

# KMU Impulse

Ein Magazin von UBS, «Handelszeitung» und «Le Temps»



Geschwister Caroline und Karl-Friedrich  
Scheufele, Co-Präsidenten Chopard

## Nachfolge und Nachhaltigkeit

Chopard Über Generationen  
wahre Werte schaffen

UBS-Chefökonom Nachhaltigkeit  
muss Sache des Managements sein  
Fefel Gesunde Köstlichkeiten  
aus der Glasvitrine

präsentiert von



UBS

# Alle reden von Synergien. Hier gibt es sie tatsächlich.

Ergänzen Sie als Rechtsanwalt, Treuhänder oder Notar Ihr Angebot. Mit unserem **komplementären Fachwissen**. Das schafft Synergien. Gemeinsam finden wir die beste Lösung für Ihre Klienten.

Wer viele Unternehmer berät, kann jeden einzelnen besser beraten.  
**Führend für Unternehmer**

[ubs.com/unternehmer](https://ubs.com/unternehmer)



#### 4 Nachfolge

Uhrenmarke Chopard:  
Viel Innovation dank  
kluger Nachfolgeplanung.

#### 10 Expertentipps

Diese Faktoren gilt es  
bei der Nachfolgeplanung  
zu berücksichtigen.

#### 12 Nachhaltigkeit

Auch bei der Finanzierung ist  
Nachhaltigkeit ein Muss. Ein  
UBS-Ökonom redet Klartext.

#### 16 Unternehmensbewertung

Ein Walliser KMU aus der  
Elektrotechnikbranche stellt  
sich auf den Prüfstand.

#### 20 Familien-Start-up

Glückliche Mitarbeiter für die  
Schweiz: die smarte Idee aus  
dem Familien-Start-up Felfel.

#### 24 Check

Eine Übersicht zu den  
finanziellen Handlungsfeldern  
in jeder Lebensphase.

#### 26 In Kürze

Einfacher und sicherer  
handeln dank der Plattform  
we.trade und weitere  
Highlights aus dem UBS-  
Universum.

**Impressum:** «KMU Impulse» richtet sich an die Unternehmenskunden von UBS in der Schweiz und an die Abonnenten der «Handelszeitung» und von «Le Temps» / Herausgeber: UBS Switzerland AG, Postfach, 8098 Zürich / E-Mail: redaktion-ubs-impulse@ubs.com / Redaktionsrat: Alain Conte, Anton Simonet, Thomas Sommerhalder, Alexandre Prêtre, Patrick Forte, Anna-Katharina Rusch, Matthias Zettel, Nicolas Steiner, Sava Stanisic, Oliver Vedolin, Juan Colmenero, Stefan Barmettler / Inhaltliche und visuelle Konzeptionierung und Realisierung: Ringier Axel Springer Schweiz AG, Zürich / Übersetzung: SprachWeberei AG, Zürich / Druck: Swissprinters AG, Zolingen / Erscheint in deutscher, französischer und italienischer Sprache / Nr. 80440D-1901  
Transparenzhinweis: Dieses Produkt wird von UBS finanziert und inhaltlich mitgestaltet. Die porträtierten Unternehmer wurden von UBS vorgeschlagen.

Die Inhalte werden redaktionell von Ringier Axel Springer Schweiz AG betreut.

**Disclaimer:** Diese Publikation dient nur zur Information und ist für den persönlichen Gebrauch bestimmt. Sie ist nicht als Empfehlung, Offerte oder Aufforderung zur Offenstellung für Anlage- oder andere spezifische Produkte zu verstehen. Sie stellt keine Anlage-, Rechts- oder Steuerberatung dar und sollte nicht als Grundlage für Anlageentscheidungen dienen. Sie sollten sich professionell beraten lassen, bevor Sie eine Anlageentscheidung treffen.

UBS behält sich das Recht vor, Dienstleistungen, Produkte und Preise jederzeit ohne Vorankündigungen zu ändern.

UBS lehnt jede Haftung für falsche oder unvollständige Informationen ab. Die wiedergegebenen Meinungen externer Autoren können von der offiziellen Meinung von UBS abweichen. Die Zahlen und Ausführungen beziehen sich, sofern nicht anders vermerkt, auf den Stand per Redaktionsschluss (10. Mai 2019). Die vollständige oder teilweise Reproduktion ohne ausdrückliche Erlaubnis von UBS ist untersagt.

© UBS 2019. Das Schlüsselssymbol und UBS gehören zu den geschützten Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten. 650280



**Stefan Barmettler, Alain Conte, Anton Simonet (von links).**

## Familienverband als Vorbild

Allerhand Zufälle gibts – auch in der Uhrenwelt. Die Firmenchronik von Chopard hätte sich jedenfalls anders entwickelt, wenn da nicht Karl Scheufele gewesen wäre. Der Mann aus Pforzheim suchte den Kontakt zu André Chopard, denn er hatte einen Plan. Weil Scheufele aber den Genfer Uhrenmacher partout nicht ans Telefon bekam, stieg er ins Auto, fuhr in die Romandie und eröffnete Monsieur Chopard seine Absicht, dessen Firma L. U. Chopard & Cie. zu erwerben.

Die Fahrt in die Schweiz hatte Folgen: Seit 1963 befindet sich Chopard im Besitz der Familie Scheufele, allesamt tüchtige Unternehmer. Der einstige Fünfmannbetrieb ist zu einem globalen Uhren- und Schmuckkonzern avanciert und sorgt auf dem roten Teppich des Filmfestivals Cannes regelmässig für Furore. Möglich machen das die Familienwerte, die seit Generationen gepflegt werden: Ambitionen, Hartnäckigkeit ebenso wie Nachhaltigkeit. Selbstverständlich verwendet Chopard heute ausschliesslich ethisch einwandfreies Gold.

Unsere Titelgeschichte ist einer Unternehmerfamilie gewidmet, die sich treu blieb – und Ihnen als Vorbild dienen mag.

**STEFAN BARMETTLER**  
Chefredaktor «Handelszeitung»

## Von Generation zu Generation

Nachhaltigkeit ist eines der dringenden und drängenden Themen unserer Zeit. Und wahrscheinlich assoziieren auch Sie den Begriff mit Ökologie oder dem haushalterischen Umgang mit Ressourcen. Umso mehr freut es uns, Ihnen im «KMU Impulse» einen Einblick in einen weiteren Aspekt zu gewähren: die unternehmerische Nachhaltigkeit.

Bei Chopard lenkt inzwischen die fünfte Generation die Geschicke des Unternehmens. Der Gründer von Bühler Entreprises in Monthey hat vor einem Jahr die Geschäftsführung an seinen Schwager übertragen. Und beim Start-up Felfel verfolgt die Gründerfamilie eine Langzeitstrategie. Allesamt sind das Beispiele für eine weitsichtige und rechtzeitige Planung, bei der die Zukunft von Unternehmen und Familie im Mittelpunkt steht.

Dieses nachhaltige Handeln sorgt dafür, dass die DNA und die Werte des Unternehmens auch von der nächsten Generation getragen werden. Gleichwohl resultieren daraus komplexe betriebswirtschaftliche, rechtliche, finanzielle und steuerliche Fragen. Es lohnt sich, diese sorgfältig und mit der Hilfe von erfahrenen Beratern anzugehen. Unsere Experten unterstützen Sie gerne.

**ALAIN CONTE**  
Leiter Corporate &  
Institutional Clients  
Schweiz, UBS

**ANTON SIMONET**  
Leiter Wealth  
Management Schweiz  
& GFIM, UBS

**Abonnieren Sie das Magazin oder den E-Newsletter UBS Impulse für Unternehmen online auf [ubs.com/impulse](https://ubs.com/impulse) oder fragen Sie Ihren Kundenberater.**





# ERFOLG DANK KLUGER NACHFOLGEPLANUNG





## Die Familie Scheufele

**Drei Generationen auf einem Bild. Von links: Enkel Karl-Fritz, Tochter Caroline, Familienoberhaupt Karl mit Ehefrau Karin, Sohn Karl-Friedrich, Schwiegertochter Christine sowie Enkelin Caroline-Marie.**

Foto: Alexandra Pauli

Vom Fünfmannbetrieb zur globalen Marke: Chopard steht für Uhren und Schmuck. Aber auch für ein Familienunternehmen mit dem Gespür für ökologische und ethische Verantwortung. von Pierre-André Schmitt

**M**onsieur Chopard nahm das Telefon nicht ab. Wochenlang nicht. Dabei hatte es der Pforzheimer Entrepreneur Karl Scheufele immer wieder versucht – er wollte Paul-André Chopard in Genf unbedingt sprechen. Der Grund: Karl Scheufele hatte einen Plan, eine Vision vielmehr, und dabei spielte die Maison Chopard eine wichtige Rolle.

Karl Scheufele hatte sich 1963 in den Kopf gesetzt, eine Uhrenfirma in der Schweiz zu erwerben. Es wäre ein Weg, so hatte er erkannt, mit seinem Unternehmen einen entscheidenden Schritt weiterzukommen. Sonnenklar war für den Patron aus dem Schwarzwald, dass es eine Genfer Uhrenmarke sein musste. Und auf seiner Wunschliste stand neben ein paar anderen Marken der Name Chopard – ein kleines Traditionsunternehmen, das zu jener Zeit vier Uhrmacher beschäftigte.

Doch alles Traktieren der Telefonwählscheibe nützte nichts. Bei Monsieur Chopard läutete das Telefon ins Leere. Im VW Käfer fuhr Karl Scheufele schliesslich mit seinem Schwiegervater nach Genf. Und besuchte diejenigen Unternehmen, die er vorher telefonisch hatte kontaktieren können. Am Tag der Rückreise, einem Sonntag, versuchte er es auf gut Glück erneut. Von einer Telefonzelle aus wählte er die Nummer. Und diesmal nahm Monsieur Chopard ab. Am Sonntag reparierte er nämlich keine Uhren und hatte Zeit zum Telefonieren.

