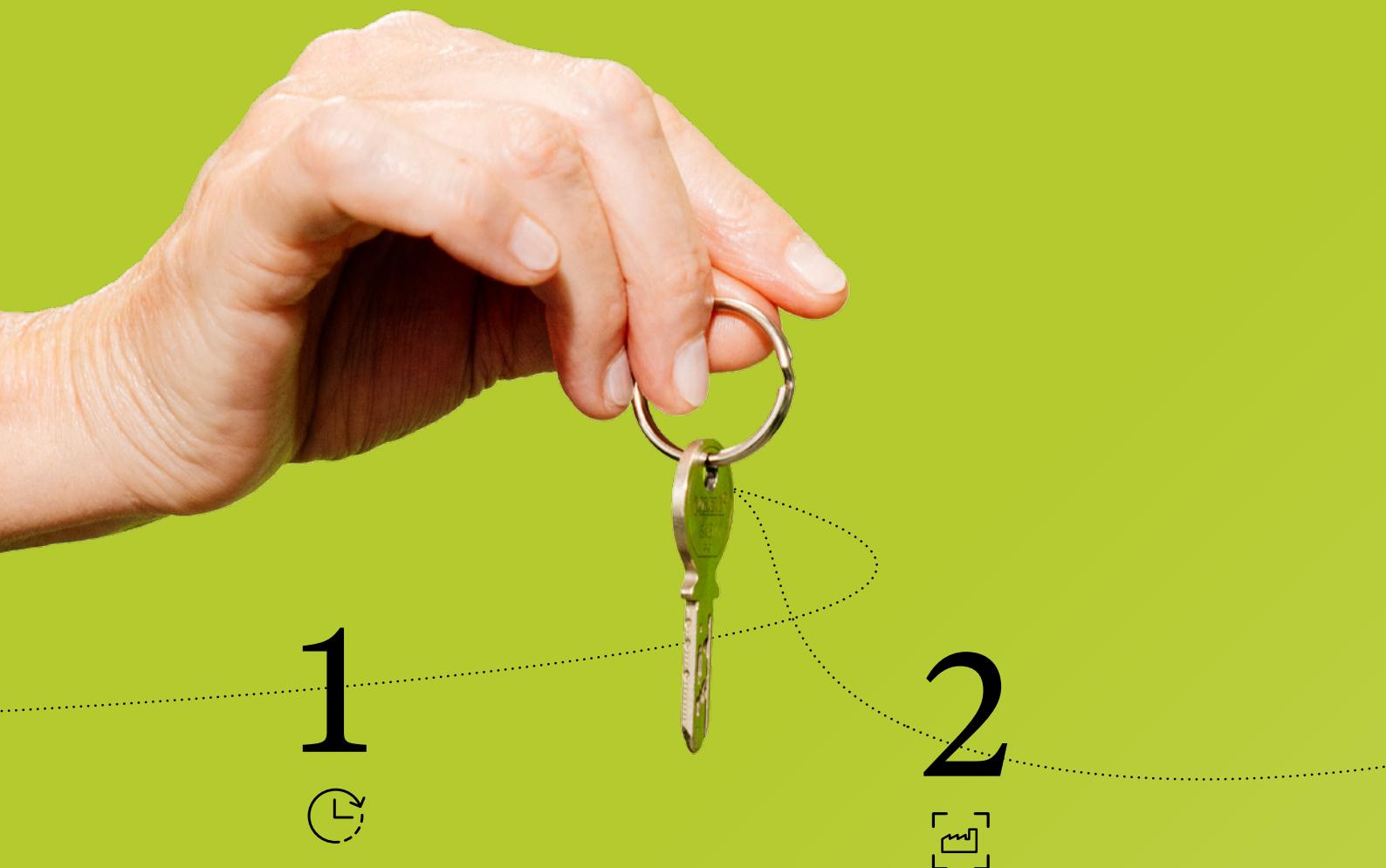


### *Nachfolgefähigkeit und -würdigkeit*

## **IST MEIN UNTERNEHMEN FIT FÜR DIE ÜBERGABE?**

Ein erfolgreicher Nachfolgeprozess braucht nicht nur einen übergabe-willigen Unternehmer, sondern auch ein nachfolgewürdiges Unternehmen mit **nachhaltigem Businessmodell**. Um zu beurteilen, ob sein Unternehmen fit für die Nachfolge ist, sollte sich der Inhaber diese Fragen stellen:

