

# KMU Impulse

Ein Magazin von UBS, Handelszeitung und Le Temps

## Entscheiden

Das Beste für Geschäft  
und privat



Alice Tognetti hat  
sich für das  
Familienunternehmen  
entschieden.

präsentiert von  **UBS**

### COVID-19

Wie sich die Krise auf einzelne  
Wirtschaftszweige auswirkt

### Eignerstrategie

Bei unternehmerischen  
Entscheidungen gut beraten

Wir können nur erahnen,  
wie man die Viskosität von  
Getränken optimiert.



© UBS 2020. Alle Rechte vorbehalten.

Aber wir wissen, mit welchen Mitteln Sie die Liquidität Ihres Unternehmens gewährleisten können.

Experten für Experten:  
**UBS-Beratung für Unternehmer.**

Mehr zu unserem Liquiditätsplanungs-Tool  
für KMU: [ubs.com/unternehmer](https://ubs.com/unternehmer)



#### 4 Leadership

Zwei Unternehmer und ihre Herangehensweise an wichtige Entscheidungen.

#### 10 Eignerstrategie

Bei unternehmerischen Entscheiden liefert die richtige Beratung wertvolle Inputs.

#### 12 Branchenperspektiven

Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie aus Sicht dreier Branchenvertreter.

#### 16 Privatvermögen

Der systematische Aufbau von Privatvermögen als Herausforderung für Jungunternehmer.

#### 18 Überbrückungskredite

Helvetia Environnement konnte mit einem COVID-19-Kredit ihre Existenz sichern.

#### 22 Anlegen für Unternehmer

Dank dem Beratungsansatz UBS Wealth Way behält Mirko Baldi seine Anlagen im Blick.

#### 24 Immobilientransaktionen

Die steuerlichen Vor- und Nachteile von Share Deals und Asset Deals im Vergleich.

#### 26 In Kürze

UBS Start Business, die neu lancierte Plattform für Jungunternehmer, und weitere UBS-News.

**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, Matthias Zettel, Andreas Felscher, Nicolas Steiner, Sava Stanisic, Isabelle Jubin, Juan Colmenero, Stefan Barmettler / Inhaltliche und visuelle Konzeptionierung und Realisierung: Ringier Axel Springer Schweiz AG, Zürich / Übersetzung: SprachWeberei AG, Zürich / Druck: Swissprinters AG, Zofingen / Erscheint in deutscher, französischer und italienischer Sprache / Nr. 80440D-2001  
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 Offertstellung für Anlage- oder andere spezifische Produkte zu verstehen. Sie stellt keine Anlage-, Rechts- oder Steuerberatung dar und sollte nicht als Grundlage für Anlageentscheide 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. Einzelne Dienstleistungen und Produkte unterliegen rechtlichen Restriktionen. Sie können deshalb nicht uneingeschränkt weltweit angeboten werden. 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. Juli 2020). Die vollständige oder teilweise Reproduktion ohne ausdrückliche Erlaubnis von UBS ist untersagt.  
© UBS 2020. Das Schlüsselsymbol und UBS gehören zu den geschützten Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten. 650162

Tiefoto: Nik Hunger  
Foto Editorial: Valeriano Di Domenico



Stefan Barmettler, Alain Conte und Anton Simonet (von links)

## Entscheide fürs Leben

Im Laufe eines Unternehmerlebens, aber auch im Privaten wird man immer wieder mit Situationen konfrontiert, in denen bedeutsame Entscheidungen getroffen werden müssen. Jeder Mensch entscheidet dabei auf seine eigene Art: Manche hören auf ihr Bauchgefühl, andere holen sich mittels eines strategischen Dialogs fundierten Rat bei Experten.

Extremsituationen wie die Corona-Krise verlangen wichtige Entscheide, die von der Geschäftsaufgabe über die Beantragung eines Überbrückungskredits bis zur strategischen Neuorientierung reichen. Doch Krisen können auch positive Effekte haben – wirken sie doch mancherorts als zusätzliche Treiber von Innovation.

Anhand konkreter Beispiele zeigen wir Ihnen in dieser Ausgabe von KMU Impulse, wie bestimmte Entscheidungen individuelle Unternehmerstorys prägen. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und erfolgreiche Entscheidungen.

**STEFAN BARMETTLER**  
Chefredaktor Handelszeitung

## Sparring mit UBS

Von all den lesenswerten Artikeln in dieser Ausgabe empfehlen wir Ihnen ganz besonders das Interview mit Stephan Stotz. Es illustriert unsere Rolle als Sparringpartner bei sämtlichen Entscheidungen, die Sie als Unternehmer treffen müssen.

Als Sparringpartner kommen wir aus Ihrer Ecke, nehmen aber eine andere Rolle ein. So helfen wir Ihnen, in jeder Phase Ihres Unternehmerlebens optimale Lösungen zu finden. Das beinhaltet die Unternehmensfinanzierung ebenso wie die Strukturierung Ihrer geschäftlichen und privaten Vermögenswerte, Ihre Altersvorsorge oder die Nachfolgeplanung.

Beim Entwickeln der für Sie geeigneten Eignerstrategie profitieren Sie von unserem Know-how, unserer Erfahrung und vom Teamwork unserer Experten. Kurz: Als Ihr Sparringpartner stimmen wir Ihre unternehmerischen und privaten finanziellen Anliegen perfekt aufeinander ab. In diesem Sinne: Ring frei, let's talk.

**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.

# Wegweisende Entscheidungen

Wie die Wahl von beruflichen und privaten Alternativen die persönlichen Geschichten von Alice Tognetti und Richard Gostony geprägt hat und was das entscheidungspsychologisch bedeutet.

von Susanne Wagner

# D

iese Gelegenheit konnte sich Richard Gostony nicht entgehen lassen. Mit Mitte zwanzig ein Modeimportunternehmen übernehmen? Der dynamische junge Mann, damals im Aussendienst tätig, griff zu. Diese Entscheidung ist typisch für die Karriere des umtriebigen Berners. «Ich sehe eine Chance und frage mich: Mache ich etwas daraus oder nicht?»

Natürlich verläuft Richard Gostonys Weg zum Inhaber der heutigen Beutler Fashion Group etwas komplexer. Er verstand schon bald, dass auf die Dauer ein einziges Standbein – die eigene Modeproduktion – für den wirtschaftlichen Erfolg nicht genügen würde. «Wir begannen, internationale Marken zu importieren und zu vertreiben. Zudem gehörten wir zu den

Ersten, die einen Shop-in-Shop im Warenhaus Loeb einrichteten», blickt der heute 56-Jährige zurück. Gostony gefiel die Branche so gut, dass er sich finanziell am Geschäft beteiligte und sein Interesse an der Nachfolge bekundete. Mithilfe von UBS konnte er die Beutler Fashion Group schliesslich übernehmen.

## Auf Umwegen zum Familienbetrieb

Ebenfalls in jungen Jahren wurde Alice Tognetti Geschäftsführerin von Tognetti Auto. Dabei verfolgte die 35-jährige Tessinerin mit ihrem Umweltingenieurstudium einst einen ganz anderen Weg. Während eines Praktikums in Afrika entschied sie sich für einen zweiten Master als Wirtschaftsingenieurin. Denn sie erkannte, wie wichtig es ist, von der Schweiz aus finanzielle und organisatorische Entwicklungshilfe zu leisten.

Nach mehreren Berufsjahren bei einer Beratungsfirma und bei Coca-Cola Schweiz wechselte sie vor zwei Jahren ins elterliche Unternehmen in Gordola (TI). «Der Zeitpunkt war gut, weil die Autobranche mit der Digitalisierung und der Elektrifizierung vor enormen Veränderungen stand und es heute noch tut», so Tognetti. Sie brachte die nötige jüngere Vision und Dynamik mit und konnte gleich so-

wohl den Kundendienst als auch die HR-Leitung übernehmen.

Was Alice Tognetti am Betrieb, den sie in dritter Generation führt, am meisten schätzt, sind die menschliche Komponente und die Bedeutung der Firma für die regionale Wirtschaft. «Vorher habe ich Bauprojekte geleitet, jetzt führe ich rund 100 Mitarbeitende. Sie sind das wertvollste Asset in einem Betrieb», betont die lebhaft junge Frau. «Das macht meine Tätigkeit spannend und birgt auch viele neue Herausforderungen. Meine Lernkurve ist noch sehr steil.» ▶

„Bevor ich Entscheidungen fälle, tausche ich mich mit der Familie und mit Freunden aus.“

**ALICE TOGNETTI**

## DIE IDEALISTIN

Nach dem Start einer Ingenieurkarriere bei einem globalen Konzern beschloss Alice Tognetti (Jahrgang 1985), den Familienbetrieb in Gordola (TI) in die Zukunft zu führen. Seit September 2017 sitzt sie am Steuer der Autogarage, die ihr Grossvater Ernesto 1935 gegründet hatte.



## DAS MULTITALENT

Richard Gostony (Jahrgang 1964) baute in den 90er-Jahren die Beutler Fashion Group auf, die er vor drei Jahren verkaufte. 2004 bis 2014 war er Mitbesitzer des Restaurants Schwellenmätteli in Bern. Heute engagiert er sich in zahlreichen Unternehmen, z. B. als VR-Vizepräsident des BSC Young Boys oder bei Mengis Druck und Verlag.





## „Ich entscheide sehr gerne und schätze Klarheit.“

RICHARD GOSTONY

Entscheidungen gilt für den Modeexperten folgende Regel: «Entweder man findet einen Weg oder man baut einen.» Eine wichtige Basis für gute Entscheidungen sei für ihn der Austausch auf Augenhöhe mit seiner Frau oder mit guten Freunden. Wertvoll ist für ihn auch die beständige Beziehung zu UBS, insbesondere der Umstand, dass ihm über viele Jahre stets der gleiche Ansprechpartner zur Seite stand.