## DER BEGINN EINER GEGLÜCKTEN NACHFOLGE

Fast 60 Jahre später sitzen die Geschwister Karl-Friedrich und Caroline Scheufele am Genfer Hauptsitz des mittlerweile weltumspannenden Unternehmens Chopard im Salon. Und erzählen die Geschichte mit ihrem Vater. Längst haben sie die Führung übernommen. Als Co-Präsidenten leiten sie das Unternehmen mit inzwischen weltweit 2000 Mitarbeitern – Caroline Scheufele verantwortet den Bereich Schmuck, Karl-Friedrich Scheufele betreut die Uhrensparte.

Dass die Geschwister die Gründungsgeschichte bis ins letzte Detail kennen, hat mit den Gepflogenheiten der Familie zu tun. ►



► Spielerisch wurden sie von Kindheit an ins Unternehmen einbezogen. Sie saßen dabei, wenn Geschäftspartner an den häuslichen Tisch geladen wurden, rollten im Betrieb fröhlich auf dem väterlichen Bürostuhl durch lange Gänge und durften auch mal einen funkelnden Diamanten in die Hand nehmen. Haus und Firma gehörten bei Scheufeles auf eine natürliche Art und Weise zusammen.

Was seinerzeit niemand wissen konnte: Mit der Übernahme von Chopard nahm nicht nur die Geschichte der Familie Scheufele und der Genfer Marke ihren Anfang. Sie bildete, zunächst ganz dezent, gleichzeitig den Auftakt zur Geschichte einer erfolgreichen Nachfolgeregelung.

Denn nach und nach wurden die Kinder in die Verantwortung einbezogen. Und schon in ganz jungen Jahren brachten sie Ideen ein, welche die Eltern zwar manchmal nicht auf Anhieb überzeugen konnten, für die sie sich aber begeistern ließen. Es waren zum Teil Ideen, die sich später für das Unternehmen als Glücksfall herausstellen sollten.

## UHREN POLIEREN UND KOFFER TRAGEN

Karl-Friedrich Scheufele war 16 Jahre alt, als er seinen Vater Karl auf einer Geschäftsreise nach Wien begleiten durfte. Dort konnte er beobachten, wie der Patron Geschäftsgespräche führte. Und die Bestellungen aufschreiben. Zu seinen Pflichten gehörte auch das Tragen der Koffer. Ebenso wie das Polieren der Uhren am

**Familie Scheufele mit Rennlegende und Freund Jacky Ickx (im Oldtimer links) an der Mille Miglia.**

**Die Chopard St. Moritz – die erste Uhrenkreation von Karl-Friedrich Scheufele (rechts).**



Abend, damit sie tags darauf wieder in bestem Licht erstrahlen würden. Ähnliche Erfahrungen machte die jüngere Schwester Caroline. «Wir durften oft dorthin mit, wo es interessant war», erzählt sie – zum Beispiel an die Basler Uhrenmesse. Der Stand von Chopard war noch vergleichsweise winzig, und alle mussten mit Hand anlegen.

Eines Tages hatte Karl-Friedrich Scheufele eine Idee. Man müsste doch, so der Vorschlag an seinen Vater, eine Sportuhr anbieten, eine Uhr im Stahlgehäuse. «Aber Chopard hat noch nie Stahluhren gefertigt», gab der Vater zu bedenken. «Und überhaupt, wasserdichte Uhren und Sportuhren, das ist doch nicht wirklich unser Ding.»

Karl-Friedrich Scheufele, der heute am Tisch vor einer grossen Louis-Berthoud-Standuhr sitzt, hält beim Erzählen kurz inne.





**Die Innovationen von Caroline Scheufele: In Cannes entstand die Idee für Fairmined Gold (Scheufele mit Schauspieler Adrien Brody, oben).**

**Caroline Scheufele war 16, als sie den Happy Diamonds-Clown entwarf, der 1985 den Startschuss für die erste Schmuckkollektion gab (rechts).**



„ABER CHOPARD HAT NOCH NIE STAHLUHREN GEFERTIGT.“

Fotos: Getty Images

Und bemerkt dann trocken: «Wir haben ihn schliesslich überzeugt.»

Das Wort «wir» im Satz kommt nicht von ungefähr: Die Geschwister, die sich übrigens nach wie vor ein Büro teilen, hielten schon damals zusammen. «Caroline hat mich unterstützt», betont Scheufele. Und so durften die Geschwister die Sportuhr massgeblich mitgestalten. 1980, Karl-Friedrich war gerade 21 Jahre alt, wurde sie an der Basler Uhrenmesse vorgestellt. «St. Moritz» hiess die Uhr, die ein Erfolgsmodell wurde.

## DER HAPPY-DIAMONDS-CLOWN

Ähnlich erging es Caroline Scheufele. Schon mit 16 Jahren kreierte sie ihr erstes Schmuckstück – den Happy-Diamonds-Clown – in Anlehnung an die Happy-Diamonds-Uhren mit beweglichen Diamanten. Der Name der Kollektion stammt von Mutter Karin Scheufele. Der Vater liess den Happy Clown als Weihnachtsüberraschung dann in echt realisieren. Einige Jahre später, 1985, zum 125. Firmenjubiläum, fiel mit diesem Clown der Startschuss für die Lancierung der ersten Schmuckkollektion im Hause Chopard.

Es war auch der Startschuss für einen Geschäftszweig, der sich inzwischen zu einer tragenden Säule des Unternehmens entwickelt hat. Denn Schmuck, mit Ausnahme einiger Accessoires wie Manschettenknöpfen, gab es bei Chopard damals noch nicht. Heute erzielt diese Sparte etwa die Hälfte des Gesamtumsatzes.

Wichtige Präzisierung: Die Kinder konnten ihre Eltern zwar sehr wohl von einer Idee überzeugen, waren allerdings zugleich gefordert, sich entsprechend dafür einzusetzen. «Man musste schon mit Argumenten aufwarten, die Idee verteidigen und schliesslich Resultate präsentieren», blickt Karl-Friedrich Scheufele zurück. «Dann klappte es.»

Umgekehrt ist heute die Einmischung der Eltern sehr wohl erwünscht und findet auch statt. Mutter Karin, so urteilt etwa Karl-Friedrich, sei noch immer eine begnadete Controllerin – die beste, die er kenne. Ständig entdeckte sie neue Schwachstellen bei Prozessen, auf die sonst niemand gekommen sei. Nach wie vor sind die Eltern täglich in der Firma. Und essen, wie auch Karl-Friedrich und Caroline, mit dem Personal im Betriebsrestaurant.

Meinungsverschiedenheiten lösen die Geschwister übrigens «demokratisch», wie sie sagen. Dann kämen eben die Eltern zum Zug. Sie übten bei Bedarf auch mal eine schlichtende Funktion aus. Nötig, man ahnt es, ist es indes kaum. Für den Fall der Fälle stünden die üblichen Governance-Instrumente zur Verfügung: Familiencharta, Familienrat, sachdienliche Verträge. Aber sie schlummern ungenutzt in der Schublade.

## PIONIERMARKE FÜR FAIRMINED GOLD

Munter wuchs das Unternehmen und entwickelte sich zum Global Player. «Am Anfang», berichtet Karl-Friedrich Scheufele, «war es ein reiner Produktionsbetrieb, der keinen eigenen Vertrieb hatte, sondern direkt mit Juwelieren arbeitete.» Irgendwann entstand dann die erste Niederlassung in Frankreich, 1976 die Vertretung in den USA, und so ging es weiter. Es sei eine Art natürliche Entwicklung gewesen, dass er, Karl-Friedrich, dafür zuständig wurde. Heute hat Chopard 15 Niederlassungen.

Ein weiterer bedeutender Anstoss zum Wachstum kam von Caroline Scheufele. «Wir brauchen eigene Boutiquen», meinte ▶



**Chopard-Uhrmacher bei der Arbeit. Vor vielen anderen setzte Karl-Friedrich Scheufele auf eigene Manufakturwerke. Mit Ferdinand Berthoud gründete er überdies eine exquisite Marke im Haute-Horlogerie-Bereich.**

► sie lange bevor die Branche zwecks Margenoptimierung auf eigene Boutiquen setzte. Und so geschah es: Heute hat das Unternehmen 60 eigene Boutiquen. Dazu ebenso viele im Franchise-Betrieb.

Kein Wunder, guckt mancher neidisch – Scheufeles haben immer wieder Trends lange vor den anderen gespürt und umgesetzt. Das geschah allerdings stets aus Überzeugung, als etwa Karl-Friedrich für seine Uhren auf eigene Manufakturwerke setzte. Oder als er vor wenigen Jahren beschloss, eine kleine und exquisite High-End-Marke unter dem traditionsreichen Namen Ferdinand Berthoud zu gründen. Das war für ihn eine Herzensangelegenheit – aber die, so meint er, müsse auch in einem harten Business Platz haben, «denn schliesslich verkaufen wir Emotionen». Und überdies habe sich manche Herzensangelegenheit im Nachhinein als kluge Investition erwiesen.

Gold ist ein Beispiel dafür. Auf Initiative von Caroline Scheufele hat Chopard als Pionier auf Fairmined Gold gesetzt und verwendet seit Juli 2018 ausschliesslich ethisch einwandfreies Gold. Begonnen hatte dieses Kapitel 2013 am Filmfestival von Cannes, wo sich Chopard stark engagiert.