- Ist das Unternehmen finanziell gesund und solide im Markt positioniert?
- Ist das Geschäftsmodell zukunftsfähig und bietet es Potenzial für mittel- und langfristiges Wachstum?
- Ist das Knowhow breit abgestützt?
- Sind die Kunden- und Lieferantenbeziehungen nachhaltig und vertraglich abgesichert?
- Sind Geschäfts- und Privatvermögen sauber getrennt?
- Sind die Bücher vollständig und sauber geführt?
- Sind Organisation und Prozesse definiert und dokumentiert?



### Vorbereitung

Erste Auseinandersetzung mit der Zukunft

- Zukunftsbeeld für die Firma entwickeln
- Eigene Wünsche und Bedürfnisse bestimmen
- Befindlichkeiten in der Familie ausloten

### Initiierung

Aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Nachfolge

- Persönliche Bereitschaft festigen
- Konkrete eigene Vorstellungen und Erwartungen definieren
- Rechtliche, finanzielle und steuertechnische Herausforderungen ermitteln
- Nachfolgewürdigkeit und -fähigkeit der Firma sicherstellen

# Übergabe in fünf Phasen

Nachfolgeprozesse sind komplex. Es geht nicht nur um Recht, Finanzen, Steuern und Vorsorge, sondern vor allem um Menschen. Auf dem Weg bis zur Übergabe durchlaufen Unternehmer in der Regel fünf Phasen, wobei sich der gesamte Prozess oft über mehrere Jahre erstreckt. Lesen Sie auf dieser Doppelseite, welche Überlegungen und Aufgaben in den einzelnen Phasen anstehen.

TEXT: Raimund Staubli BILD: Maya & Daniele



# «Neue Generation – neue Ideen»

Anfang 2018 hat Samuel Elsener die Garage Elsener AG an seine beiden Söhne Samuel Christian und Thomas übergeben. Im Interview sprechen sie zusammen mit Nachfolgecoach Raimund Staubli über die geglückte Familiennachfolge.

TEXT: Bettina Bhend BILDER: Daniel Winkler



## **Eine Nachfolge ist nicht nur ein geschäftlicher, sondern auch ein persönlicher Einschnitt. Wann haben Sie gemerkt, dass die Zeit dafür reif ist?**

**SAMUEL ELSENER:** Nachdem mein Bruder und Geschäftspartner 2013 pensioniert worden ist und meine Söhne immer stärker im Betrieb mitgearbeitet haben, habe ich gemerkt, dass unsere Vorstellungen davon, wie das Geschäft zu führen ist, auseinandergehen – zum Beispiel in Bezug auf Werbung. Eine neue Generation hat halt auch neue Ansichten und Ideen. Das hat immer wieder zu Diskussionen geführt. Ich habe mir dann ein Wochenende Zeit genommen und entschieden, die Firma an meine Söhne zu übergeben.

**THOMAS ELSENER:** Vieles wurde in der Tat noch so gemacht wie in der «guten alten Zeit». Es gab Dinge, die mein Vater nicht mehr lernen wollte. Aber das geht in einer schnelllebigen Branche wie der Autoindustrie einfach nicht mehr. Man muss schauen, dass das Geschäft auf dem neusten Stand ist – auch wenn das nicht für alle einfach ist.

## **Eine familieninterne Übergabe kann zu Unstimmigkeiten führen. War das auch bei Ihnen so?**

**THOMAS ELSENER:** Natürlich gab es Reibungspunkte. Ein Diskussionspunkt war der Kaufpreis. Da mein Bruder und ich zum Zeitpunkt der Übergabe schon mehr als 10 Jahre im Betrieb arbeiteten und zum wirtschaftlichen Erfolg in den letzten Jahren beigetragen haben. Darum galt es auszuhandeln, wie sehr wir von dem, was wir in dieser Zeit geleistet haben, auch preislich profitieren dürfen.

**RAIMUND STAUBLI:** Um diesen Konflikt zu lösen, haben wir am RUZ eine Erwartungsklärung mit der ganzen Familie durchgeführt. Im strukturierten Gespräch haben wir von allen die persönlichen Erwartungen an die anstehende Nachfolge abgeholt. Dabei ist es natürlich zu Spannungen gekommen. Aber es gehört zu unserer Funktion als Coaches und Mediatoren, solche Konflikte aufzudecken, zuzulassen und eine faire, für alle tragbare Lösung zu finden.