### Meinung des Umfelds einbeziehen

Alice Tognetti ist stolz auf die Investitionen ihres Vaters in einen nachhaltig gebauten Firmensitz mit Fotovoltaikanlagen und Thermopumpe. «Investitionen ins Geschäft gehören zu unserer Unternehmenskultur», betont sie. Den letzten Ausbausritt hat Alice Tognetti verantwortet. UBS beriet sie beim Kauf des Gebäudes, das die Lackiererei und Karosserie beherbergt. «Der hohe Stellenwert von Investitionen in unserem Betrieb macht die Qualität der Beratung für uns essenziell.» Auch privat setzt die passionierte Radfahrerin auf Nachhaltigkeit und legt die sechs Kilometer Arbeitsweg in der Regel joggend oder mit dem Velo zurück. Fahrrad statt Auto? Für sie kein Widerspruch.

Für Alice Tognetti war es schon immer wichtig, sich mit anderen – vor allem Familie und Freunden – auszutauschen, bevor sie Entscheidungen fällt. Während der Coronakrise standen neben den täglichen organisatorischen Aufgaben sowie der Kommunikation mit den Mitarbeitenden und Kunden auch strategische Beschlüsse an. «Die Einführung der Kurzarbeit war zentral», so Tognetti. Auf der Agenda standen zudem Massnahmen zur Sicherung der Unternehmensliquidität, etwa durch die Verschiebung einer anstehenden Investition. Nach zwei Jahren zieht Tognetti ein positives Fazit aus ihrer Entscheidung, den Familienbetrieb in die Zukunft zu führen. Hierzu zählt nicht zuletzt die sehr gute, aber nicht selbstverständliche Zusammenarbeit mit ihrem Vater. ●

**Alice Tognetti hat 2017 das Geschäft von ihrem Vater Michele übernommen.**

**Richard Gostony ist seit 2014 Vizepräsident des YB-Verwaltungsrats.**

► Auch Richard Gostony lebte seine Freude an Herausforderungen und sein unternehmerisches Flair aus. Er nutzte immer wieder Gelegenheiten und gründete sechs weitere Unternehmen in ganz unterschiedlichen Branchen. Den Fokus richtete er stets darauf, sich in denjenigen Branchen und Themen zu engagieren, die ihn persönlich interessierten – sei es Kulinariik oder sei es Sport. «Als ich das Restaurant Schwellenmätteli mit zwei Partnern in Bern übernehmen konnte, war mir klar: Der Gastropf, den wir anfragten, musste Partner werden», erklärt der Geschäftsmann, der in Bern stark vernetzt ist.

### Reflektiert entscheiden

«Ich habe meinen Partnern immer das volle Vertrauen geschenkt und bin damit

gut gefahren», lautet sein Resümee. Was würde Gostony aus heutiger Sicht anders entscheiden? «Nichts. Ich würde alles wieder genauso machen. Ich entscheide sehr gerne und schätze Klarheit», erklärt er mit stoischer Ruhe, die er selbst in der Coronakrise behalten hat. Mit Mitte zwanzig hätte ihn die Krise vermutlich gestresst, sagt er heute, aber dieses Mal half dem gestandenen Geschäftsmann, dass er schon «durch zwei, drei Krisen gegangen ist».

«Veränderungen gehören dazu. Man muss auch im richtigen Moment loslassen können», verrät Richard Gostony. Deshalb verkaufte er 2016 die Beutler Fashion Group nach 33 erfolgreichen Jahren. Heute steht er zahlreichen Unternehmen als Verwaltungsrat zur Verfügung. Als aktiver Verwaltungsrat, wie er betont. Bei



## DIE FORSCHERIN

Hilke Plassmann, Inhaberin des Octapharma-Lehrstuhls für Decision Neuroscience an der Wirtschaftshochschule Insead, ist fasziniert davon, wie Menschen täglich gute und weniger gute Entscheidungen treffen.

# „Bei vielen Entscheidungen gibt es kein Richtig oder Falsch.“

Entscheidungs-Expertin Hilke Plassmann über Bakterien, die den Verstand beeinflussen, und andere Verzerrungen.

von Stefan Barmettler

### Wie treffen wir gute Entscheide?

Diese Frage ist schwer zu beantworten und fast schon philosophisch. Sie hängt vom Ziel, vom Kontext und vom Zustand des Entscheidungsträgers ab.

### Sind rationale Entscheidungen besser als emotionale?

Emotional und rational sind nicht zwei gegensätzliche Arten. Es gibt rationale Entscheidungen, die auf Emotionen beruhen können. Wenn es beispielsweise mein Ziel ist, das Kurzzeitglück zu maximieren, kann es rational sein, in einen

Sportwagen zu investieren. Wenn es um die Suche nach einem effizienten Transportmittel geht, erweist sich der Kauf vielleicht als weniger rational.

### Wichtige Entscheidungen sollten aus dem Bauch heraus getroffen werden, heisst es. Stimmt das?

Viele «stumpfsinnige» Entscheidungen, die auf Gelerntem basieren – wie Regale mit Süßigkeiten zu meiden –, können grossartig sein, wenn ich Gewicht verlieren will. Interessant ist, dass sich Mikrobiologen und Neurowissenschaft-

ler nach jahrelanger psychologisch geprägter Forschung über die Rolle des Bauchgefühls jetzt eher einer biologischen Sichtweise zuwenden. Es gibt nämlich einen neuen Forschungszeitweig zu unserem «Second Brain», sozusagen dem Bauchgehirn oder unserem enterischen Nervensystem, das von Bakterien bevölkert ist, die unseren Verstand beeinflussen können. Aber dieses Forschungsgebiet steckt noch in den Kinderschuhen.

### Welche Auswirkungen haben Krisensituationen wie die aktuelle Coronakrise auf die Entscheidungsfähigkeit?

Im Normalfall tendieren wir in einem stürmischen emotionalen Klima dazu, die Dinge zu hinterfragen. Aber in der Coronazeit ist es anders: Da neigt unser Gehirn zu einer anderen Arbeitsweise. Jener Bereich des Gehirns, der für komplexe Planung, Arbeitsgedächtnis und analytisches Denken zuständig ist – der sogenannte präfrontale Cortex –, wird im Stress mit mehrdeutigen Signalen überschwemmt, die sich auf

unsere Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, auswirken.

#### Wie kann sich das äussern?

Da unser Gehirn nach Wegen sucht, der Pandemie einen Sinn zu geben, sind wir anfällig für Sündenböcke. Chinesische Einwanderer etwa werden nur aufgrund ihrer Verbindungen zum Ursprungsland der Pandemie schief angesehen.

#### Wie beeinflusst das Selbstwertgefühl die Entscheidungsfindung?

Wir wissen, dass das Selbstbewusstsein ein wichtiger Aspekt unserer Fähigkeit ist, klare Entscheide zu treffen. Insbesondere in einer Situation, in der die Ergebnisse ungewiss sind und in der es keine klare Entscheidungsnorm gibt.

#### Welche Relevanz haben klare Entscheide?

Weniger selbstbewusste Entscheidungsträger können bei grosser Unsicherheit im Prozess der Entscheidungsfindung verharren. Das Treffen selbstbewusster, klarer Entscheidungen ist aber gerade in

## „Selbstbewusstsein hilft, klare Entscheide zu treffen.“

HILKE PLASSMANN

unsicheren Zeiten wichtig. Ein selbstbewusster Entscheidungsträger kann sein Team durch klare Entscheidungen besser motivieren.

#### Wie lassen sich Fehlentscheidungen vermeiden?

Bei vielen Entscheidungen gibt es kein Richtig oder Falsch. Es kommt immer auf das Ziel, den Kontext und den Stand der Entscheidungsfindung an. Aber wenn «richtig» bedeutet, Vorurteile und das, was Sie emotionale Entscheide genannt haben, zu vermeiden, gibt es zwei

gute Nachrichten. Erstens ist uns bewusst, dass wir Vorurteile haben können, und wir sind vorgewarnt. Damit sind wir quasi vorhersehbar irrational. Zweitens haben Verhaltensforscher Strategien entwickelt, um solche Verzerrungen – Vorurteile, irrationale Entscheide – abzuschwächen.

#### Wie sehen diese Strategien aus?

Man zögert die Entscheidung hinaus, nimmt sich Zeit für das Durchdenken unterschiedlicher Szenarien oder testet verschiedene Verzerrungen aus, um so eine gefärbte Entscheidungsgrundlage auszuschalten.

#### Was sind die häufigsten Defizite bei Entscheidungsträgern und wie lassen sich diese optimieren?

Was in der heutigen Gesellschaft immer wichtiger wird, ist die emotionale Intelligenz einer Führungskraft. Eine weitere wichtige Säule, um gute Entscheidungen zu treffen, sind Offenheit und die Fähigkeit, einmal getroffene Annahmen zu überdenken. ●

## Entscheidungstypen

Ob aus dem Bauch oder gründlich durchdacht: Gewisse Entscheidungen – beruflich wie auch privat – prägen das Leben nachhaltig.



Alice Tognetti,  
Geschäftsführerin von  
Tognetti Auto



Richard Gostony,  
Unternehmer



Hilke Plassmann,  
Entscheidungs-  
Expertin

#### Welcher Entscheidungstyp sind Sie?

Die wichtigsten Beschlüsse diskutiere ich mit meinem Vater und dem Kader, aber dann entscheide ich ziemlich schnell und aus dem Bauch.

Ich entscheide gerne intuitiv und aus dem Bauch heraus, aber natürlich gibt es auch langfristige Planungen.

Das hängt natürlich vom Kontext ab. Aber ich würde sagen, die Gewichtung von Kopf- und Bauchentscheiden liegt bei mir bei 50:50.