**Chopard Manufacture mit Sitz in Fleurier im Val de Travers (NE).**

„HERZENSANGELEGENHEITEN  
MÜSSEN AUCH IM HARTEN  
BUSINESS PLATZ HABEN.“





**Kreatives Team: Caroline Scheufele (links) mit Julianne Moore im Haute-Joillerie-Atelier in Genf.**

«Woher kommt eigentlich euer Gold?», fragte am Rande der Oscars Livia Firth, Ehefrau von Schauspieler Colin Firth und Gründerin der Firma Eco-Age. «Ich weiss es nicht genau», räumte Caroline ein. Und zu ihrem Bruder sagte sie wenig später: «Wir müssen da irgendetwas tun.» Für die Firma war es ein «ziemliches Change-Management». Zupass kam dem Führungsduo, dass schon der Vater – etwa für Gehäuse – auf Inhouse-Produktion bestanden hatte und 1978 sogar eine eigene Goldschmelze einrichten liess. Ohne diese, vermutlich die erste ihrer Art in der Branche, hätte man nicht umstellen können, weil nur damit jeder Schritt im Haus kontrolliert und zertifiziert werden kann. Von der Mine zur Manufaktur setzen Scheufeles für die Überwachung der Prozesse auf Nichtregierungsorganisationen.

## DIE NÄCHSTE GENERATION

Die zwei Co-Präsidenten sehen es gerne, dass der Nachwuchs dereinst das Ruder übernimmt. Aber die Kinder müssten es auch wirklich wollen. Und sich zuerst dafür qualifizieren. Denn heute seien die Anforderungen gross.

Und wenn die Kinder nicht wollen? Dann dürfe es auf keinen Fall ein Technokrat sein, der Nachfolger werde, auch nicht jemand, der nur via Storytelling verkaufen wolle. Gefragt wäre eine Person mit einem Bezug zum Produkt. «Denn mit dem Produkt», so Karl-Friedrich Scheufele, «fängt alles an.»

Glücklicherweise jedoch interessieren sich die drei Kinder der jüngsten Generation für Uhren und Schmuck. Das gilt insbesondere für Scheufeles Sohn. «Eine Zeit lang war ich etwas beunruhigt, weil er gar keine Uhr tragen wollte. Doch plötzlich hat er die Uhren entdeckt und redet gewissermassen nur noch davon.»

Was, wenn sich die Geschichte wiederholt? Wenn der Sohnemann plötzlich mit einer Produktidee daherkommt, die dem Papa nicht auf Anhieb gefällt? Der Fall sei bereits eingetreten, schmunzelt Scheufele. Doch darüber könne man derzeit wirklich noch gar nichts verraten.

Nebenbei: Zur kohärenten Politik des Hauses passt, dass man seit jeher auf die gleiche Hausbank baut. Mit UBS sei man zufrieden, die Begleitung – etwa im Hinblick auf das Management der Goldressourcen – funktioniere sehr gut. In Sachen Bank halten sich Caroline und Karl-Friedrich Scheufele ohnehin an den Rat ihrer Eltern: gute Beziehungen aufrechtzuerhalten. ●

## „NACHFOLGER MIT RICHTIGER DNA“

Der UBS-Spezialist plädiert für klare Regeln in Eignerfamilien, um Krisen vorzubeugen.

### Was zeichnet eine nachhaltige Nachfolgelösung aus?

**Alexandre Prêtre:** Sie beruht auf klaren Vorstellungen über die Ziele und die zukünftige Rolle der Unternehmerfamilie. Die Familie muss überlegt entscheiden, welche finanziellen und ideellen Interessen im Vordergrund stehen.



**Alexandre Prêtre, Leiter Corporate & Institutional Clients Region Genf, UBS**

### Was ist das wichtigste Kriterium für gute Nachfolger?

Sie müssen die richtige DNA haben. Dazu müssen sie gezielt mit den erforderlichen menschlichen und beruflichen Qualifikationen vorbereitet und motiviert werden. Jede Unternehmerfamilie hat die potenziellen Nachfolger, die sie aufgebaut hat.

### Was gilt es zu beachten, wenn Familien wachsen

#### und Konflikte entstehen?

Die Prioritäten sollten klar geregelt und schriftlich festgehalten werden. Der Marktwert des Unternehmens sollte objektiv bestimmt werden, damit es nicht zu Auseinandersetzungen kommt. Und die Rechte müssen klar geregelt sein. Es gibt zwei Prinzipien: «tag along» und «drag along»: Entweder braucht es Einstimmigkeit, oder es reichen Mehrheiten.

### Was können Hausbanken wie UBS leisten?

Die Nachfolgeplanung ist für die meisten Unternehmerfamilien eine einmalige Aufgabe. Sie kann rechtlich, steuerlich und finanziell äusserst komplex sein. Bei UBS verfügen wir dank erfahrenen Experten über das nötige Know-how. Uns ist ganz wichtig, dass unsere Experten Hand in Hand arbeiten, damit die geschäftlichen und privaten finanziellen Anliegen unserer Kunden ideal aufeinander abgestimmt werden.

# ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE NACHFOLGE

Die reibungslose Weitergabe einer Firma ist oftmals ein mehrjähriger Prozess. Entscheidende Stellhebel sind hierbei rechtzeitig eingeleitete Schritte und fachkundige Begleitung.



## Sorgen Sie vor

Jeder Unternehmer und jede Unternehmerin sollte sich sorgfältig auf unerwartete Ereignisse vorbereiten. Diese geben häufig den Anstoss, sich unmittelbar mit der Zukunft der Firma auseinanderzusetzen. Deshalb empfehlen wir in diesem Zusammenhang, Themen wie Erbschaftsverträge, Vorsorgeaufträge oder eine Patientenverfügung frühzeitig anzugehen.

## Definieren Sie eine klare Eignerstrategie

Tragfähige Nachfolgelösungen beruhen auf klaren Vorstellungen über die Zielsetzungen und die zukünftige Rolle der Unternehmerfamilie. Unternehmer beziehungsweise die Unternehmerfamilie sollten sehr überlegt entscheiden, welche finanziellen und ideellen Interessen dabei im Vordergrund stehen sollen.



## Planen Sie Ihre Nachfolge frühzeitig

Verantwortungsbewusste Unternehmer sind darauf bedacht, die Nachfolge frühzeitig zu planen und umzusetzen. Sie sind sich darüber im Klaren, dass verzögerte Planung die gesamte Abwicklung erschweren und die damit einhergehenden Risiken erhöhen kann. Oft werden Fragen in Bezug auf die Nachfolge ignoriert oder verdrängt. Die Gründe dafür sind in der Regel eher emotionaler als sachlicher Natur.

„IDEALERWEISE BEGINNT DER GANZE PROZESS, WENN DER BISHERIGE INHABER UM DIE 50 JAHRE ALT IST.“

ELEONORA DEL FANTE FERRARIO

## Regeln Sie die Nachfolge einvernehmlich

Eine durchdachte Nachfolgeregelung berücksichtigt sowohl die Interessen des Unternehmens als auch diejenigen der Unternehmerfamilie. Ausgewogene Lösungen entstehen dann, wenn finanzielle und emotionelle Interessenkonflikte sachlich diskutiert und zum Nutzen des Unternehmens innerhalb der Familie einvernehmlich bereinigt werden.

„JE NACH AUSGANGSLAGE HABEN DIE INVOLVIERTEN PARTEIEN GANZ UNTERSCHIEDLICHE VORSTELLUNGEN.“

STÉPHANE LIENHARD



## Prüfen Sie verschiedene strategische Optionen

Alternative Nachfolgelösungen bergen für das Unternehmen und die Unternehmerfamilie Vor- wie auch Nachteile. Anhand der gewählten Eignerstrategie sollten Sie alle grundsätzlich infrage kommenden Optionen sorgfältig evaluieren, ohne sich zu früh oder zu intensiv auf eine einzige Nachfolgelösung zu fixieren.



## Beurteilen Sie den Wert des Unternehmens aus Sicht des Nachfolgers

Der Wert Ihres Unternehmens wird weitgehend durch die Ertragslage und den zukünftig frei verfügbaren Geldfluss bestimmt. Ein Nachfolger oder Käufer kann nur einen Preis bezahlen, der aufgrund seiner eigenen Zukunftserwartungen zu rechtfertigen und zu finanzieren ist.

## Sichern Sie das Familienvermögen und die Vorsorge

Vermögensverwaltung und Altersvorsorge erfordern eine langfristig ausgerichtete Perspektive. Beginnen Sie daher frühzeitig damit, das Privatvermögen risiko- und ertragsbewusst anzulegen und vom Geschäftsvermögen zu trennen. Eine durchdachte familieninterne Nachfolgelösung sollte dabei unter anderem berücksichtigen, dass alle Erbberechtigten im gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen gleichzustellen und auszubezahlen sind.

„DIE TRENNUNG VON GESCHÄFTLICHEM UND PRIVATEM VERMÖGEN IST EINE DER WICHTIGEN FINANZIELLEN MASSNAHMEN IM VORFELD EINER NACHFOLGE.“

CATHERINE RUKAVINA

## DIE EXPERTEN

Die Nachfolge im Unternehmen wirft komplexe betriebswirtschaftliche, rechtliche, finanzielle und steuerliche Fragen auf, deren Zusammenhang oft nicht leicht zu beurteilen ist. Aus diesem Grund arbeiten bei UBS immer erfahrene Experten Hand in Hand und sorgen mit diesem ganzheitlichen Ansatz für eine deutliche Steigerung der Beratungsqualität.



**Stéphane Lienhard** betreut Firmenkunden in der Romandie. Er berät Kunden bei strategischen Fragen rund um die finanzielle Führung des Unternehmens. Sein Spezialgebiet sind Finanzstrategien von KMU-Gründern und die Dynamik der Schweizer Wirtschaft.