**SAMUEL ELSENER:** Es war sicher gut, dass ein Mediator vor Ort war. Ich hatte vorgängig nämlich schon andere Preisvorstellungen. Ich habe dann aber schnell eingelenkt und mich mit meinen Söhnen auf einen tieferen Kaufpreis geeinigt.

**THOMAS ELSENER:** Allein hätten wir das nicht so einfach regeln können, weil zu viele verschiedene Ansichten aufeinandergeprallt wären. Mit dem RUZ-Coach stand uns eine neutrale Person zur Seite, die allen Beteiligten Gehör verschaffte. Zum Beispiel auch unserer Schwester, die nicht im Betrieb tätig ist.

## **Warum war das so wichtig?**

**RAIMUND STAUBLI:** Die Schwester arbeitet nicht im Betrieb mit. Sie wohnt aber im Haus des verstorbenen Grossvaters auf dem Firmengelände. Da waren natürlich Ängste vorhanden, dass sich diese Situation verändern könnte oder dass die Übernahme des Geschäfts eine unfaire Bevorteilung der Brüder bedeutet. In die Übernahme des Geschäfts durch die Brüder war sie vorher nicht involviert.

**THOMAS ELSENER:** Ich muss ehrlich sagen: Zu Beginn haben wir uns gar nicht so viele Gedanken um ihre Situation gemacht. Sie arbeitet als Pflegefachfrau, und es war nie ein Thema, dass sie im Betrieb mitarbeitet. Aber wir haben realisiert, dass die Entscheide, die wir im Rahmen der Nachfolge fällen, natürlich auch sie betreffen. Vor allem später auch als Erbin. Es war uns einerseits wichtig, dass unsere Schwester sieht, dass die Geschäftsübernahme kein Geschenk an uns ist, sondern auch ein Risiko für uns bedeutet. Und andererseits, dass vorgesorgt ist, wenn unsere Eltern einmal sterben.

**SAMUEL ELSENER:** Im Rahmen der Nachfolge haben meine Frau und ich deshalb auch gleich alles geregelt, was es in unserem Alter zu regeln gibt – auch Dinge, die wir sonst vielleicht noch ein paar Jahre vor uns hergeschoben hätten.

## **GESPRÄCHSPARTNER**

### **Thomas Elsener**

**führt die Garage Elsener AG seit 2018 gemeinsam mit seinem Bruder Samuel Christian. Zuvor waren sie schon stark in die operative Leitung des Unternehmens involviert.**

### **Samuel Elsener**

**ist Seniorchef der Garage Elsener AG. Er hat den Betrieb von seinem Vater übernommen und während 45 Jahren geführt, bevor er ihn an die dritte Generation übergeben hat.**

### **Raimund Staubli**

**ist Begleiter im Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ). Seine langjährige Erfahrung als Verwaltungsrat, Geschäftsführer und Verkaufsleiter gibt er an Unternehmer weiter, die vor wichtigen Entscheidungen oder grossen Veränderungen stehen.**

## **Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ)**

**Nachfolgelösungen und Generationenwechsel sind eine Kernkompetenz des Raiffeisen Unternehmerzentrums (RUZ). Die Coaches bieten Unternehmerinnen und Unternehmern Unterstützung bei Fragen rund um den passenden Zeitpunkt, den richtigen Verkaufspreis, Vorsorge und Steuern sowie bei den persönlichen und emotionalen Aspekten einer Nachfolge.**

**→ [ruz.ch](http://ruz.ch)**

**«Ich hatte zeitweise schon das Gefühl, etwas überflüssig zu sein.»**

Samuel Elsener

# Familiennachfolge

## Garage Elsener AG

Die Garage Elsener AG in Elsau bei Winterthur wird heute in dritter Generation geführt. Hans Elsener hat das Geschäft 1953 gegründet. Ab 1970 führten seine Söhne Samuel und Erich Elsener den Betrieb. Seit 1999 beziehungsweise 2006 arbeitet mit Samuel Christian und Thomas Elsener auch die dritte Generation im Betrieb mit. Die Brüder übernahmen im Laufe der Zeit immer mehr Verantwortung und waren schon vor der eigentlichen Übergabe für das operative Geschäft verantwortlich. Per 1. Januar 2018 haben die beiden die Garage Elsener AG offiziell übernommen. Die Garage verkauft Neu- und Occasionswagen, führt Reparaturen und Services durch und ist offizielle Citroën-Vertretung. Über 10 Mitarbeiter sind bei der Garage Elsener AG beschäftigt, darunter auch Lehrlinge und Praktikanten.