#### Worin unterscheiden sich Ihre privaten und geschäftlichen Entscheidungen?

Auf privater Ebene bin ich viel emotionaler und überlege länger. Berufliche Entscheidungen treffe ich einfacher und mutiger.

In geschäftlichen Belangen hat die Faktenlage einen hohen Stellenwert, wohingegen bei privaten Angelegenheiten meist das Herz über den Kopf siegt.

Berufliche Entscheidungen betreffen meist mehrere Personen und sind daher eher analytischer Natur. Viele meiner Entscheidungen basieren allerdings auch auf Bauchgefühl oder Erfahrung.

# „Die Perspektive von aussen kann nützliche Impulse geben.“

Stephan Stotz, Leiter Corporate & Institutional Clients Region Zürich, UBS, über seine Erfahrungen mit den Strategien von Unternehmenseignern. **von Eckhard Baschek**

## Welche Erkenntnis gewinnen Sie aus Ihren Gesprächen mit Unternehmerinnen und Unternehmern?

Sie lautet «Beginnen Sie frühzeitig». Eigner müssen viele wichtige Entscheide fällen – etwa Wachstum durch Zukauf, Strategieänderungen oder Firmenverkauf. Deshalb lohnt es sich, schon früh eignerstrategische Fragen zu erörtern und diese im breiten Kreis zu diskutieren. Nicht erst dann, wenn man eine konkrete entscheidende Transaktion vorbereitet. Denn dann sind die Handlungsoptionen meistens schon stark eingeschränkt.

## Was verstehen Sie unter Eignerstrategie?

Als Unternehmer und Privatperson müssen Eigner unterschiedliche Interessen berücksichtigen. Es gibt viele Situationen, in denen Grundwerte definiert und Prioritäten festgehalten werden müssen. Ein Beispiel: Möchte ein Inhaber seine Firma weitergeben, muss er seine geschäftlichen und privaten finanziellen Anliegen aufeinander abstimmen. Wenn es sein Bedürfnis ist, möglichst viel aus dem Verkauf zu lösen, um seine Pension zu finanzieren, wird es ihm weniger wichtig sein, wer sein Unternehmen erwirbt. Steht hingegen der Erhalt seines Lebenswerks im Vordergrund, ist es denkbar, dass er seine Firma nicht an den Meistbietenden verkaufen

wird. Eine gute Eignerstrategie berücksichtigt also Grundwerte und Prioritäten sowohl aus Sicht des Unternehmens wie auch aus Sicht des Unternehmers.

## Welche Spannungsfelder gibt es bei unternehmerischen Entscheiden?

Nehmen wir beispielsweise einen Handwerksbetrieb mit 15 Angestellten. Wenn der Entscheid der Alleineigentümer gefallen ist, einen Drittel der Aktien abzugeben, werden auch Verwaltungsrats-sitzungen nötig. Und dann sitzt dort «plötzlich» jemand, der mitbestimmen will wie auch kann, und das nicht nur bei finanziellen Themen. Auf solche Situationen sollte man gut vorbereitet sein – sprich sich frühzeitig damit ganzheitlich auseinandersetzen. Eignerstrategien haben also eine Menge mit einem Sich-Öffnen und mit viel Stolz auf ein vielleicht auch dynastisches Lebenswerk zu tun. Daher empfehlen wir bei Eignerstrategien immer, die eigene Situation nach Mög-

lichkeit mit einem gewissen Abstand zu betrachten und sie offen, auch mit erfahrenen Personen, zu diskutieren. Und sich ausserdem rechtzeitig Gedanken zu machen über die Erwartungen und Ziele als Unternehmen, als Person sowie vielleicht im persönlichen Beziehungsnetz.

## Wen würden Sie bei wichtigen Entscheidungen einbinden?

Je höher in der Hierarchie, desto eher schwindet der Informationsfluss in Bezug auf die Anliegen der gesamten Belegschaft. Entscheide mit grosser Tragweite werden dann oft im kleinen Kämmerlein gefällt. Und das kann gefährlich sein, etwa wenn der Eigentümer schon lange schwelende Konflikte mit stimmberechtigten Familienmitgliedern austrägt. Solche unbereinigten Verhältnisse können dann in entscheidenden Momenten zu Blockierungen führen. Ich spreche hier auch gerne von der «Transferierbarkeit».

## Können Sie das erklären?

Jedes Unternehmen hat einen bestimmten Grad an Transferierbarkeit, und das unabhängig von seiner Grösse oder der Branche. Neben aller Berechenbarkeit von Projekten stellt sich nämlich immer auch die Frage: Wie stark hängt der Erfolg des Unternehmens an einer Person? Deren Beantwortung ist äusserst spannend. Was etwa, wenn der Eigentümer für fünf Wochen in die Ferien fährt: Funktioniert die Firma ohne ihn weiter?

„Es lohnt sich, schon früh eignerstrategische Fragen zu erörtern und im breiten Kreis zu diskutieren.“



Stephan Stotz ist  
Leiter Corporate &  
Institutional Clients  
Region Zürich, UBS.

## Experten für Experten

Damit Ihre geschäftlichen und privaten finanziellen Anliegen ideal aufeinander abgestimmt sind, arbeiten UBS-Experten Hand in Hand. Die Erfahrung und der Austausch mit unseren Kunden bestätigen: Bei der Erarbeitung der richtigen Strategie sind langjähriges Know-how, ganzheitliche Beratung und die Begleitung durch einen Sparringpartner zentral. Verlassen Sie sich deshalb bei strategischen Fragen auf die Expertise unserer Spezialisten. Damit Ihr Unternehmen und Ihr Vermögen in die richtigen Hände gelangen.

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

**Und:** Wird dann im Sinne des Unternehmens entschieden oder nur im Sinne der Person? Je nachdem wird der Eigentümer zudem Probleme haben beim Loslassen, auch bei einem Verkauf des Unternehmens.

### Und wie können Sie helfen?

Neben technischer Expertise ist auch Erfahrung wichtig, gerade im Hinblick auf die «chemischen» Prozesse bei elementaren Entscheiden im Leben eines Unternehmers oder einer Unternehmerin. Die Perspektive von aussen und die Begleitung können hier überaus nützliche Impulse geben.

### Erleben Sie auch traurige Situationen?

Ja, auch die gibt es. Etwa wenn viele Entscheide im Laufe der Jahre nicht gefällt

wurden und das Unternehmen allmählich in die Stagnation abgeleitet. Und am Ende steht ein Unternehmen, das lange mit viel Liebe – vielleicht etwas zu viel «Alpha» – geführt und oft auch als Kapital für die Zeit nach der Pensionierung angesehen wurde, als fast wertlose Hülle da. Die interessiert dann niemanden mehr. Oder wenn gesundheitliche Tiefschläge gute Pläne durchkreuzen.

### Welche Herausforderung ist für Eigner grösser: eine gute Strategie zu definieren oder sie umzusetzen?

Die Schweizer KMU sind bei der Umsetzung grösstenteils sehr gut. So zeigt sich derzeit, mit wie viel Kreativität und Agilität die Herausforderungen der Coronakrise bewältigt werden. Das ist beeindruckend und hat sich bereits bei früheren Krisen gezeigt.

### Welche konkreten Fragen können solche Krisen aufwerfen?

Etwa, wie ich als Unternehmer mit meiner Kundschaft zusätzlich auf digitalem Weg kommunizieren kann. Wie ich es schaffe, einen Teil meiner Leistung über digitale Kanäle anzubieten. Oder ob über die Jahre genügend Vermögen – auch für die persönliche Vorsorge – angelegt werden konnte. Die Folgen solcher Versäumnisse können für das Unternehmen und den Unternehmer verheerend sein.

### Und welche Glücksmomente gibt es?

Es ist immer wieder schön, zu erleben, wenn der Rückblick auf eine jahrelange, auch persönliche Kundenbeziehung offenbart, wie sich der Gestaltungsraum verändert hat. Wenn man erkennt, dass Unternehmer am Ende die richtigen Entscheide gefällt haben und sich auf einem guten, langfristigen Pfad bewegen.

### Kann sich unser Beispielunternehmen Ihre Serviceangebote denn leisten?

Durchaus. Denn im Erstgespräch werden unsere Leistungen in ihrer grossen Bandbreite definiert, einschliesslich deren Vergütung. Die ist sehr individuell. Meist stehen unsere Dienste auch im Zusammenhang mit «normalen» Bankservices wie dem Zahlungsverkehr oder Betriebsmittelfinanzierungen. Und sie alle können und sollen sich für den Betrieb letztlich bezahlt machen. ●



Werden durch COVID-19 herausgefordert: Stefan Brupbacher, Dagmar Jenni und Simon Enderli.

# Mit Zuversicht nach vorn

COVID-19 trifft alle, aber nicht alle gleich:  
ein Bericht aus der Unternehmenswelt von drei  
Branchenvertretern. von Iris Kuhn-Spogat und Jasmine Alig

**D**ie Coronakrise hat für jedes Schweizer KMU andere Folgen. Es gibt vereinzelte Gewinner, doch die Schutzmassnahmen des Bundes bringen viele Unternehmen an ihre Grenzen. Rechtsstillstand, Kurzarbeit und eine gehörige Portion Pragmatismus bei der

Kreditvergabe sichern den Fortbestand fürs Erste. Durchgestanden ist die Krise damit nicht, im Gegenteil: Die Auswirkungen von Corona halten an.

Doch COVID-19 hat auch vielerorts die Umsetzung neuer Ideen beschleunigt – innovative Projekte wurden beinahe über Nacht aus dem Boden gestampft.

Wie sich die Krise auf ihre Branche ausgewirkt hat, erzählen Stefan Brupbacher, Direktor des Industrieverbands Swissmem, Dagmar Jenni, Geschäftsführerin des Detailhandelsverbands Swiss Retail Federation, und Simon Enderli, Präsident des Start-up-Verbands Swiss Entrepreneurs & Startup Association (SWESA).