**Eleonora Del Fante Ferrario** verwaltet Privatvermögen von Unternehmern und deren Familien im Tessin. Durch den ständigen Austausch mit den jeweiligen Firmenkundenberatern profitieren ihre Kunden von einer 360-Grad-Beratung. Unerlässlich ist für sie der Aufbau einer vertrauensvollen Kundenbeziehung.



**Catherine Rukavina** leitet das Wealth-Planning-Team in den Regionen Ostschweiz und Tessin. Sie berät Kunden in verschiedenen Lebensphasen und unterstützt bei rechtlichen, steuerlichen sowie betrieblichen Fragen. Im Mittelpunkt ihrer Aktivitäten steht die optimale Lösung für alle Beteiligten.

# „NACHHALTIGKEIT MUSS VOM MANAGEMENT VORGELEBT WERDEN“

Daniel Kalt, Chefökonom Schweiz bei UBS, legt grossen Wert auf Aspekte der Nachhaltigkeit, auch bei der Vermittlung von Kapital. Die Banken stehen in der Pflicht. von Roberto Stefàno

## Wie definieren Sie Nachhaltigkeit?

**Daniel Kalt:** Hierfür existieren verschiedene Definitionen. Ich bevorzuge jene, die besagt, dass nachhaltiges Handeln die Ressourcen und die Chancen der zukünftigen Generationen erhalten soll. Das Ziel muss lauten, unseren Nachkommen einen lebenswerten Planeten zu hinterlassen und denselben Wohlstand zu ermöglichen, wie wir ihn für uns beanspruchen. Dies schliesst das Problem der endlichen Ressourcen genauso mit ein wie die soziale Gerechtigkeit, die Chancengleichheit oder die Menschenrechte. Wir dürfen nicht auf Kosten der zukünftigen Generationen leben.

## Bewegen wir uns hin zu einer «besseren Welt»?

Die Menschen in den erfolgreichen westlichen Ländern haben seit der Aufklärung, den Fortschritten in der Wissenschaft und der industriellen Revolution ein enormes Wachstum erlebt, das mit einer markanten Verbesserung unseres Lebensstandards einherging. Diese Entwicklung erfolgte teilweise auch zulasten der Umwelt und der künftigen Generationen. In den vergangenen Jahren hat die Menschheit realisiert, dass es in verschiedenen Bereichen so nicht weitergehen kann.

**«Firmen werden merken, dass sie nur noch dann günstige Finanzmittel erhalten, wenn sie sich auf Nachhaltigkeit ausrichten.»**





## Nicht überall wird dem Thema gleich viel Bedeutung zugemessen.

Das ist durchaus verständlich: Die Schwellenländer beispielsweise befinden sich nach wie vor in einer frühen Wachstumsphase, die Sterblichkeitsraten gehen zurück, die Schulbildung steigt und die Lebenschancen verbessern sich. Wie bei uns verläuft diese Entwicklung nicht immer nachhaltig. Doch wir können ärmeren Gesellschaften nicht verbieten, ebenfalls einen besseren Lebensstandard anzustreben. Umso mehr sind wir gefordert, heute auf globaler Ebene gegenzusteuern. Ein eindeutiger Beleg hierfür sind die aktuellen Klimadiskussionen.

## War dies der Beweggrund, weshalb nun auch UBS in die Diskussion eingreift?

Nachhaltigkeit, vor allem in ökologischer Hinsicht, ist in den entwickelten Ländern seit Jahren ein Thema. Mit den Klimastreiks der jungen Generation und zuletzt den Erfolgen der grünen Parteien hat sich der Fokus darauf noch einmal verstärkt. Wir befassen uns aber schon weitaus länger damit. Denn als Finanzdienstleister übernehmen Banken eine Scharnierrolle, über die sie die Entwicklung in der Welt beeinflussen können.

## Woran denken Sie?

Als Kapitalvermittler haben wir es in der Hand, welche Aktivitäten finanziert werden. Entsprechend versuchen wir, diese in eine nachhaltige Richtung zu lenken.

## Wie kann das gelingen?

Mit der Kreditvergabe können wir steuern, welche Branchen bevorzugt werden und welche nicht. Erst kürzlich haben wir beispielsweise beschlossen, keine neuen Kohlekraftwerke mehr zu finanzieren. Oder wir gewähren Schweizer Firmen, die ihre Gebäudehülle energetisch sanieren, finanzielle Vorteile. Eine noch grössere Wirkung können wir erzielen, wenn wir in der Vermögensverwaltung das Sustainable Investing, also das nachhaltige Anlegen, vorantreiben.

## Dieses Konzept existiert doch schon seit Jahrzehnten.

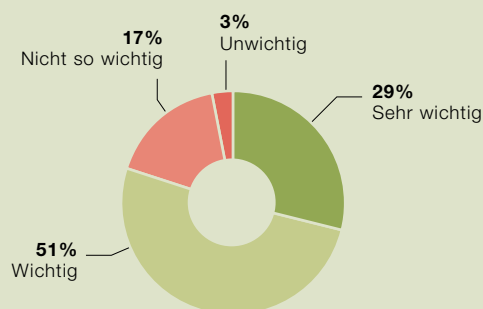
Wir sind landesweit der grösste Vermögensverwalter und somit in der Lage, den bereits existierenden Trend noch zu intensivieren. Schon heute investieren zehn Prozent unserer Kunden nach sogenannten ESG-Kriterien (Environment, Social, Governance). Diesen Wert wollen wir in den kommenden Jahren beträchtlich erhöhen. Wenn allein die Hälfte unserer Kunden nur noch in Unternehmen investiert, die nachhaltig agieren, entfaltet das eine enorme Sogwirkung. Die Firmen werden merken, dass sie nur noch dann gute Ratings und damit auch günstige Finanzmittel erhalten, wenn sie ihre Aktivitäten zunehmend auf Nachhaltigkeit ausrichten. Diese Erkenntnis bewirkt wesentlich mehr als alle staatlichen Gebote und Verbote.

## Nach welchen Kriterien sind solche nachhaltigen Anlagen konzipiert?

Noch vor wenigen Jahren galten solche Anlageportfolios als nachhaltig, die nach dem Ausschlussverfahren lediglich gewisse Branchen ausklammern. Vollständig nachhaltige Anlagelösungen von heute gehen jedoch viel weiter. Wir berücksichtigen nur ►

# Hohe Relevanz

So wichtig ist das Thema Nachhaltigkeit für Schweizer Unternehmen



Einstufung der Wichtigkeit des Themas durch alle befragten Unternehmen.

Der Industriesektor misst Nachhaltigkeit eine grössere Bedeutung bei als der Durchschnitt aller Befragten



Industrie  
85%



Dienstleister  
77%

Prozent der Teilnehmer, die Nachhaltigkeit als wichtig oder sehr wichtig einstufen – gilt für 80% aller Befragten.

Mit zunehmender Firmengrösse wird Nachhaltigkeit zum Thema der Geschäftsleitung



Geschäftsleitung  
50%

Besonders in grösseren Unternehmen wird Nachhaltigkeit von ganzen Teams betreut



Team  
23%

Zuständigkeit für Nachhaltigkeit bei allen befragten Unternehmen\*.

\* Mittelwert der Unternehmensgrössen: 1–9, 10–49, 50–249, ab 250 Mitarbeitende  
Quelle: Intervista, 2019.

► Unternehmen, die bei den ESG-Kriterien höchste Standards erfüllen. Zudem setzen wir zum Beispiel Anleihen der Weltbank ein, mit denen nachhaltige Infrastrukturprojekte finanziert werden, oder wir investieren in spezifische Impact-Investing-Projekte, die neben einer finanziellen Rendite auch messbare ökologische oder soziale Resultate ausweisen müssen.

**Wie nachhaltig arbeiten denn die Schweizer Unternehmen?**

Rund 80 Prozent der in unserer Erhebung befragten Firmen gaben an, dass ihnen die Nachhaltigkeit wichtig bis sehr wichtig ist. Dieser Wert überrascht umso mehr, als zahlreiche Mikrobetriebe an unserer Untersuchung teilgenommen haben, die selbst über viel weniger Einflussmöglichkeiten verfügen. Als Beispiel: Ein Coiffeurbetrieb kann deutlich weniger Einfluss auf die Nachhaltigkeit nehmen als die Immobiliengesellschaft, die ihm die Räumlichkeiten vermietet. Bei grösseren Unternehmen besitzt zudem das Image eine höhere Gewichtung, wenn es darum geht, Fachkräfte zu rekrutieren oder Kunden zu gewinnen. Hinzu kommt, dass grössere Firmen auch Reputationsrisiken vermeiden, die rechtliche und finanzielle Folgen nach sich ziehen können. Hier sind kleinere Unternehmen in geringerem Ausmass gefordert.