**RAIMUND STAUBLI:** Wir haben gemeinsam also nicht nur die rechtliche Situation der Firma geklärt, sondern auch das private Vertragswerk aufgesetzt: Erbvertrag, Ehevertrag, Vorkaufsrecht, Risikoausfallversicherung, Vorsorgelösung und Patientenverfügung. So ist auch die Absicherung aller Familienmitglieder gewährt. Und ich denke, dass wir eine tragbare Lösung gefunden haben, die für alle stimmt.

### Wo lagen rückblickend gesehen die grössten Knackpunkte?

**THOMAS ELSENER:** Unsere primären Ängste waren finanzieller Natur. Wir wollten verhindern, dass die Übernahme für meinen Bruder und mich eine untragbare finanzielle Belastung wird. Das betraf einerseits den Kaufpreis, aber auch die Steuern. Denn wir haben den Wert des Unternehmens ja nicht als liquide Mittel auf dem Konto. Trotzdem müssen wir das alles versteuern. Obwohl wir genauso im Betrieb mitarbeiten und Lohn beziehen wie zuvor, bezahlen wir heute Tausende Franken mehr Steuern.

**RAIMUND STAUBLI:** Die Angst ist auch berechtigt: Was, wenn der Preis zu hoch ist? Wenn das Geschäft nicht rentiert? Wenn die Brüder aus dieser problematischen

Situation heraus ihre Schwester ausbezahlt müssen. Da ist es verständlich, dass Unsicherheiten auftreten.

**SAMUEL ELSENER:** Meine Frau und ich haben versucht, die Situation zu erleichtern, indem wir unseren Söhnen ein zinsloses Darlehen gewährt und die Rückzahlungsvereinbarung so flexibel wie möglich gestaltet haben: Sie werden dann Rückzahlungen machen können, wenn sie ein gutes Geschäftsjahr gehabt haben. Auch wenn ich den Betrieb nun übergeben habe, ist es ja auch in meinem Sinn, dass er finanziell gesund in die Zukunft geht. Und wenn mir Kundinnen und Kunden sagen, wie toll «die Jungen» den Betrieb nun führen, freut mich das sehr. Es stimmt mich zuversichtlich, dass sie in dieser für das Autogewerbe nicht einfachen Zeit bestehen können.

### Wie schwierig war es schliesslich für Sie, loszulassen?

**SAMUEL ELSENER:** Ich hatte zeitweise schon dieses Gefühl, etwas überflüssig zu sein. Das hatte aber nichts mit den Söhnen zu tun. Während 45 Jahren habe ich von morgens bis abends die Geschicke des Unternehmens bestimmt und geleitet. Ich bin jeden Tag gerne zur Arbeit gegangen. Es war eine gute, aber auch intensive Zeit für mich.

**RAIMUND STAUBLI:** Das kommt häufig vor. Ich mache als Nachfolgecoach oft die Erfahrung, dass eine Geschäftsübergabe nicht nur wirtschaftliche und rechtliche, sondern eben auch emotionale Fragen aufwirft. Dabei ist es wichtig, dass die wunden Punkte auch wirklich offen angesprochen werden.

**THOMAS ELSENER:** Unser Vater übernimmt auch heute noch diverse Aufgaben, pflegt Kundenbeziehungen oder führt Autos vor. Sein grosses Wissen kommt uns immer wieder zugute. Dafür sind wir sehr dankbar. Ich denke, das ist der Vorteil einer familieninternen Nachfolge: Der Seniorchef muss nicht von heute auf morgen von 100 Prozent auf 0 zurückfahren.



Samuel Elsener (links) bringt sich auch heute noch in den Betrieb mit ein.



## Aus der Not geboren

Kollegen von mir haben vor nicht langer Zeit ein eigenes Unternehmen gegründet. Wie bei jeder **Neugründung** glauben auch sie fest an ihre Chance und sind mit viel Zuversicht ins neue Abenteuer aufgebrochen.