# Im Sog der Coronakrise

Die Schweizer Industrie hat schon manche Krise überstanden, aber noch keine wie COVID-19, sagt Stefan Brupbacher, Direktor von Swissmem.

## Herr Brupbacher, was ist in Ihrer Branche geschehen seit dem Ausbruch der Coronakrise?

Die Branche wurde hart getroffen. Es konnten erstens keine Maschinen ausgeliefert und damit auch nicht in Rechnung gestellt werden. Gleiches galt für Serviceleistungen. Ohne Messen und Reisen brach zweitens der Verkauf ein, zudem wurden bestehende Verträge storniert. Drittens gab es Ausfälle bei den globalen und Schweizer Zulieferern. Schliesslich galt es, die BAG-Hygienevorschriften umzusetzen. Trotz allem: Unsere Unternehmen blieben – wenn auch reduziert – fast alle operativ. Ausser im Tessin gab es keinen vom Staat verordneten Shutdown. Fazit: Die letzten Monate waren eine enorm fordernde Zeit, doch richtig schwer wird es erst jetzt.

## Was ist Ihr mittelfristiger Ausblick?

Viele Firmen, namentlich jene im Projektgeschäft, haben bisher bestehende

Aufträge abgearbeitet, aber Neuaufträge fehlen. Allerdings ist jede Subbranche unterschiedlich. Die Automobilzulieferer haben es ganz schwer, während Zulieferer der Medtechindustrie ganz gut durch die Krise kamen. Grundsätzlich profitieren nur wenige MEM-Firmen von COVID-19. Der Grossteil erwartet 2020 einen Umsatzeinbruch von 20 bis 30 Prozent.

## Die Industrie hat schon manche Krise erlebt. Wie hat sie auf COVID-19 reagiert?

Die Industrie ist tatsächlich krisen-erprobt, und bereits 2019 war mit dem starken Franken oder dem Handelskrieg USA–China ein schwieriges Jahr. Zudem liegen Zyklen in der Natur des Investitionsgütergeschäfts. Probleme sind somit kein Hemmschuh, sondern ein Antrieb für die Suche nach Lösungen – so ticken Ingenieure. Das A und O war die Gesundheit der Mitarbeitenden. Die

entsprechenden Massnahmen wurden super umgesetzt. Anschliessend galt es, Lieferketten zu schützen, dies mit Blick auf die eigenen Zulieferer. Und schliesslich ging es natürlich auch um die Sicherung der Liquidität. Allerdings haben unsere oft familiengeführten Firmen in der Regel mehr Reserven als jene in anderen Branchen.

## Wurden die COVID-19-Kredite genutzt?

Mit der bisher geltenden Verordnung könnten die Betriebe, die COVID-19-Kredite beanspruchen, in den nächsten zwei bis fünf Jahren nur noch Ersatzinvestitionen tätigen und keine neuen. Das stellt keine Perspektive dar: Innovation ist der Lebensnerv dieser Firmen und sichert die Marktführerschaft. Das funktioniert nicht ohne Investitionen. Dementsprechend sind COVID-19-Kredite Plus zwischen 500 000 und 20 Millionen Franken von der Industrie kaum beantragt worden.

## Und wie steht es um Absicherungsmöglichkeiten?

Neben Absicherungslösungen durch Versicherungen erweist sich die Schweizerische Exportrisikoversicherung SERV auch in der Krise als wertvolle Stütze.

## Was wird sich langfristig ändern?

Das müssen wir abwarten. Viele unserer Mitglieder sind oft in komplexe Produktionsstrukturen eingebunden und können nicht einfach ein neues Geschäftsmodell entwickeln. Unsere Firmen wollen kämpfen und bleiben am Ball. Die vergangenen Monate waren herausfordernd, die kommenden werden noch schwieriger.

---

## we.trade

Der digitale Weg, Handelsgeschäfte in Europa abzuwickeln. Auf der digitalen Plattform we.trade steuern Sie den Prozess von der Erfassung der Handelsgeschäfte bis zur Lieferung der Waren einfach online.

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



Stefan Brupbacher  
ist seit 2019 Direktor  
von Swissmem.

Dagmar Jenni,  
Rechtsanwältin,  
LL. M., ist seit  
2016 Geschäfts-  
führerin der Swiss  
Retail Federation.



## Das Schwierige kommt erst

Dem stationären Handel droht eine Konkurswelle, befürchtet Dagmar Jenni, Direktorin der Swiss Retail Federation.

### Frau Jenni, was hat die Coronakrise im Detailhandel ausgelöst?

Sie hat uns einerseits zurückgeworfen, andererseits vorwärtsgebracht. 2020 hätte gemäss unseren Erwartungen das erste Jahr seit Langem sein können, in dem die Umsätze im stationären Handel stabil bleiben oder gar leicht zulegen. Wir haben nach der Eurokrise die Hausaufgaben gemacht, die Prozesse ebenso wie die Strukturen angepasst. Wir waren fit für die Zukunft, aber nicht für die Krise.

### Sie sagen, die Krise habe den Detailhandel auch gefördert. Inwiefern?

Es wurden zahlreiche Ideen und Projekte, deren Umsetzung in Normalzeiten Monate beansprucht, blitzschnell umgesetzt. Der Möbelkonzern IKEA etwa hat «Click&Car», also online bestellen und dann vorbeifahren und abholen, innerhalb von drei Wochen aus dem Boden gestampft. Auch in kleineren Betrieben

hat die verordnete Schliessung Kreativität und Agilität geweckt und zu einer grossen Dynamik geführt. Das war Wasser auf meiner Mühle: Nur eine Omni-Channel-Strategie sichert das Überleben des stationären Handels.

### Wie läuft es, seit die Geschäfte wieder geöffnet sind?

Es hat sehr gut angefangen. Der Nachholeffekt hat vielen Unternehmen höhere Umsätze als im Vorjahr beschert. Doch das hielt leider nicht an: Kaum waren die Grenzen ins benachbarte Ausland wieder offen, wanderte Umsatz ab, und alles pendelte sich auf dem Niveau von 2019 ein. Mindestens fürs Erste: Denn die Nagelprobe steht dem Detailhandel erst noch bevor. Sie kommt im zweiten Halbjahr, wenn Corona-bedingte Massnahmen wie Rechtsstillstand oder COVID-19-Kredite wegfallen. Es ist eine Konkurswelle zu befürchten.

### Was sind Ihre Lehren aus der Krise?

Einmal mehr hat sich gezeigt: «Cash is King», und der Frage, wie man die Liquidität sichert, kommt eine zentrale Bedeutung zu. Einerseits natürlich intern, aber auch mit Banken, indem man Kreditlinien staffelt und aufgleist, sodass man in der Krise nicht erst verhandeln muss.

### Wird es neue Geschäftsmodelle geben?

Es werden sich gewisse Geschäftsrouinen ändern. Die Modegeschäfte zum Beispiel hatten das Problem, dass sie Ware abnehmen und zahlen mussten, obschon sie wegen des Lockdowns nichts verkaufen konnten. Da wird man in Zukunft wohl darüber nachdenken, neue Verträge aufzusetzen. Im Mietbereich stellt sich die Frage nach Umsatzmieten. Die Coronakrise hat allen bewusst gemacht, dass man sich generell agiler aufstellen muss, um solche Schocks abfedern zu können.

### Was war schlimmer für den Detailhandel: die Eurokrise oder COVID-19?

Die Frage kann ich noch nicht beantworten. Es kommt darauf an, ob es eine zweite Welle gibt und wie gross diese sein wird. Bleibt sie aus, sind wir glimpflich davongekommen, und die Coronakrise wird keinen grösseren Impact haben als die Eurokrise. Kommt sie und führt zu einem weiteren langen Lockdown, wird sie das Einkaufsverhalten nachhaltig verändern: Die Konsumenten gewöhnen sich irgendwann daran, nicht mehr so häufig in die Geschäfte zu gehen. Die Onlineplattformen, insbesondere die grossen, wären dann gegenüber dem stationären Handel ohne Omni-Channel-Ansatz die deutlichen Gewinner.

## Liquiditätsplan

Machen Sie Ihre Geldströme sichtbar. Mit der Schritt-für-Schritt-Anleitung von UBS erkennen Sie frühzeitig mögliche Liquiditätsengpässe.

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

# Innovationsschub dank Krise

Auch die Start-up-Community blieb von den Auswirkungen von COVID-19 nicht verschont. SWESA-Präsident Simon Enderli sieht aber auch Positives.

**Herr Enderli, der Lockdown als Schutzmassnahme gegen COVID-19 hat viele gestandene Betriebe aus dem Gleichgewicht gebracht. Wie sieht die vorläufige Bilanz bei Start-ups aus?**

Während es bei gestandenen Betrieben durch Umsatzausfälle teilweise zu Liquiditätsengpässen kam, standen Start-ups häufig vor Problemen wie ausgefallenen oder verschobenen Finanzierungsrunden.

**Mit welchen Konsequenzen?**

Es liegt auf der Hand, dass nicht alle Start-ups die Auswirkungen von COVID-19 überleben werden. Mit einem Kahlschlag ist jedoch nicht zu rechnen. Solange die jungen Unternehmen bereit sind, Sparmassnahmen zu akzeptieren, und solange sie noch etwas Benzin im Tank haben, also über Liquidität aus früheren Finanzierungsrunden verfügen, können sie ohne Frage gut durch diese

Phase kommen. Problematisch wird es erst dann, wenn die nächste Tranche entgegen allen Erwartungen ausbleibt.