**Als wichtige Gründe, die Nachhaltigkeit zu verbessern, wurden Zeitgeist, Kundennachfrage und Imageverbesserung genannt. Fehlt bei den Unternehmen die interne Motivation zu mehr Nachhaltigkeit?**

**„VIELE HABEN ERKANNT: NACHHALTIGKEIT BRINGT WIRTSCHAFTLICHE VORTEILE.“**

**Bei Industrieunternehmen stehen der verantwortungsvolle Konsum und die nachhaltige Produktion sowie die menschenwürdige Arbeit im Vordergrund. Welche branchenspezifischen Prioritäten haben Sie beobachtet?**

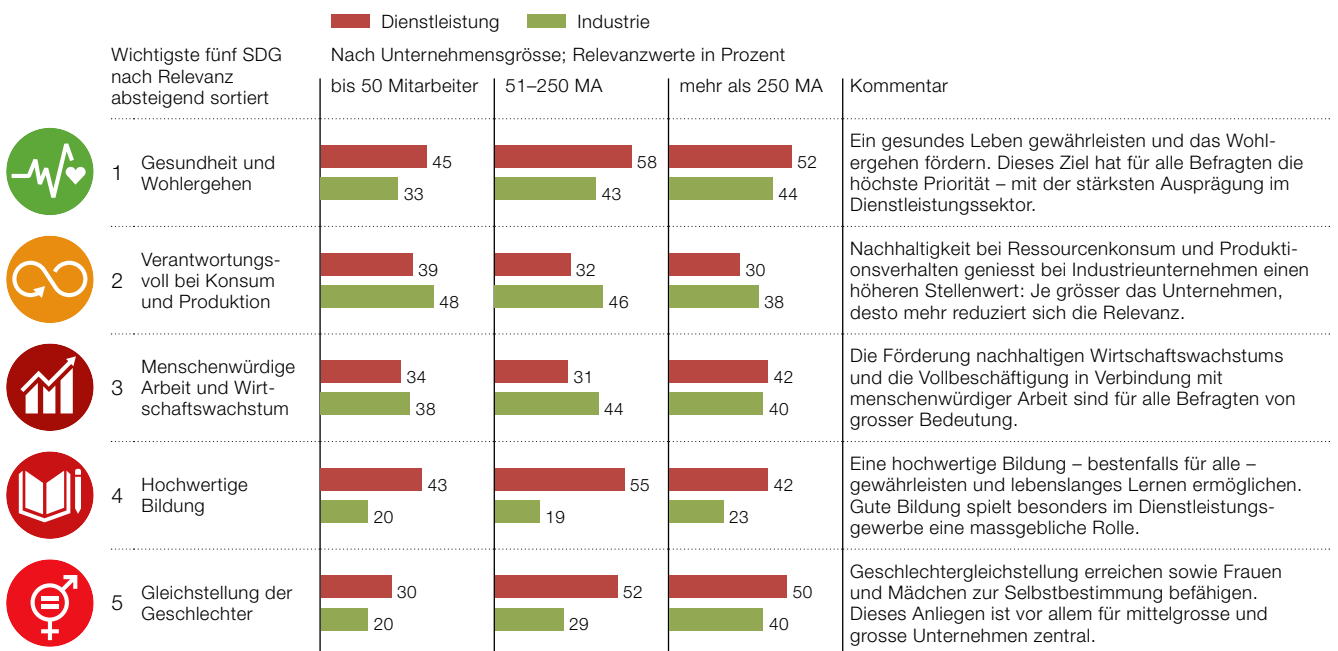
Es setzt sich erst langsam durch, dass Nachhaltigkeit auf lange Sicht für ein Unternehmen lukrativ ist. Ein Grossteil der Schweizer Firmen hat inzwischen aber erkannt, dass ökologische Nachhaltigkeit gleichermassen wirtschaftliche Vorteile bringt. Wenn man in der Produktion die Ressourcen schont, weniger Ausschuss herstellt oder die Abfälle rezykliert, schlägt sich das auch in Kosteneinsparungen nieder.

**DIE WICHTIGSTEN ZIELE**

Insgesamt gibt es 17 UN-Nachhaltigkeitsziele (SDG, Sustainable Development Goals). Das Bestreben: Der Planet soll bis 2030 gesund werden. Doch welchen Stellenwert besitzt das Thema

Nachhaltigkeit für die Schweizer Wirtschaft? Um das zu erfahren, hat UBS eine Umfrage bei über 2500 Unternehmen durchgeführt. Die Resultate (siehe unten) verdeutlichen, welche Ziele den

Befragten besonders am Herzen liegen. Zudem zeigt die Grafik, wie relevant die einzelnen SDG für die Sektoren Dienstleistung und Industrie sind und ob die Unternehmensgrösse einen Einfluss hat.



Frage: Unten sehen Sie 17 verschiedene Nachhaltigkeitsziele, die von der UNO definiert worden sind. Bitte wählen Sie diejenigen Ziele aus, die für Ihr Unternehmen am relevantesten sind. n = 2503  
Quelle: Intervista, 2019



Grosse Überraschungen sind ausgeblieben. Bezüglich der Sustainable Development Goals (SDG) der UNO richtet sich bei Schweizer Firmen der Fokus auf verantwortungsvollen Konsum, nachhaltige Produktion und Klimaschutz, da die grundlegendsten Entwicklungsziele in unserem Land bereits erfüllt sind. Wir haben kaum Armut, verfügen über genügend Trinkwasser und leben in Friedenszeiten. In anderen Regionen würden die Ergebnisse wahrscheinlich anders ausfallen.

### **Kommen in der Dienstleistungsbranche die ökologischen Nachhaltigkeitsziele zu kurz?**

In der Dienstleistungsbranche spielt die ökologische Nachhaltigkeit generell eine geringere Rolle, da die in diesem Sektor üblichen Tätigkeiten im Vergleich zu Produktionsbetrieben generell deutlich weniger Ressourcen beanspruchen. Potenzial besteht hier indes unter anderem im Energieverbrauch.

### **Das Thema Nachhaltigkeit wird häufig in der Geschäftsleitung angesiedelt. Gehört es dorthin?**

Ökologie ist Chefsache, könnte man meinen. Das bietet sicherlich Vorteile, hängt jedoch stark mit der Grösse eines Betriebs zusammen. 60 Prozent der befragten Unternehmen beschäftigen bis zu zehn Mitarbeitende. Dort ist es auf jeden Fall sinnvoll, Ökologie zur Chefsache zu erklären. In Grossbetrieben wird das Thema jedoch aus einer dafür geschaffenen Funktion bearbeitet.

### **Sie sagten, Nachhaltigkeit lohne sich auch ökonomisch. Lässt sich dies irgendwie quantifizieren?**

Das erweist sich als extrem schwierig. Ich kenne jedenfalls keine Studie. Es kristallisiert sich aber heraus, dass Unternehmen, die nachhaltig agieren, eine ähnlich gute, wenn nicht gar bessere Performance als andere Firmen zeigen.

### **Was kann ich als abtretender Unternehmer grundsätzlich tun, um sicherzustellen, dass mein Betrieb in den neuen Händen noch lange bestehen bleibt?**

Ob ein Unternehmen nach einer Nachfolge erfolgreich weitergeführt werden kann, steht und fällt mit einer frühzeitigen, sorgfältigen Planung dieses Prozesses. Selbstverständlich hegt wohl jeder Patron den Wunsch, dass sein Lebenswerk in eine erfolgreiche Zukunft geführt werden kann und dabei auch die Werte und Visionen der aktuellen Unternehmergegeneration in der Kultur verankert bleiben. Allerdings zeigt die Erfahrung auch, dass es eminent wichtig ist, zu starke Abhängigkeiten von abtretenden Führungspersonlichkeiten aufzulösen, sodass die neue Führungsgenügend Handlungsspielraum hat.

### **Wie wichtig ist es in diesem Zusammenhang, das Thema Nachhaltigkeit als verpflichtendes Prinzip in die Verträge zu schreiben? Wie sieht das in der Praxis aus?**

Ich denke, dass sich Prinzipien und eine geprägte Unternehmenskultur in erster Linie durch eine sorgfältige Auswahl des Nachfolgers im Unternehmen halten lassen. Einige Dinge, auch wenn sie zu Papier gebracht werden, lassen sich dennoch nur bedingt umsetzen, insbesondere wenn die neue Führung ganz andere Wertvorstellungen hat. Themen wie Nachhaltigkeit müssen vom Management vorgelebt und täglich umgesetzt werden. ●

## **SO ENGAGIERT SICH UBS**



### **Anlagen und Finanzierung**

- In der Schweiz bietet UBS ihren Privatkunden 100 Prozent nachhaltige anlagenübergreifende Portfolios. Weltweit sind bereits heute rund 5 Mrd. Franken an Kundengeldern in solchen Portfolios investiert.
- Per Ende 2018 bilden nachhaltige Anlagen gut 10 Prozent der von UBS verwalteten Vermögen (313 Mrd. US-Dollar). UBS hat sich strenge Standards für die Finanzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen auferlegt, inklusive eines globalen Verbots der Finanzierung neuer Kohlekraftwerke auf Projektebene. Zudem steigerten sich die Investitionen in klimafreundliche Anlagen um 18 Prozent (gegenüber 2017) auf 87,5 Mrd. US-Dollar.



### **Umwelt**

- UBS bezieht in der Schweiz 100 Prozent der elektrischen Energie aus erneuerbaren Quellen. UBS hat die Flugkilometer global von 1 Mrd. (2007) auf 515 Mio. (2018) halbiert und kompensiert seit 2007 100 Prozent der flugbedingten Emissionen.
- Über 60 Prozent der UBS-Kunden bekommen ihre Bankdokumente heute bereits vollständig elektronisch zugestellt.



### **Mitarbeiter-Engagements**

- UBS und ihre Mitarbeitenden engagieren sich seit Jahren für wohltätige Projekte: in der Schweiz für die Schweiz – mit persönlichem Einsatz vor Ort, Partnerschaften und Vergabungen. Unterstützt werden ausgewählte Projekte mit den Schwerpunkten Bildung und Unternehmertum sowie Aktivitäten in den Feldern Umwelt, Soziales und Kultur.
- Mehr als 4500 UBS-Mitarbeitende, also mehr als ein Fünftel unserer Beschäftigten in der Schweiz, haben allein im vergangenen Jahr über 42 000 Stunden Freiwilligenarbeit geleistet.