Damit stehen sie aber nicht allein da. Jährlich verzeichnen wir hierzulande über 40'000 Firmenneugründungen, im zurückliegenden Jahr **exakt 43'185**. Alle glauben daran, dass sie bald durchschlagenden Erfolg erzielen werden. Ansonsten würden die Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer ja weiter ein Angestelltendasein pflegen. Ihr grundsätzlich positives Denken steht jedoch im Kontrast zu anderen Daten. Im Jahr 2018 machten **4'813 Firmen Pleite**. Knapp ein Fünftel der Jungunternehmen übersteht das erste Jahr nicht. Fast vierzig Prozent sind bereits nach zwei Jahren am Ende. Es steht wohl ausser Frage, dass der Wunsch nach beruflicher Selbstständigkeit mit hohen Risiken verbunden ist.

Das Gros der Gründungen (85%) liegt im Dienstleistungssektor, angeführt von sogenannten «Dienstleistungen für Unternehmen», gefolgt von Unternehmensberatern und Steuerberatungsunternehmen. Die weitere Rangliste: Handwerk, Einzelhandel, Gastgewerbe, Informatikdienstleistungen sowie Immobilienmakler bzw. Immobilienverwaltungen. Das sieht recht dynamisch aus, ist aber letztlich kein Zeichen besonderen Pioniergeistes oder erhöhter Risikobereitschaft, wenn man es ganz genau nimmt.

Denn im Gegensatz zu meinen «Jungs», die sich auf branchenfremdes Neuland wagen und von der Beratung in die Produktion wechseln, profitieren viele Neugründungen davon, dass sich die etablierten Unternehmen in der Schweiz laufend neu erfinden müssen – auch oder besonders wegen der **harten Schweizer Währung** – und dabei mal so, mal so vorgehen. Die einen diversifizieren, andere wiederum konzentrieren sich aufs Kerngeschäft.

Unterm Strich bedeutet das Veränderung, und dafür sind die **Kleinen wie geschaffen**. Die meisten Jungfirmen sind klein, nicht selten sogar Kleinstfirmen mit nicht einmal zwei Angestellten. Man könnte durchaus den Schluss ziehen, dass eine dynamische Wirtschaft wie die schweizerische, welche sich vornehmlich im Export behaupten muss – und dies mit einer kontinuierlich härter werdenden Währung –, stets im Wandel begriffen ist. Dieser Wandel setzt Ressourcen frei oder fordert neue, andere. Nicht selten entstehen neue Unternehmungen aus «make or buy»-Entscheiden. Firmen mit Fokus Kernkompetenz lagern Tätigkeiten aus, um sie dann einzukaufen.

Wandel setzt aber auch (personelle) **Ressourcen frei**, die in der bestehenden Funktion nicht mehr gebraucht werden. Da liegt es manchmal näher, den Sprung in die Selbstständigkeit zu wagen, statt den Gang zur regionalen Arbeitsvermittlung anzutreten. Ehemals Bauschaffende oder Industriefacharbeiter sind heute selbstständige Handwerker oder Facility Manager, zwangsweise und mangels Alternativen. Mehr als früher verdienen sie nicht dabei.

Das Schweizer Unternehmertum wird immer mehr **aus der Notwendigkeit und nicht aus der Idee** herausgeboren. Das finde ich etwas bedenklich, denn die Schweiz gilt ja eigentlich als höchst innovativ. 884 Patentanmeldungen pro Million Einwohner sind ein internationaler Spitzenwert. Die Holländer sind mit 412 Anmeldungen auf dem zweiten Rang (in Europa) weit abgeschlagen. Zeit, wieder etwas mehr zu wagen, denn die Konkurrenz holt auf.

*Martin Neff*

Chefökonom Raiffeisen Schweiz

Die P. Keller + Partner AG ist die 200'000. Firmenkundin von Raiffeisen. Die beiden Inhaber Reto Bär und Luca Vedovato bauen im Tagesgeschäft wie auch bei der Wahl ihrer Hausbank auf Nähe und Vertrauen.