**Die Gründung der Swiss Entrepreneurs & Startup Association fiel zeitlich mit dem Beginn der Coronakrise zusammen. War das ein Voroder ein Nachteil?**

Der Gründungszeitpunkt war gar nicht so schlecht, denn so konnten wir uns gleich positionieren, vor allem auf dem politischen Parkett. Als klar wurde, dass viele Start-ups von den Bürgschaftskrediten des Bundes nicht würden profitieren können, haben wir reagiert und uns mit Vertretern der Politik und der Start-up-Szene dafür eingesetzt, dass diese Start-ups trotz nicht vorhandenem Umsatz finanzielle Unterstützung erhielten.

**Wie hat die Start-up-Community auf die Krise reagiert?**

Es gab, grob gesehen, drei Mentalitäten unter den Jungunternehmern. Die einen steckten vor Verzweiflung den Kopf in den Sand, andere waren von der Ausnahmesituation kaum betroffen, und dann gab es noch jene, die innert kürzester Zeit ihr Geschäftsmodell adaptierten. Die Krise sorgte mancherorts für einen regelrechten Innovationsschub.

**Welchen Einfluss hatte die verhaltene Investorentätigkeit auf die Innovationskraft?**

Das Virus wird Forschung und Entwicklung zwar teilweise um einige Monate verzögern, doch das stoppt keinesfalls die positive Entwicklung der vergangenen Jahre. Soweit wir das aus heutiger Sicht beurteilen können, gab es zwar einen Rückschlag, aber definitiv keinen Kahlschlag.

**Was sind Ihre Erkenntnisse für künftige Geschäftsstrategien von Jungunternehmern?**

COVID-19 hat gezeigt, dass der richtige Investor wichtiger ist, als man häufig denkt. Gerade in solchen Krisensituationen geht es darum, einen Partner zu haben, der einem nicht nur finanziell unter die Arme greift, sondern auch das entsprechende Know-how und die Ausdauer mitbringt, um eine Krise durchzustehen.

**Wie lange dauert es Ihrer Meinung nach, bis sich das Start-up-Ökosystem von der Krise erholt hat?**

Eine gute Messgrösse sind immer die Finanzierungen. Im letzten Jahr wurden über 2 Milliarden Franken in Schweizer Start-ups investiert. Dieses Jahr wird die Summe zurückgehen. Bis der Stand von 2019 wieder erreicht ist, wird es – abhängig vom weiteren Verlauf der Krise – sicher einige Zeit dauern.



Simon Enderli ist Präsident der im März 2020 gegründeten Swiss Entrepreneurs & Startup Association (SWESA).

## UBS Start Business

Profitieren Sie für Ihr Start-up vom kombinierten Alles-drin-Paket, bestehend aus Banking und Versicherungen.

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

# Hang zum Abenteuer

Sowohl beruflich als auch privat mag es Déborah Heintze, Co-Gründerin und COO von Lunaphore, gerne abenteuerlich. Das hat auch Einfluss auf ihre private Finanzplanung. **von Jasmine Alig**



**Déborah Heintze ist COO und Mitgründerin des EPFL-Spin-offs Lunaphore.**

**B**is vor ein paar Jahren war das Credo von Déborah Heintze, Co-Gründerin und COO des Medizinaltechnik-Start-ups Lunaphore, in Bezug auf ihre private Fi-

nanzplanung schnell erklärt: das Konto nicht überziehen. «Als Studienabgängerin und Start-up-Gründerin ging es mir hauptsächlich ums Überleben», blickt die 31-Jährige zurück. Von einem konstanten

Einkommen, von dem sie einen Teil hätte beiseitelegen können, sei sie weit entfernt gewesen. «Miete und Essen. Das waren die Grundbedürfnisse, die mit dem kleinen Lohn, den meine beiden Co-Gründer und ich uns auszahlten, gedeckt werden mussten.» Das restliche Geld steckte in ihrem noch jungen Unternehmen, für dessen Gründung sie private Darlehen aufnahm.

Kennengelernt haben sich Heintze und ihre Co-Gründer Ata Tuna Ciftlik und Diego Gabriel Dupouy 2013 an der École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL). Ein Jahr später gründeten sie gemeinsam die Firma Lunaphore. «An dem Tag, als es darum ging, Ata Tuna und Diego definitiv zu unterstützen, erhielt ich ein Jobangebot von einer anderen Firma», weiss Heintze noch genau. Und obwohl ihr Umfeld sie damals davor warnte, in das Start-up einzusteigen, folgte sie ihrem Bauchgefühl – und entschied sich für das Abenteuer.

## WACHSTUM BRINGT STABILITÄT

Mittlerweile sieht die Situation beim Jungunternehmen anders aus: Labsat, das von Lunaphore entwickelte Gerät zur Analyse von Gewebeproben in der Krebsforschung, stösst auf eine wachsende Nachfrage am Markt. Rund 40 Personen arbeiten mittlerweile bei Lunaphore, Tendenz steigend. «Trotz Wachstum dominiert noch immer der Start-up-Groove, wo alle gemeinsam anpacken und in dieselbe Richtung gehen», freut sich Jungunternehmerin Heintze. Das solle möglichst lange so bleiben. «Wir wollen mit Lunaphore ein Unternehmen führen, in dem die Leute gerne arbeiten. Das war von

Anfang an einer unserer Kernwerte», hält sie fest.

Mit dem Wachstum der Firma hat sich auch das finanzielle Risiko von Déborah Heintze und ihren Gründerkollegen verlagert. Während der Grundstein der Firma noch mit privatem Vermögen gelegt wurde, sind es inzwischen die Mittel der Investoren, die eine Weiterentwicklung des Unternehmens ermöglichen. «Das bringt eine gewisse Stabilität», ist Heintze erleichtert. Diese wirke sich auch auf die Löhne aus, die über die Jahre nach oben angepasst werden konnten. Das sei zwar sehr erfreulich, aber nie Hauptziel des Projekts gewesen. «Wir haben Lunaphore nicht wegen des Geldes ins Leben gerufen», betont sie. «Das wäre nicht die richtige Motivation.» Vielmehr fasziniere sie die Arbeit an einem komplexen Produkt für die Krebsforschung.

Ein bisschen zu träumen, wagt sie dennoch: «Sollten wir dereinst erfolgreich im Sinne eines Verkaufs unserer Anteile sein, wäre dies das Sahnehäubchen.» Aber darauf verlasse sich das Gründertrio nicht. «Wer weiss, vielleicht geht nun wegen COVID-19 alles schief», bleibt die Jungunternehmerin realistisch.

## DAS PRIVATVERMÖGEN STRUKTURIEREN

Weil niemand die Zukunft vorhersehen kann, lebt Déborah Heintze lieber mit dem, was sie auf dem Konto hat, und plant entsprechend. «Ich lebe im Augenblick», erklärt die Lausannerin. Geld gebe sie aber nach wie vor nicht viel aus. Natürlich

gönne sie sich ab und zu einen Besuch im Restaurant. Auch die Idee, in eine grössere Wohnung umzuziehen, sei greifbarer als noch vor ein paar Jahren.

Etwas Konkretes, für das sie sparen möchte, gab es bis vor Kurzem noch nicht. Mit der Unterstützung von UBS hat Heintze aber damit begonnen, ihren privaten Finanzen eine Struktur zu geben. Diese beinhaltet unter anderem einen Sparplan fürs Alter: «Letztes Jahr habe ich zum ersten Mal in die 3. Säule eingezahlt, und zwar gleich den Höchstbetrag», verrät sie schmunzelnd. Ausserdem sucht sie mit UBS nach einer Lösung, um ihr Ersparnis sinnvoll zu investieren. Im Gespräch ist entweder ein Investmentportfolio oder aber der Kauf von Wohneigentum. «Mein Berater hat mir die verschiedenen Anlagemöglichkeiten aufgezeigt und mir erklärt, wann der beste Zeitpunkt für welche Investitionen sei», berichtet Heintze. Sie habe sich bislang jedoch noch nicht entschieden, wie sie ihr Portfolio zusammenstellen möchte.

Etwas konkretere Vorstellungen hat Déborah Heintze in Bezug auf Wohnimmobilien. «Ich könnte mir vorstellen, zusammen mit meiner Familie ein Chalet in den Bergen zu kaufen.» Wobei das Chalet für mehr Freizeit, Abenteuer und ihre Liebe zur Natur steht. «Ich habe sehr viel Energie in Lunaphore reingesteckt und in den Anfangsjahren praktisch jeden Tag gearbeitet», erzählt die Start-up-Gründerin. Ihr Ziel sei es, irgendwann mal mehr Zeit für sich selbst zu haben. ●

# Finanzplanung für Jungunternehmer

## Gewinn

Bei Start-ups ist Cash in der Regel ein rares Gut. Wird Liquidität aufgebaut, ist ein Transfer ins Privatvermögen als Lohn oder Dividende möglich. Hier gilt es, die richtige Balance zu finden, umsichtig zu planen und auch steuerprivilegierte Einkäufe in die Pensionskasse einzubeziehen.

## Anlegen

Die strategischen Pläne des Unternehmens (Wachstum oder Exit) sowie die private Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben setzen die Leitplanken für die persönliche Anlagestrategie – kontinuierlicher Aufbau oder «Einmalinvestition». Von besonderem Wert sind in jedem Fall guter Rat sowie ein umfassendes Gesamtkonzept.

## Steuern

Erreicht die Firma die Gewinnschwelle, nehmen die Steuerpflichtigkeiten deutlich zu. In den Fokus rücken jetzt Themen wie Unternehmerkompensation, eine steuer-effiziente Vorsorgelösung, Einkäufe in die Pensionskasse oder ein Domizilwechsel.

## Vorsorge

Die berufliche Vorsorge eröffnet interessante Möglichkeiten, Geld fürs Alter beiseitezulegen und obendrein Steuern zu sparen. Zusätzlich, wenngleich limitierte Opportunities bietet auch die steuerlich attraktive Säule 3a.