# FIRMENBEWERTUNG ALS STRATEGISCHER SCHRITT

Bühler Entreprises Monthey ist seit 37 Jahren im Engineering und in der Elektrotechnik tätig. Angesichts der starken Konkurrenz analysiert das Walliser Unternehmen den Geschäftsgang laufend. Mit UBS führte es ein Bewertungsverfahren durch. **von Martin Auger**



**Unternehmer  
Jean-Marc Rogivue  
inspiziert  
frühmorgens die  
hauseigenen  
Sonnenpanels von  
Bühler Entreprises  
Monthey (BEM).**





**Die Mitarbeiter bei BEM sind nicht auf eine einzige Tätigkeit ausgerichtet (oben). Diese Flexibilität ist eine Kernkompetenz der Firma und kommt der Bewirtschaftung des Ateliers zugute (rechts).**



## DIE GRÜNDER WOLLEN, DASS DAS UNTERNEHMEN VOR ALLEM QUALITATIV STATT QUANTITATIV WÄCHST.

**B**ei Bühler Entreprises Monthey existiert seit jeher ein kleines Morgenritual. Seit der Gründung seiner Firma 1982 begrüsst Jean-Marc Rogivue die rund 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich. Der 62-jährige Chef ist kein Patriarch. Vielmehr würdigt er mit diesem Ritual die Zusammenarbeit. «Ich bin überzeugt, dass ein Unternehmen nur vorankommt, wenn es aus freien, aber verantwortungsbewussten Frauen und Männern besteht», lautet seine Begründung.

Diese Menschlichkeit bildet das Herzstück des Unternehmens, das in den Bereichen elektrische und elektronische Installationen sowie Telekommunikation tätig ist. Die Geschichte von Bühler Entreprises Monthey (BEM) beschreibt vor allem ein Familienabenteuer: das von Jean-Marc Rogivue und seinem Bruder André. Das Duo begann vor 37 Jahren in Eigenregie. Dank einer günstigen Konjunktur und einer langfristigen strategischen Vision beschäftigten die Brüder Rogivue jedoch schnell rund 50 Mitarbeitende.

Das Walliser Unternehmen entwickelte seine gesamte Strategie gemeinsam mit seinen Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten. Aber die Brüder Rogivue leiden nicht an Grössenwahn: BEM ist und bleibt ein KMU. Die Gründer wollen, dass das Unternehmen vor allem qualitativ statt quantitativ wächst. «Das stand bei uns immer schon im Vordergrund. Wir hatten stets einen stabilen Personalbestand von 60 bis 70 Fachkräften», betont Jean-Marc Rogivue. Im Laufe ihres Wachstums hat Bühler En-

treprises Monthey ein umfassendes Angebot an Dienstleistungen und Montagearbeiten etabliert.

### ANDERS ALS DIE ANDEREN

Die Firma konzentriert sich heute auf vier Bereiche: Elektroinstallationen für Heim und Industrie, Installationen im Niedrig- und im Mittelspannungsbereich sowie Fertigung von Schaltschrankkombinationen. Diese Kompetenzen werden vom Ingenieurbüro für Automation und Elektrotechnik Bühler Engineering SA, einer eigenständigen Tochtergesellschaft von BEM, abgedeckt. «Der Vorteil unserer Arbeit liegt in der Vielseitigkeit. Anstatt das Gleiche wie alle anderen zu machen, haben wir uns in den Bereichen spezialisiert, um die sich unsere Mitbewerber nicht kümmern», erklärt Jean-Marc Rogivue.

Das Geschäftsmodell von BEM stützt sich auf dieses vielschichtige Know-how. «Wir fertigen keine Spitzentechnologie für eine Nische. Wir bieten klassische Technologien an, die wir im Unterschied zur Konkurrenz von A bis Z beherrschen», verrät Jean-Marc Rogivue. «Dank solch einer Positionierung brauchen unsere Kunden nicht mehrere Anbieter zu suchen, sondern finden sämtliche Kompetenzen bei uns.» Ergänzt wird diese Diversifizierung durch die Vielseitigkeit der Belegschaft: der zweite strategische Vorteil von BEM.

Mit der Zeit hat Bühler Entreprises Monthey gelernt, die Risiken ihrer Tätigkeiten zu bewältigen und Mehrarbeit genauso wie auftragsschwache Zeiten zu meistern. Alle Beschäftigten ►

# WANN IST EINE BEWERTUNG SINNVOLL?



## Strategische Optionen

Welche Strategie sichert die Zukunft des Unternehmens? Durch eine detaillierte Analyse erhält der Unternehmer einen Überblick über die relevanten Werttreiber und ist dadurch in der Lage, die Unternehmensstrategie langfristig zu stärken.



## Family-Buy-out und Management-Buy-out

Eine Unternehmensbewertung gewährleistet die faire Behandlung aller Parteien. Sie bietet damit eine sichere und objektive Voraussetzung für die Vermögensaufteilung und für die Plausibilitätsprüfungen des Businessplans.



## Externe Nachfolge

Die Kombination unterschiedlicher Bewertungsmethoden erlaubt es, die preislichen Erwartungen des Verkäufers mit der Marktrealität abzugleichen. Diese objektive Analyse bildet eine fundierte Basis für die Verhandlung.



## Kauf

Dank einer Unternehmensbewertung kann der Käufer bereits im Vorfeld der Verhandlung seinen maximalen Kaufpreis festlegen. Daraus ergibt sich der Grenzwert, über den hinaus keine Einigung mehr möglich ist.



## „WAS HINTER DEN ZAHLEN STEHT, IST ENTSCHEIDEND“

UBS-Experte Jürg Tauss über die Bewertung von Unternehmen und den Wert von Zahlen.



Jürg Tauss, Leiter  
M&A Valuation Desk, UBS

**Herr Tauss, das Beispiel BEM zeigt, dass eine Firma mehr ist als Maschinen und Gebäude. Wie zeigt sich das bei einer Unternehmensbewertung?**

**Jürg Tauss:** Es geht bei einer Unternehmensbewertung darum, herauszufinden,

welche immateriellen Werte neben den materiellen vorhanden sind und wie die verschiedenen Teile für die Zukunft zusammenwirken. Oft spielen dabei die immateriellen Werte die Hauptrolle.

### Was zeichnet ein gutes Unternehmen aus?

Ein erfolgreiches Unternehmen weist prinzipiell in einem oder mehreren Bereichen überdurchschnittliche Stärken auf. Dabei kann es sich um das Erkennen und Bedienen der Kundenbedürfnisse, ein vorbildliches Führungsteam, eine besondere Unternehmenskultur, spezifisches Know-how, die Reputation oder eine äusserst effiziente Fabrikationsanlage handeln.

### Wie differenziert sich Ihr Team im Markt?

Als führender M&A-Berater betreuen wir laufend über zwei Dutzend Mandate mit mehreren potenziellen Käufern. Dank dieses grossen Informationsvorteils wissen wir, wie die Unternehmen von verschiedensten Käufern und Investoren eingeschätzt werden und wie die Verkaufspreise tatsächlich zustande kommen. Dadurch haben unsere Bewertungen einen hohen Praxisbezug. Wesentlich für unsere Kunden ist dabei der Perspektivenwechsel.

### Was bedeutet das konkret?

Vielfach ist sich ein Unternehmer nicht bewusst, wie komplex sich sein Betrieb samt Chancen und Risiken nach aussen darstellt, welche Fragen sich daraus ergeben und wie schwierig die Suche nach richtigen Antworten ist. Daher bietet die Bewertung eine optimale Vorbereitung für einen Verkauf und gilt als wichtiges Element einer Standortbestimmung. So begleiten wir Kunden auch über mehrere Jahre, um in regelmässigen Abständen die Wertentwicklung abzubilden.





**Jean-Marc Rogivue (Mitte) im Gespräch mit einem Mitarbeiter und seinem Schwager Andreas Schöni (rechts), der von ihm die Geschäftsführung übernommen hat.**

## „DIE BEWERTUNG ERÖFFNET UNS EINE NEUE PERSPEKTIVE AUF DEN WERT DES UNTERNEHMENS.“

► von BEM können bei Bedarf auch in anderen Abteilungen des Unternehmens eingesetzt werden. «Die Fertigungsmitarbeitenden sind auch in anderen Fachgebieten ausgebildet. Wenn sie Schaltschränke auf eine Baustelle liefern, können sie diese auch selbst anschliessen», erläutert Jean-Marc Rogivue. «Eine solche Flexibilität erlaubt es uns, kurze Fristen unserer Kunden einzuhalten oder schwierige Phasen mit geringer Auslastung in einer Abteilung zu überstehen.» Diese Anforderung an Flexibilität gilt auch für die Kader des Unternehmens.

### DAS KNOW-HOW WÜRDIGEN

Der Weg eines KMU ist kein einfacher. BEM bildet da keine Ausnahme. Um sein Fortbestehen zu sichern, muss sich das Unternehmen künftig mit den grossen staatlichen Firmen wie Groupe E, Romande Energie oder BKW auf dem Markt messen. Mit den «Elefanten», wie Jean-Marc Rogivue sie nennt. «Diese Unternehmen der öffentlichen Hand treten sehr aggressiv im Markt der KMU auf, indem sie Letztere mit tiefen Preisen verdrängen. Sie reissen alle öffentlichen Märkte an sich. Aber auch inmitten der Elefanten gibt es noch Platz für Mäuse wie uns.»

In dem Bestreben um ihren Fortbestand hat Bühler Entreprises Monthey mit Unterstützung von UBS unter anderem ein Bewertungsverfahren durchgeführt. Solche Unternehmensbewertungen kommen generell im Rahmen einer Nachfolgeregelung oder eines Verkaufs zum Einsatz. Im Fall von BEM erlaubt die ausführliche

Analyse, sich mit den Details des Unternehmens zu befassen und dadurch dessen Werttreiber zu bestimmen. Entsprechend wird BEM ihre Strategie dadurch langfristig stärken können, dass sie ihr Potenzial vollständig ausschöpft. «Dieser Ansatz war neu für uns», verrät Jean-Marc Rogivue. «Wir hatten nur ein streng buchhalterisches Bild des Unternehmenswerts. Künftig werden wir ihn aus finanzstrategischer Perspektive betrachten.»