TEXT: Bettina Bhend BILD: Maya & Daniele

# Nähe ist das Wichtigste

### P. Keller + Partner AG

Die P. Keller + Partner AG wurde 1973 in Baden gegründet. Seit 2010 sind Reto Bär und Luca Vedovato Inhaber des Elektroingenieurbüros. Zusammen mit elf Mitarbeitenden planen sie elektrische Anlagen und Energieoptimierungen, realisieren Beleuchtungsprojekte und entwickeln technische Sicherheits- sowie Kommunikationslösungen.

[→ pkbaden.ch](http://pkbaden.ch)

Ob es um die Zusammenarbeit im Team geht, um den Kontakt zu Kundinnen und Kunden oder um die Bankbeziehung: Nähe ist der zentrale Aspekt in der Firmenphilosophie der P. Keller + Partner AG. Dem Badener Elektroingenieurbüro ist die lokale Verbundenheit besonders wichtig; entsprechend eng ist die Zusammenarbeit mit Bauherren oder Architekten aus Baden und Umgebung. Nähe – im Sinne von persönlicher Beratung und massgeschneiderten Lösungen – prägt aber auch die Beziehungen zu Kundinnen und Kunden in der gesamten Schweiz. Mitinhaber Reto Bär erklärt: «Es ist eine Win-win-Situation: Die Nähe verlangt von uns einerseits eine ganz besondere sorgfältige Ausführung der Aufträge.» Schliesslich begegne man seinen Geschäftspartnern beruflich wie privat immer wieder. «Andererseits sorgt diese Sorgfalt dafür, dass wir Vertrauen und eine langfristige Zusammenarbeit mit wiederkehrenden Aufträgen aufbauen können.»

Persönliche Beziehungen werden im gesamten Geschäftsprozess des Elektroingenieurbüros grossgeschrieben. Mitinhaber Luca Vedovato sagt: «Es ist eine unserer Regeln, dass wir innerhalb eines Projekts nie das Personal auswechseln.

Unsere Kunden haben also immer mit den gleichen Leuten zu tun – vom Projektleiter über die Sachbearbeiterin bis zum Lehrling.» Auch die Zusammenarbeit innerhalb des Teams ist eng – es fühle sich eigentlich an wie ein Familienunternehmen, sagt Reto Bär. Dass fast alle Mitarbeitenden bereits ihre Lehre bei der P. Keller + Partner AG gemacht haben, unterstreicht dies. «Sie arbeiten hier, weil sie wirklich hier arbeiten wollen. Das merkt man: Wenn wir von Qualität sprechen, dann meinen wir alle das Gleiche.»

Die lokale Verbundenheit spielt auch bei der Wahl der Hausbank eine wichtige Rolle. Für Luca Vedovato ist die persönliche Beziehung der springende Punkt: «Die Nähe, die regionale Verankerung – beides sorgt dafür, dass man sich persönlich kennt. So kann man zusammen mit seiner Bank offen und auf Augenhöhe diskutieren und langfristige Strategien entwickeln.» Aus diesem Grund und weil die beiden Inhaber Raiffeisen bereits als Privatkunden kannten, wechselte die P. Keller + Partner AG auf Anfang 2019 zu Raiffeisen. Die 200'000. Raiffeisen-Firmenkundin fühlt sich gut aufgehoben – nicht nur, weil die Auftragslage derzeit sehr gut sei. Luca Vedovato weiss, dass sich Aufschwung und Krise in seiner Branche immer wieder abwechseln. «Ich bin überzeugt, dass wir auch auf die Unterstützung von Raiffeisen zählen können, wenn es einmal nicht so rund laufen sollte.»



*Luca  
Vedovato*

**«Die Nähe, die regionale Verankerung – beides sorgt dafür, dass man sich persönlich kennt. »**

Luca Vedovato

*Reto  
Bär*



## Mit Vorsicht behandeln

Erfahren Sie, wie Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Nachfolge angehen und ihr Lebenswerk in neue Hände geben.

**5 Jahre**

dauert der Übergabeprozess  
im Durchschnitt

**60 %**

der Übergaben finden  
ausserhalb der Familie statt,  
Tendenz steigend

**ca. 30 %**

der Schweizer KMU  
werden nicht weitergegeben,  
sondern liquidiert



**FRAGILE**      **FRAGILE**      **FRAGILE**

Lösungen für Unternehmer

→ [raiffeisen.ch/unternehmer](http://raiffeisen.ch/unternehmer)