## Der Booster für die Krebsforschung



Gewebediagnosesystem Labsat auf Basis der preisgekrönten, hochpräzisen Mikrofluidiktechnologie. Dank dieser dauert die Analyse von Gewebeproben statt mehrerer Stunden nur noch maximal 30 Minuten – und ist erst noch präziser durchführbar. Lunaphore hat bislang zahlreiche Auszeichnungen gewonnen, unter anderem mehrfach den Top 100 Swiss Startup Award. [lunaphore.ch](http://lunaphore.ch)

**Lunaphore Technologies** ist ein Schweizer Life-Sciences-Unternehmen aus

Lausanne. Das 2014 gegründete Start-up entwickelte das innovative

2005 in Genf gegründet, beschäftigt Helvetia Environnement schweizweit 560 Mitarbeitende. Mit ihren fünf Tochtergesellschaften ist die Gruppe das führende Unternehmen in der Sammlung, im Recycling und in der Verwertung von Abfällen sowie in der Gewinnung von Biokraftstoff. Helvetia Environnement ist im Dienst von Unternehmen und Gemeinden tätig.



# Helvetia Environnement: finanzielle Bewältigung von COVID-19

Das grösste Abfallentsorgungsunternehmen der Schweiz mit Sitz in Genf hat die Pandemie dank der finanziellen Unterstützung von UBS erfolgreich gemeistert. Sein Präsident Vincent Chapel erzählt, wie er den Fortbestand des Unternehmens sichergestellt hat.

von Martin Auger

# A

n den Freitag, den 13. März 2020, wird sich Vincent Chapel noch lange erinnern. Es ist der Tag, an dem der Bundesrat das öffentliche Leben im Land stilllegt, um die Ausbreitung der Pandemie einzudämmen. Der Präsident von Helvetia Environnement, dem grössten Abfallentsorgungsunternehmen der Schweiz, ist an der Front und hat einen COVID-19-Krisenplan wie auch einen Gesundheitsplan bereit.

Diese Antizipation verdankt er zum Teil dem Zufall. Am 23. Januar 2020 besucht er eine befreundete chinesische Ärztin in Genf, deren Familie stark vom Virus betroffen ist. Sie schildert ihm die Situation in China. Vincent Chapel erkennt, dass die Schweiz nicht von der Krise verschont bleiben wird. Einen Monat später trifft er Massnahmen zur internen Rück-



**Präsident Vincent Chapel blickt positiv in die Zukunft. Er erwartet, dass die Überbrückungskredite nicht komplett in Anspruch genommen werden müssen.**

„Je nachdem, wie schnell die Erholung verläuft, passen wir die Rückzahlungsbedingungen an.“



verfolgung, um Infektionsherde zu vermeiden. Auch Homeoffice wird eingeführt. Trotz rückläufiger Geschäftstätigkeit will Vincent Chapel Entlassungen um jeden Preis verhindern.

Doch ab dem 16. März 2020 und mit den Vorgaben des Bundesrats mutiert die Gesundheitskrise zur Wirtschaftskrise. Alle nicht lebensnotwendigen Geschäfte müssen schliessen. Die Gruppe befürchtet, ihre Lieferanten, Dienstleister und Kunden (öffentliche und private) zu verlieren,

„Unsere Priorität war die Sicherung der Löhne.“

die ebenfalls betroffen sind. Das Hilfspaket für KMU, insbesondere das Kurzarbeitergeld, kommt zum richtigen Zeitpunkt.

Ein Überbrückungskredit innert 48 Stunden Vincent Chapel zögert keine Sekunde. Er wendet sich an UBS Genf. Sorgen bereiten ihm zwei Dinge: «Erstens die Sicherung der Löhne. Bei verspäteten Zahlungen durch die Arbeitslosenkassen hätten wir Liquidität gebraucht, um die Arbeitsplätze zu sichern», berichtet er. «Zweitens die

## Hoher Bedarf an Überbrückungskrediten

Gemäss den Ende Juli 2020 veröffentlichten Zahlen des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) belief sich die Höhe der beantragten COVID-19-Kredite auf über 16,5 Milliarden Franken. Zu den am stärksten betroffenen Sektoren gehören der Detailhandel, die Baubranche sowie die Restauration und Hotellerie. Die Hälfte der Anträge stammt aus den Kantonen Zürich, Waadt, Genf, Tessin und Bern.

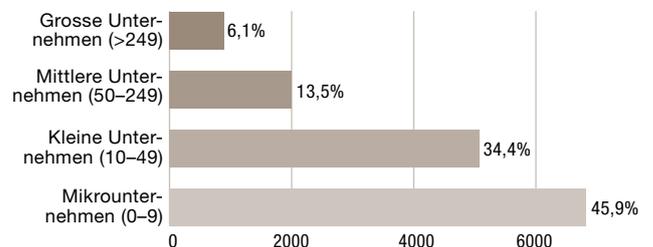
Vor allem Klein- und Mikrounternehmen haben die Nothilfen in Anspruch genommen, weil sie in der Regel nur über

beschränkten Zugang zu Eigen- und Fremdkapital verfügen. Für ihren Betrieb sind sie auf liquide Mittel angewiesen, die sie durch die Wertschöpfung in Form von verkauften Produkten und Dienstleistungen erwirtschaften. Ausreichende Liquidität ist somit Grundvoraussetzung für ihr Überleben. Die Pandemie hat dieses finanzielle Gleichgewicht gestört, und es bedarf fundierter Kenntnisse im Finanzmanagement, um es wiederherzustellen. Diese Aufgabe verantwortet in Klein- und Mikrounternehmen meist der Unternehmer

oder die Unternehmerin selbst. Warum ist Finanzplanung so wichtig? Sie hilft dem KMU, die Auswirkungen seiner Entscheidungen auf seine künftige

Liquidität, den Gewinn und die Bilanzstruktur abzuschätzen. Dadurch sinkt die Gefahr, dass das Unternehmen plötzlich in eine Notlage gerät.

Kreditvolumen nach Unternehmensgrösse, in Mio. CHF



Quelle: covid19.easygov.swiss, Datum: 25.06.2020



Von Satigny aus betreibt Sogetri, eine Tochtergesellschaft von Helvetia Environnement, ihre Dienstleistungen in der Abfallsammlung und Schaffung von Sekundärwerkstoffen.

Sogetri verarbeitet 250 000 Tonnen Abfälle an ihren neun Standorten in der Westschweiz.

71 Prozent der Abfälle werden verwertet.

Unklarheit in Bezug auf die Zahlungsausfälle unserer Debitoren. In der Schweiz haben wir 35 000 Debitoren. Ein Dominoeffekt kann für uns erhebliche wirtschaftliche Folgen haben.»

Vincent Chapel und sein Team erstellen «konservative Prognosen», die sie UBS darlegen. «Binnen 36 Stunden bekamen wir eine Antwort der Bank. In einer langen Videokonferenz haben wir unseren Finanzplan überarbeitet.» Am nächsten Tag erhält das Unternehmen den COVID-19-Kredit, der zu 100 Prozent vom Bund abgesichert ist.

Doch UBS spielt nicht nur eine Vermittlerrolle. Im Gegensatz zum quasiautomatischen Kredit des Bundes werden die Risiken beim COVID-19-Kredit Plus von UBS mitgetragen, denn der Bund besichert den Kredit nur zu 85 Prozent. «Dabei handelt es sich um eine klassische Bankbeziehung mit Antragsprüfung», erklärt Vincent Chapel. Innert 48 Stunden und nach eingehender Prüfung vereinbaren die beiden Parteien einen zweiten Kredit über 3,7 Millionen Franken mit einer Laufzeit von fünf Jahren und einem festen Zinssatz von 0,5 Prozent. «Je nachdem, wie sich die Wirtschaft wieder erholt, können wir die Rückzahlungsbedingungen jederzeit anpassen.» Diese sind in der Tat recht flexibel. Die Frist beträgt fünf beziehungsweise in Härtefällen sieben Jahre.

Gleichwohl handelt es sich beim COVID-19-Kredit um eine Nothilfe, de-

ren Verwendung durch die Verordnung des Bundesrats geregelt ist. Das Unternehmen darf ihn nur zur Deckung laufender Kosten verwenden. Somit darf es während der Laufzeit des Kredits nicht in sein Wachstum investieren, weder Kredite an Dritte gewähren noch Dividenden oder Boni ausschütten. Auch dürfen damit keine bestehenden Kredite refinanziert werden. Hat sich ein Unternehmen erholt und möchte Wachstumspläne finanzieren oder wieder Kapital ausschütten, kann es den COVID-19-Kredit zurückzahlen und sich über Gewinne, klassische Bankkredite oder den Kapitalmarkt finanzieren.

### Effizienz, Schnelligkeit und Beratung

Vincent Chapel ist immer noch beeindruckt von der Schnelligkeit und Effizienz bei der Antragsprüfung. «Innert 48 Stunden hat UBS unseren Finanzplan 2020, den Krisenplan, unsere Verschuldung und unsere Rückzahlungsfähigkeit geprüft. Statt in einer klassischen Verhandlung befanden wir uns in einer Krisensituation. Und ich hatte glücklicherweise einen Gesprächspartner, der meine Probleme verstand.»

UBS offeriert zudem, die Rückzahlung von drei Leasingraten und die Amortisationen eines Hypothekendarlehens zu verschieben, um mehr Handlungsspielraum zu verschaffen. Seit Mai arbeitet Helvetia Environnement wieder mit einer Auslastung von 90 Prozent und seit Juni mit voller Kapazität. Vincent Chapel zeigt sich erleichtert. Am Ende wird er die vom Bund und von UBS erhaltenen Mittel nicht komplett beanspruchen müssen. «Das Geld zu behalten, ist aus meiner Sicht nicht sinnvoll. Wenn sich die Lage normalisiert, werden wir die Kredite schnellstmöglich tilgen. Wir werden noch das Jahresende abwarten.» Und eine hypothetische zweite Welle. ●



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

## Eine beispiellose Taskforce

Schnelle Rückzahlung ermöglicht grössere Freiheit.