### DIE BEWERTUNG: EIN STRATEGISCHES SCHLÜSSELELEMENT

Eine Bewertung zielt nicht darauf ab, alles im Unternehmen zu ändern, sondern dessen Wert mit anderen Augen zu sehen. Es gibt eine Vielzahl von Bewertungsmethoden, die häufig kombiniert werden, um aus verschiedenen Blickwinkeln an die Bewertung heranzugehen. Auf Anraten von UBS entschied sich Jean-Marc Rogivue für einen Bewertungsansatz gemäss der DCF- (Discounted-Cashflow-)Methode und der Multiplikatormethode.

Die DCF-Methode ermittelt den Unternehmenswert auf Basis künftiger Geldflüsse (Cashflows). Beim zweiten Verfahren wird für die Bewertung des Unternehmens ein Vergleich mit Gesellschaften im gleichen Geschäftsbereich herangezogen. Üblich ist eine Kombination beider Methoden, denn sie erlaubt es, durch den gleichzeitigen Einbezug von künftigen Erträgen und Marktelementen eine Wertbandbreite für das Unternehmen festzulegen.

«Die von UBS durchgeführte Bewertung gibt uns ein zusätzliches Werkzeug an die Hand und eröffnet uns eine neue Perspektive in Bezug auf den Wert unseres Unternehmens», bekräftigt Jean-Marc Rogivue. Dies zu einem für BEM entscheidenden Zeitpunkt, zu dem das Kapital vollständig im Besitz der Familie Rogivue ist. Am 1. Mai 2018 übertrug Jean-Marc Rogivue die Geschäftsleitung des Unternehmens seinem Schwager Andreas Schöni. Der Mitbegründer steht in Zukunft dem Verwaltungsrat vor, der bald mit zwei neuen Mitgliedern verstärkt wird – eine Massnahme zur Unterstützung künftiger Projekte. Und BEM hat genügend Projekte, um ihre Zukunft zu sichern. ●



Gemeinsam essen fördert die familiäre Firmenkultur – bei Fefel (Bild) und bei ihren Kunden. Oben Mitte: Daniela und Emanuel Steiner.

# GLÜCKLICHE MITARBEITENDE ALS GUTE GESCHÄFTSIDEE

Ein Unternehmen aufbauen und gleichzeitig eine Familie gründen – Daniela und Emanuel Steiner gelingt es, beides unter einen Hut zu bringen. Mit Fefel sorgen sie dafür, dass Tausende von Angestellten über Mittag preiswert und doch hochwertig essen können. **von Susanne Wagner**





**Gelebte Fefel-Esskultur beim Brillenhersteller Viu (links). Der Fefel-Kühlschrank offeriert den Mitarbeitenden frische und gesunde Spezialitäten. Die Auswahl von Lieferanten und Produkten wird mit grosser Sorgfalt getroffen (unten).**



## „EIN JOB, BEI DEM PRIVAT- UND GESCHÄFTSLEBEN GETRENNT SIND, WÄRE NICHTS FÜR UNS.“

**A**lles begann in Grossmutter's Küche. Dort entdeckte Unternehmensgründer Emanuel Steiner, der schweizerische und iranische Wurzeln hat, bereits in der Kindheit seine Leidenschaft fürs Kochen. Der Firmenname Fefel – das persische Wort für Pfeffer – ist deshalb eine Hommage an die Grossmutter. Auf persönlichen Motiven des 36-Jährigen fusst auch die Idee des Geschäftsmodells. Emanuel Steiner fand es schon während seiner Zeit bei der Boston Consulting Group in der Zürcher Innenstadt schwierig, sich in der Mittagspause qualitativ gut und gesund zu ernähren.

Seine Antwort auf das Problem heisst Fefel: ein «intelligenter» Kühlschrank mit frischen und gesunden Mahlzeiten direkt am Arbeitsplatz. Die Lösung eignet sich für KMU ab 25 Mitarbeitenden ohne eigene Kantine. Die Beschäftigten bezahlen mit einem Badge, der den – moderaten – Kaufpreis direkt von der Kreditkarte abbucht. Die Gerichte stammen von Partnerköchen aus kleinen Familienbetrieben, die sie im Auftrag von Fefel zubereiten und liefern.

Giovanni aus Schaffhausen kocht die beste Pasta, Joghurt gibt es aus einer kleinen Sennerei auf dem Splügenpass, und beim

Zürcher Zulieferer Paul & Lulu stehen Starköche am Herd. Die stets wechselnden Rezepte entwickeln Fefel-Food-Scouts gemeinsam mit den Köchen in der Testküche.

### ZWEI START-UPS FINDEN SICH

Als Emanuel Steiner 2014 «Fefel» gründete, machte sich gleichzeitig seine heutige Ehefrau Daniela Steiner mit der Marke «Heylife» selbstständig. Ihr Produkt war ein zu 100 Prozent naturbelassenes Kokosnusswasser, wie sie es während ihrer fünf Jahre in New York kennen und lieben gelernt hatte. Das Getränk war eines der ersten Produkte, die Platz fanden im Fefel, wie die Kühlschränke folgerichtig genannt werden.

Emanuel und Daniela Steiner hatten nicht nur den gleichen Hintergrund – ein Wirtschaftsstudium, mehrjährige Erfahrung im Ausland, Firmengründung und die Leidenschaft für Kulinarik –, sondern fortan auch die gleiche Vision.

«Bei jedem Unternehmen geht es letztlich darum, die Kundinnen und Kunden glücklich zu machen», betont die 36-jährige HSG-Absolventin.

Bald kristallisierte sich heraus, dass beide die ganze Kraft auf ein Unternehmen konzentrieren und mit Fefel mehr Leute ►

**Die Geschäftsführer Emanuel und Daniela Steiner (rechts). Mit ihren Kreationen sorgen die hauseigenen Foodscouts für Abwechslung im Fefel-Kühlschrank (links).**



**„VIELES IST MATHEMATIK, UM ABZUSCHÄTZEN, WELCHE MENÜS WANN GEFRAGT SIND.“**

► erreichen wollten. Als das junge Unternehmerpaar 2016 heiratete, beschloss Daniela Steiner, «Heylife» an eine befreundete Gastronomiekette zu verkaufen.

### ECHTZEITSTATISTIK UND KÜCHENROMANTIK

Seither hat sich eine Menge getan: Fefel ist stark gewachsen und macht Tag für Tag bereits 40 000 Mitarbeitende ihrer Kunden glücklich. «Das Unternehmen befindet sich auf Kurs. Es gibt schon über 300 Firmen, die Verpflegung mit Fefel anbieten, und jeden Tag kommt eine neue dazu», freut sich Emanuel Steiner, der unter anderem in Harvard studiert hat. Die Idee der intelligenten Kühlschränke ist nicht nur neu, sondern auch praktisch und clever: Jeden Tag werden die Kühlschränke in den Unternehmen mit frischen Menüs – darunter über 20 verschiedene Gerichte –, Snacks und Getränken bestückt.

Das Menü ändert sich jede Woche komplett. Ob asiatisch, währschaft, vegan oder mit Fleisch: Für alle Geschmacksrichtungen ist etwas dabei. Die Technologie erlaubt es, die Kühlschränke mit den Produkten aufzufüllen, die am jeweiligen Standort gerade am meisten gefragt sind. Die individuell durch Algorithmen errechnete Bestückung hält das Aufkommen von Lebensmittelabfällen erfreulich niedrig.

Auf grossen Bildschirmen im Loftbüro in Zürich-Binz können die Mitarbeiter von Fefel in Echtzeit mitverfolgen, welches Produkt landesweit aktuell zu den Bestsellern gehört.

Die Statistik verändert sich von Minute von Minute: War es um elf Uhr noch der Strawberry & Blueberry Protein Yogurt, wurde er bereits gegen halb zwölf von der Chicken-Schnitzel Poke Bowl abgelöst.

Modernste Technik und ein neunköpfiges IT-Team treffen am Zürcher Unternehmensstandort auf eine wohnliche Küchenromantik samt Industrie-Chic: Terrakottatöpfe mit Thymian und Basilikum, hölzerne Schubladenmöbel, eine Industrielampe, eine Testküche mit portugiesischen Wandkacheln und ein langer Tisch, an dem das ganze Fefel-Team täglich zusammen zu Mittag isst. Wer sich bei Fefel um eine Stelle bewirbt, sei es als Mathematiker oder als Softwareingenieur, muss ab einem bestimmten Zeitpunkt im Bewerbungsprozess für das ganze Team kochen.

### PRIVATE UND UNTERNEHMERTRÄUME ERFÜLLEN

Fefel hatte wie jedes andere Start-up mit typischen Anfangsorgen von Jungunternehmen zu kämpfen, zum Beispiel beim Thema Finanzierung. Ein wichtiger Meilenstein war 2017 die Auszeichnung mit dem SEF Award, der aus der Wachstumsinitiative «SEF4KMU» hervorging – einer Initiative des Swiss Economic Forums und angeschlossener Partner, die sich an Schweizer KMU und aufstrebende Jungunternehmen richtet. Das Programm wird unter anderem von UBS unterstützt.

Daraus ergaben sich Beratungsgespräche zum Thema Finanzierung und Risikoabsicherung, die Emanuel und Daniela Steiner



sehr schätzten. Bisher investierte das Unternehmerpaar ausschliesslich eigene Mittel und nahm zusätzlich Family Offices sowie Freunde als Investoren mit an Bord. Die Mehrheit am Unternehmen halten die Steiners.

«Es beruhigt uns vor allem, zu wissen, dass Fefel im Bedarfsfall die Option von Fremdkapital durch die Bank hätte», sagt Emanuel Steiner. Das Beratungsgespräch mit der Bank führte dazu, dass sich das junge Paar trotz der erst kleinen Start-up-Löhne einen privaten Traum erfüllen konnte: die Finanzierung eines Eigenheims. Daniela Steiner freut sich über den Umstand, dass UBS durch das Wissen um die aktuellen Lebensumstände der beiden Unternehmer eine individuelle Finanzierungslösung ausgearbeitet hat. So konnte sich das Unternehmerpaar seinen Traum schon jetzt erfüllen. Und nicht erst in 20 Jahren.

## DIE FAMILIE WÄCHST

Neben Fefel hat sich in den letzten Jahren auch die Familie vergrössert. Steiners sind im letzten Winter stolze Eltern einer kleinen Tochter geworden, die sie in der ersten Zeit häufig ins Büro mitnahmen. Inzwischen wird sie tagsüber in der Kita neben dem Arbeitsplatz betreut. So liegt über Mittag hin und wieder auch der Besuch des Babyschwimmens mit Mami oder Papi drin.

Das neue Familienmitglied liefert einen weiteren Grund, um das Unternehmen nach möglichst nachhaltigen Gesichtspunkten auszurichten. Dazu gehören auch die familiäre Absicherung und der langfristige Vermögensaufbau zum Schutz der nächsten Generation. Die von Fefel verarbeiteten Produkte sind frei von künstlichen Zusatzstoffen, die Recyclingflotte wird aktuell von Biogas- auf Elektrofahrzeuge umgerüstet, das Verpackungsmaterial wird in der Schweiz recycelt und nicht konsumierte Esswaren gehen an gemeinnützige Institutionen.

Nachhaltigkeit gehört wie Sinnhaftigkeit zu den Aspekten, die ein Unternehmen für junge Talente – die Generation Y – attraktiv macht. Von denen braucht Fefel noch eine ganze Menge: Das Unternehmen hat sich so stark vergrössert, dass es kaum mit der Rekrutierung nachkommt. Mit einem neuen Standort in Lausanne wird der Markt in der französischen Schweiz bearbeitet. Auch eine Expansion ins europäische Ausland wird diskutiert, ist aber gegenwärtig noch nicht spruchreif.

## WACHSTUM NACH INNEN UND AUSSEN

Werden das Wachstum und die Expansion wie geplant umgesetzt, kann sich das Gründerpaar vorstellen, erneut auf die Hilfe der Bank zu zählen, sei es beim Thema Finanzierung oder in Form einer Vermittlung von Kontakten zu möglichen Partnern im Ausland.

Auch das KMU-Land Schweiz birgt für Fefel noch ein attraktives Wachstumspotenzial. Emanuel Steiner: «Unser Geschäftsmodell verbreitet sich durch Empfehlung, wir gehen nicht selbst auf neue Kunden zu.»

Neben der Entwicklung des Geschäfts nach aussen ist dem CEO-Paar zudem die Entwicklung nach innen sehr wichtig. Deshalb legen die beiden Wert darauf, das Team mit den acht Teamleadern noch intensiver zu stärken. Daniela Steiner: «Wir haben alles in unser Unternehmen gesteckt, es gibt keinen Plan B. Wir tragen Verantwortung für die 70 Mitarbeitenden und die 40 000 Kunden, die unsere Produkte geniessen.» ●

---

## ZITATE

Daniela und Emanuel Steiner,  
die Gründer von Fefel,  
über Start-up-Erfahrungen.



---

«Wir zählten von Anfang an auf **Family und Friends**, die mit uns investiert haben. Wir besitzen die Mehrheit an Fefel. Auch UBS hat uns die Türen zu potenziellen Investoren geöffnet.»

---

«Es geht um enorm viel, auch um die Mitarbeiter und die Endkunden. Deshalb ist es für uns wichtig, UBS als Partnerin an unserer Seite zu wissen, die uns auf Risiken und Chancen hinweist.»

---

«Es lag uns am Herzen, ein **Zuhause** aufzubauen. Unsere privaten Mittel stecken in der Firma, und wir bezahlen uns nur das Nötigste an Löhnen aus. UBS zeigte sich sehr kreativ und schnürte für uns ein massgeschneidertes Hypothekenspaket für ein Eigenheim, weil sie Potenzial für Fefel sah.»







## Für Zahlungen rund um den Globus

Unternehmenskunden können über das bei UBS geführte Konto weltweit Zahlungen in über 120 Währungen abwickeln. Neu steht UBS Pay Worldwide allen Unternehmenskunden automatisch zur Verfügung. Kunden erfassen Zahlungen wie gewohnt und wählen die Zielwährung. UBS tauscht die Auftragswährung in die Zielwährung und leitet die Zahlung an die Begünstigtenbank weiter – ohne weitere Währungskonvertierung und folglich ohne Umrechnungsverlust. UBS ist die einzige Bank in der Schweiz, die eine integrierte Zahlungslösung in dieser Währungsbreite anbietet.

[ubs.com/pww](https://ubs.com/pww)

## UBS-Chefökonom live

Wie lange brummt der Wirtschaftsmotor noch? Welche Chancen und Risiken birgt das Rahmenabkommen mit der EU? Wann fallen die Negativzinsen? In für alle offenen Telefonkonferenzen erläutern UBS-Chefökonom Daniel Kalt und weitere Experten den aktuellen Wirtschaftsausblick und beantworten Ihre Fragen. Profitieren Sie vom Wissen der UBS-Spezialisten und melden Sie sich an.

[ubs.com/kmu-marktupdate](https://ubs.com/kmu-marktupdate)

## Security Check für KMU

Die Digitalisierung macht vieles einfacher und schneller, birgt für KMU aber auch Risiken. Erkennen Mitarbeitende eine Phishing-Mail? Sind Passwörter gut aufgehoben? Mit dem UBS Security Check für KMU finden Unternehmerinnen und Unternehmer in 7 Minuten heraus, wie sicher ihr KMU online unterwegs ist – und wo sie es Betrügern noch schwerer machen sollten. Inklusive praktischer personalisierter Auswertung.

[ubs.com/kmu-securitycheck](https://ubs.com/kmu-securitycheck)



Heute wird we.trade von 13 europäischen Grossbanken in 14 Ländern angeboten – mit wachsender Abdeckung. Als erste Bank in der Schweiz gewährt UBS ihren Kunden Zugang zum Netzwerk.

# we.trade – Handelsgeschäfte online

Der digitale Weg, Handelsgeschäfte in Europa abzuwickeln. Verfügbar ab dem 3. Quartal 2019.

Schweizer Exporteure schätzen Geschäfte mit europäischen Kunden oder Lieferanten oft als wenig riskant ein. Häufig verzichten sie auf klassische Instrumente der Handelsfinanzierung – unter anderem auch deshalb, weil diese aufwendig sein können und viel Wissen erfordern. Die digitale Plattform we.trade bietet Unternehmen eine neue, effiziente und kostengünstige Lösung in der Absicherung und Finanzierung von Handelstransaktionen.

Auf we.trade wickeln Exporteure Handelsgeschäfte bequem online ab. Dabei können sie mit wenigen Klicks eine finanzielle Absicherung oder eine Finanzierung durch UBS beantragen. Das erleichtert den Unternehmen die Abwicklung der Geschäfte und macht sie – im Vergleich zur Lieferung gegen offene Rechnung – vor allem sicherer. So können Zahlungen, die Bedingungen unterliegen,

automatisch ausgelöst und Zahlungsfristen eingehalten werden. Eine solche Bedingung ist zum Beispiel die Auslieferung der Ware. Zudem kann die Bank des Käufers beauftragt werden, die Zahlung zu garantieren. Exporteure müssen nicht mehr darauf vertrauen, dass ihre Kunden zum Zeitpunkt der Fälligkeit der Zahlung über ausreichend Liquidität verfügen.

### Wichtige Vorteile auf einen Blick

- Zeitersparnis dank eines intuitiven Workflows für Käufer und Verkäufer
- Mehr Vertrauen und Transparenz durch aktuellen Status der Transaktionen
- Automatisierte Zahlung bei Erfüllung von Abrechnungsbedingungen
- Geringeres Risiko aufgrund der Absicherung gegen Debitorenrisiken

[ubs.com/wetrade](https://ubs.com/wetrade)



# Auslands **アモクカムチナ**

Mit uns kennt Ihr Auslandsgeschäft  
keine Grenzen

Ob Ihr Unternehmen gross oder klein ist: Im internationalen Geschäft führt Ihr Weg fürs **Zahlen, Absichern und Finanzieren** direkt zu UBS. Auch dank unseren Schweizer Spezialisten in den wichtigen Handels- und Wirtschaftszentren der Welt, die Ihre Sprache verstehen und Ihre Märkte kennen.

[ubs.com/auslandsgeschaef](https://ubs.com/auslandsgeschaef)

# Irgendwann ist die Zukunft Ihres Unternehmens eine Zukunft ohne Sie

Für alle Fragen, die man sich als Unternehmer stellt:  
von der vorausschauenden Vermögensstrategie bis  
zur Nachfolge im Unternehmen. Für die Zukunft Ihrer  
Unternehmung genauso wie für Ihre eigene.

Wer viele Unternehmer berät, kann jeden einzelnen besser beraten.  
**Führend für Unternehmer**

[ubs.com/unternehmer](https://ubs.com/unternehmer)