**UBS hat schnell reagiert, um Schweizer KMU zu helfen. Wie haben Sie Ihre Arbeit organisiert?**

UBS hat ausserordentliche Massnahmen ergriffen, um die Bearbeitung der Anträge sicherzustellen: Rund 600 Personen wurden mobilisiert, um die Vergabe der Überbrückungskredite zu bewältigen.

**Wie ist die Prüfung des Dossiers von Helvetia Environnement abgelaufen?**

Wir haben ein Gespräch mit der Geschäftsleitung geführt. Diese hat uns ihre Massnahmen zur Krisenbewältigung und ihre neuen Prognosen dargelegt. So konnten wir den Antrag des Kunden prüfen und innert weniger Tage genehmigen lassen.

**Lohnt es sich, die Überbrückungskredite schnell zurückzahlen?**

Solange ein COVID-Kredit nicht komplett zurückgezahlt ist, dürfen keine Wachstumspläne finanziert werden. Eine schnelle Rückzahlung gibt dem KMU wieder grössere unternehmerische Freiheit.

# Vom Unternehmer zum Investor

Bei Anlagen hört Mirko Baldi, Chef von Margherita (Schweiz), auf seine Intuition. Dennoch sind seine Entscheidungen fundiert und wohlüberlegt. *von Jasmine Alig*



Mirko Baldi hat nicht nur bei der Pizzazubereitung, sondern auch beim Anlegen ein feines Händchen.

**W**enn das Bauchgefühl stimmt, greife ich zu», bringt Mirko Baldi, CEO von Margherita (Schweiz), seine Taktik bei Anlageentscheidungen auf den Punkt. Das erlaube ihm, Entscheidungen relativ zügig treffen zu können. «Und wenn ich mal entschieden habe, bleibt es auch dabei», betont er. Kleinere Nachjustierungen gäbe es immer, das gehöre dazu. «Aber es kam bislang noch nie vor, dass ich zwei Tage später die ganze Strategie wieder über den Haufen geworfen habe.»

Kontinuität ist dem Unternehmer, der vor zwei Jahren seine Firma – FFF Fresh

## Der Risikofreudige

Mirko Baldi (Jahrgang 1972) ist Inhaber und CEO von Margherita (Schweiz) mit Sitz in Spreitenbach. 2018 verkaufte er seine Firma FFF Fresh & Frozen Food, die er 2000 zusammen mit seinem Geschäftspartner gegründet hatte.

& Frozen Food – verkauft hat, sehr wichtig. «Ich will mich nicht täglich fragen müssen, ob ich alles richtig gemacht habe», erklärt er. «Man muss Vertrauen haben in die Informationen, die von der Bank zur Verfügung gestellt werden», findet er. Wichtig sei, dass man am gleichen Strang ziehe. Baldi: «Ich habe einen Plan, wie ich mein Vermögen langfristig investieren und aufbauen möchte. Die Bank hilft mir bei dessen Umsetzung.» Das bedinge einen konstanten Informationsfluss. «Eine proaktive Kommunikation ist für mich essenziell, damit mein Partner weiss, was mir im Kopf herumschwirrt.»

## Breites Anlagespektrum

Damit das erwähnte Bauchgefühl überhaupt entstehen kann, braucht es ein Mindestmass an Informationen zu den potenziellen Anlageformen. Mirko Baldi entscheidet zwar schnell, informiert sich in seinem beruflichen und privaten Umfeld jedoch regelmässig über die aktuellen Geschehnisse und sucht aktiv nach relevanten Hintergrundinformationen. «Irgendwann schliesst sich dann der Kreis, und ich kann meine Entscheidung treffen», erklärt er.

Baldis Portfolio erstreckt sich über sämtliche Investitionsformen. Dazu gehören neben Aktien, direktem und indirektem Private Equity sowie Immobilien auch Rückbeteiligungen. Seine Affinität für alternative Anlageformen ist sehr hoch. Von zu komplexen Anlagethemen lässt der 48-Jährige aber lieber die Finger. «Wenn ich das Grundprinzip nicht verstehe, investiere ich nicht», lautet seine Devise. Es gebe aber auch Themen, für die er sich die Zeit schlichtweg nicht nehmen wolle, weil

er sie lieber dort einsetze, wo er sich mit der Materie auskenne. Das gilt insbesondere auch bei Investitionen in Start-ups via Angel Investments. «Mein Tätigkeitsfeld als Business Angel liegt eher in den Bereichen Dienstleistungen, Innovationen, IT und Industriegüter», erklärt er. Im Gegensatz dazu sei die Materie im Bereich Medizinal- oder Pharmatechnik für ihn weit schwieriger zu fassen, weshalb er dort nur investiere, wenn der Kundenbetreuer der Bank ihm explizit dazu rate.

### Hohe Risikoaffinität

Sich selbst sieht Mirko Baldi als risikofreudigen Anlegertyp, der gerne auch überdurchschnittliche Risiken eingeht. «Man muss halt abschätzen, was man erträgt und was weniger», empfiehlt er. Alles auf eine Karte setzen würde er aber nie, «sondern ich probiere dosiert das eine oder andere aus». Manchmal funktioniere etwas, manchmal nicht. Das gehöre eben dazu.

Auch während der Coronakrise hat Baldi seine gemeinsam mit dem Expertenteam der Bank erarbeitete Investmentstruktur beibehalten. «Überreagieren liegt mir nicht», betont er und fügt an, dass er ganz im Gegenteil fast noch mehr investiert habe als vor der Krise und in dieser Zeit gezielt nach neuen, interessanten Möglichkeiten gesucht habe. «Salopp gesagt, war die Coronakrise für mich eine Chance zum Investieren», blickt er zurück. Auch sein eigenes Geschäft, die im internationalen Export von Pizza und Snacks tätige Margherita (Schweiz), habe von der Coronakrise massiv profitiert. Baldi: «Die Leute haben während des Lockdowns vermehrt zu Hause statt im Restaurant Pizza gegessen, was dazu geführt hat, dass wir die Nachfrage der Kunden kaum noch bewältigen konnten.»

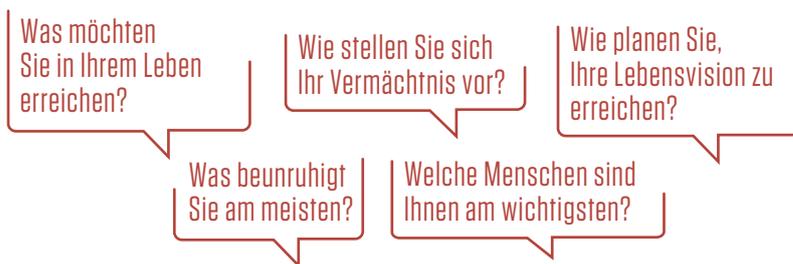
### Investieren für die nächste Generation

Grundsätzlich verfolgt Mirko Baldi eine langfristige Anlagestrategie. Gleichzeitig versucht er, seine Anlagezeiten zu staffeln. «Ich setze auf kurzfristige, mittelfristige und auch langfristige Opportunitäten», führt er aus. Ziel und Zweck der langfristigen Anlagestrategie sei es, deutlichen Mehrwert zu generieren. «Ich will mehr haben, als ich ausgeben kann», hält er fest, «und mein langer Anlagehorizont eröffnet hierfür sehr viele interessante Möglichkeiten.»

## UBS Wealth Way

Ein zielorientiertes Anlagekonzept nach unserem «Liquidität. Langlebigkeit. Weitergabe.»-Ansatz hilft Ihnen, im Einklang mit Ihren Lebensbedürfnissen und in jedem Finanzmarktumfeld die richtige Investmentstrategie zu definieren.

Zuerst möchten wir erfahren, was für Sie persönlich am wichtigsten ist:



Anschliessend helfen wir Ihnen, Ihre finanziellen Ziele mit drei Strategien zu organisieren:



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

Zu seinen langfristigen Opportunitäten gehören auch Rückbeteiligungen. Mit diesen sorgt er – ganz im Sinne des UBS Wealth Way-Konzepts (siehe Box oben) – für seine Nachkommen. Die tun

**„Wenn ich das Grundprinzip nicht verstehe, investiere ich nicht.“**

es ihrem Vater gleich und sammeln derzeit selbst erste Investmenterfahrungen. «Es ist mir wichtig, dass meine beiden Söhne den Umgang mit Geld frühzeitig lernen», erklärt Baldi. «Und das machen sie mit grosser Sorgfalt.» Bei seinen Anlageentscheidungen denkt der Familienvater also nicht nur an sich, sondern zugleich an die Generation nach ihm. Dazu veranlasst hat ihn kein Bankberater, sondern – wie bei Baldi nicht ganz unüblich – sein Bauchgefühl. ●

# Asset vs. Share Deal: Steuerfallen beim Immobilienverkauf

Für einen optimalen Verkaufspreis bei Immobilientransaktionen spielen die Verkaufsform und ihre steuerlichen Folgen eine entscheidende Rolle. **von Eckhard Baschek**

**V**iele Eigentümer von Renditeliegenschaften entscheiden sich irgendwann zum Verkauf. Gründe dafür gibt es reichlich: Pensionierung, Krankheit oder Schwierigkeiten bei der testamentarischen Regelung. Einige Eigentümer haben die Liegenschaften zudem in eine dafür gegründete Immobilien-Aktiengesellschaft eingebracht.

Wie eine solche Veräusserung organisiert werden kann, lässt sich an einem anonymisierten Beispiel illustrieren. Der Wert einer Immobilie in Zürich Wollishofen – ein Wohnhaus mit sehr gutem Ausbaustandard, zehn Parteien und einem Büro im Parterre – liegt bei 10 Millionen Franken. Die meisten sind langjährige und zuverlässige Mieterinnen und Mieter.

Der Eigentümer des Wohnhauses wendet sich mit seinem Anliegen an seine Hausbank. Diese begleitet den Kunden während des gesamten Verkaufsprozesses und berät ihn bei fünf relevanten Themen. Erstens errechnet sie den aktuell realistischen Marktwert der Liegenschaft und damit der Aktiengesellschaft. Zweitens dokumentiert sie die Liegenschaft, identifiziert potenzielle Investoren, stellt den Kontakt her und prüft deren Angebote. Drittens unterstützt sie den Verkäufer bei den Besichtigungen der Liegenschaft und der Detailprüfung (Due Diligence) sowie beim Aufsetzen des Vertrags. Viertens klärt sie ab, welche Form des Verkaufs am Schluss den höchsten Erlös bringt und welche steuerlichen Folgen er auslöst. Und fünftens hilft sie im Bedarfsfall bei der Verwaltung des Vermögens inklusive allfälliger Erbfragen.



## Zwei Verkaufsformen

Für einen am Ende erfolgreichen Verkaufsabschluss analysiert die Bank mit dem Verkäufer zunächst alle Unterlagen sowie eine Dokumentation des Unternehmens und der Immobilie (Information Memorandum). Dabei stellt sich eine wichtige Frage: Welche Form der Veräusserung ist für den Verkäufer die bessere Variante? Zwei Möglichkeiten stehen zur Wahl:

Share Deal oder Asset Deal. Wird die Liegenschaft (das «Asset») verkauft und anschliessend aufgelöst, handelt es sich um einen Asset Deal. Verkauft der Eigentümer hingegen seine Aktien (die «Shares») direkt an den Meistbietenden, spricht man von einem Share Deal.

Die Auswahl an möglichen Käufern bei Transaktionen von Renditeliegenschaften ist für Asset Deals deutlich grösser als für



Illustration: Pia Bublies

Share Deals. Trotz dieser Tatsache gilt es, die vertraglichen und steuerlichen Vorteile gegeneinander abzuwägen. In unserem Beispiel beläuft sich das höchste Gebot bei Asset Deal auf 16 Millionen Franken. Das höchste Gebot beim Share Deal liegt bei nur 12 Millionen – ist aber unter dem Strich dennoch vorteilhafter. Der Grund dafür findet sich schnell: Bei der Wahl der Abwicklung spielen die steuerlichen Folgen eine entscheidende Rolle. Die Bank

rechnet deshalb für die beiden Transaktionsstrukturen die Steuern durch, die anfallen könnten. Je nach Standort der Liegenschaft und des Unternehmens fallen in Abhängigkeit von der Transaktionsstruktur zum Beispiel Grundstückgewinnsteuern, Unternehmensgewinnsteuern, Handänderungssteuern (je nach Kanton 0 bis 3 Prozent des Kaufpreises) und Dividendensteuern an – auf kommunaler, kantonaler und auf Bundesebene.

### Wertvolle Beratung

Beim Verkauf von Renditeliegenschaften gibt es noch weitere, für den Verkäufer nicht immer augenscheinliche Aspekte zu berücksichtigen. Sandro Beffa, Immobilienexperte bei UBS, weiss aus jahrelanger Praxiserfahrung, worauf zu achten ist. So empfiehlt er, einen mit der Materie vertrauten Berater zu engagieren. Nur wenn der Verkaufsprozess klar strukturiert ist, sind die Angebote vergleichbar. Um sich alle Optionen offenhalten zu können, sollten beide Varianten des Deals gleichzeitig sondiert werden (Dual Track). Und es lohnt sich, frühzeitig einen Treuhänder bzw. einen Anwalt einzuschalten. So können im Zusammenspiel mit dem Berater die Varianten berechnet und gegeneinander abgewogen werden.

Sandro Beffa empfiehlt zudem, sich gerade punkto Dokumentation und Investorenliste gründlich vorzubereiten und den Markt eingehend zu analysieren. Bei der Due Diligence sollten eine umfangreiche Dokumentation und Effizienz im Fokus stehen. Und natürlich sollten die Vertragsverhandlungen umsichtig und mit klarem Kopf geführt werden. ●

## Eine Liegenschaft, zwei Verkaufsformen



### Share Deal

Die Aktien des Eigentümers an der Immobilien-Aktiengesellschaft gehen an den Käufer über. Der Erlös fliesst direkt an den Verkäufer des Unternehmens. Die AG muss nicht liquidiert werden, dadurch fallen hier keine Steuern an. Sie gehen mit der Gesellschaft an den Käufer über – oft werden diese sogenannten «latenten» Steuern zwischen dem Käufer und dem Verkäufer in einem vertraglich geregelten Verhältnis geteilt. Die Grundstückgewinnsteuern fallen hingegen auch bei einem Share Deal an. Beim Share Deal ist es wichtig, die Realwerte dieser «Hülle» genau zu prüfen, also deren effektiven Wert. Solch ein Überprüfungsprozess wird als Due Diligence bezeichnet. Ein Share Deal bedingt eine Kapitalgesellschaft: Natürliche Personen oder Personengesellschaften können ihn nicht abschliessen.



### Asset Deal

Die Immobilien-Aktiengesellschaft verkauft ihre Liegenschaft (ohne Hypotheken), bleibt aber im Besitz des Verkäufers und wird anschliessend liquidiert – der Verkäufer erhält dann den Verkaufserlös. Es fallen diverse Steuern sowohl bei der Gesellschaft als auch bei ihrem Eigentümer an. Das kann den Betrag, der unter dem Strich übrig bleibt, deutlich reduzieren. Ein Asset Deal erfordert weniger Aufwand als ein Share Deal.

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

## Liquiditätsschonend finanzieren

Je dynamischer das Wirtschaftsumfeld, desto wichtiger wird es, die Handlungsfreiheit des Unternehmens zu bewahren. Leasing gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung als kostengünstige und liquiditätsschonende Fremdfinanzierung mobiler Investitionsgüter. So können Sie diese langfristig stabil und kostengünstig finanzieren. Gleichzeitig bleiben Sie mit Ihrem Unternehmen flexibel, um Wachstumsmöglichkeiten zu nutzen.

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

## Flexibel absichern

Der neue UBS Flexible FX Forward sichert Sie noch einfacher und flexibler gegen Währungsverluste ab. Innovativ an UBS Flexible FX Forward ist die Möglichkeit, Beträge schon vor der Fälligkeit in mehreren frei bestimmbar abzurufen. Sie können während der ganzen Laufzeit zeitlich und in der Höhe individuell Devisen zum vereinbarten Wechselkurs beziehen.

[ubs.com/fx-absicherung](https://ubs.com/fx-absicherung)

## Spesen und Liquidität im Griff

Die neue UBS Business Prepaid Card ist ideal für Start-ups und Kleinunternehmen. Sie wird vor dem Einsatz mit einem frei wählbaren Betrag aufgeladen und danach online weltweit zur Zahlung genutzt. Das sorgt für eine transparente Ausgabenkontrolle und eine einfachere Liquiditätsplanung. Die Prepaidkarte erhalten Sie ohne Bonitätsprüfung und im ersten Jahr kostenlos.

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



Erstmals können Gründerinnen und Gründer in der Schweiz auf einer Plattform unkompliziert ein Paket aus wichtigen Bank- und Versicherungsprodukten beziehen.

## UBS Start Business

UBS und Zurich lancieren ein kombiniertes Gründungsangebot für Jungunternehmer.

Ein Unternehmen zu gründen, war selten so einfach wie heute. UBS und Zurich lancieren auf der bestehenden Online-Plattform «UBS Start Business» ein ganzheitliches Angebot, das über klassisches Banking und klassische Versicherung hinausgeht. Neben einem umfassenden Bankpaket, das unter anderem ein kostenloses Kapitaleinzahlungs- und Geschäftskonto, Co-Working-Möglichkeiten und Mentoring-Programme beinhaltet, gibt es hier neu Versicherungen, die für Firmen entweder obligatorisch sind oder wichtige Risiken abdecken, die Start-ups häufig nicht selbst tragen können.

Mit dem innovativen Angebot haben Gründerinnen und Gründer die Möglichkeit, auf unkomplizierte Weise erstklassige Bank- und Versicherungslösungen zu erhalten. Die Online-Plattform spart jede Menge Zeit, denn sie leitet schlank durch den Pro-

zess und empfiehlt jene Abschlüsse, die für erfolgreiche Start-ups in der Gründungsphase eine entscheidende Rolle spielen. Obligatorische Versicherungen wie die berufliche Vorsorge oder die Unfallversicherung sind einfach erklärt. Eine Offerte erhalten Gründer bereits mit wenigen Klicks. Durch wichtige freiwillige Abschlüsse wie eine Krankentaggeldversicherung führt das Tool ebenfalls intuitiv. Diese können Gründerinnen und Gründer dann entweder sofort abschliessen oder sich später, je nach Bedarf, in die verfügbaren Angebote vertiefen.

### 30 Prozent Rabatt auf Gründerversicherungen

Unser Partner Zurich Versicherungen gewährt UBS-Kunden bis zu 30 Prozent Rabatt auf die Gründerversicherungen.

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



# Banking und Versicherungen aus einer Hand?

Unser **Alles-drin-Paket** für Gründer und  
Selbstständige macht's möglich.

Jetzt online beantragen:  
**[ubs.com/startbusiness](https://ubs.com/startbusiness)**



Wie man eine Grande  
Complication zusammenbaut,  
können wir nur erahnen.

© UBS 2020. Alle Rechte vorbehalten.

Aber wir wissen, wie Sie Lücken in Ihrer Pensionskasse  
schliessen können.

Experten für Experten:  
**UBS-Beratung für Unternehmer.**

Mehr zu unserem Beratungsansatz  
UBS Wealth Way: [ubs.com/unternehmer](https://ubs.com/unternehmer)

