

01 | Juni 2018

KMUimpulse

Ein Magazin von UBS und Handelszeitung

FOKUS: Unternehmensnachfolge

Von 0 auf 100 Wie Karim Twerenbold plötzlich alleiniger Chef wurde

Zehn Fragen Die Nachfolgeplanung einfach erklärt

Finanzierung gesucht Ein Treuhänder baut sich ein kleines Reich

Familiensache Vier Söhne für Jenny Science

präsentiert von



UBS

KMU-Krdt.

Abgekürzt: der Online-Antrag für
KMU-Kredite.

In nur 15 Minuten Kontokorrentkredite oder
Leasingfinanzierungen bis 500 000 Franken
beantragen. ubs.com/kmu-kredit

4 Nachfolgeplanung

Der Patron stirbt plötzlich – die Nachfolge hat trotzdem geklappt.

10 Interview

Treuhänder Raphaël Leveau über die Schwierigkeit, das Unternehmen loszulassen.

12 Expertenmeinung

Drei Experten von UBS beantworten zehn Fragen zur Nachfolgeplanung.

14 UBS-Engagement

Ein Steinmetz, Sieger der Berufsmeisterschaft SwissSkills, im Porträt.

16 KMU-Porträt

Der Sportschuhhersteller On geht bei der Führung des Unternehmens neue Wege.

19 KMU-Porträt

Wie UBS bei der Finanzierung des Kaufs von Keller Spiegelschränke half.

22 Führung

Bei Jenny Science steht die neue Generation in den Startlöchern.

24 In Kürze

Schneller, bequemer: Tipps rund um Digital Banking, Liquidität und vieles mehr.

26 Check

Welche Nachfolgelösung ist die richtige? Hier hilft ein Entscheidungsdiagramm.

Impressum: KMImpulse 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-kmu-impulse@ubs.com / Redaktionsrat: Alain Conte, Anton Simonet, Thomas Sommerhalder, Alexandre Prêtre, Patrick Forté, 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 / Druck: Swissprinters AG, Zofingen / Erscheint in deutscher, französischer und italienischer Sprache / Nr. 80440D-1802
 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: Die Informationen und Meinungen in dieser Publikation sind ausschliesslich zu Informationszwecken und zum persönlichen Gebrauch bestimmt und stellen keine Empfehlung, kein Angebot, keine Offerte oder Aufforderung zur Offenlegung, zum Kauf oder Verkauf von Anlage- oder anderen spezifischen Produkten dar. Sie sind nicht als Anlage-, Rechts- oder Steuerberatung zu verstehen und sollen nicht als Grundlage für Anlageentscheidungen dienen. Bevor Sie eine Anlageentscheidung treffen, sollten Sie eine entsprechende professionelle Beratung in Anspruch nehmen. Bitte beachten Sie, dass UBS sich das Recht vorbehält, die Dienstleistungen, Produkte und Preise jederzeit ohne Vorankündigung zu ändern. Einzelne Dienstleistungen und Produkte sind rechtlichen Restriktionen unterworfen und können deshalb nicht uneingeschränkt weltweit angeboten werden. UBS lehnt jede Haftung für falsche oder unvollständige Informationen ab. Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Meinungen externer Autoren müssen nicht unbedingt der Meinung von UBS entsprechen. Die Zahlen und Ausführungen beziehen sich, sofern nicht auf einen anderen Zeitpunkt verwiesen wird, auf den Stand per Redaktionsschluss (1. Juni 2018).
 Copyright: Die vollständige oder teilweise Reproduktion ist ohne Erlaubnis von UBS untersagt. © UBS 2018. Das Schlüsselssymbol und UBS gehören zu den geschützten Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten. 650431



Stefan Barmettler, Chefredaktor «Handelszeitung», Alain Conte, Leiter Corporate & Institutional Clients Segments, UBS, Anton Simonet, Leiter Wealth Management Schweiz, UBS (von links).

Prompte Bedienung

Würden wir all die Betriebsjahre jener Firmen addieren, die in diesem Magazin beschrieben sind, kämen wir leicht auf ein halbes Jahrtausend. Allein die Firma Twerenbold, der die Titelgeschichte gewidmet ist, bringt es auf 123 Jahre. Ihr Versprechen, griffig formuliert, hat vielerorts Bestand: «Prompte Bedienung bei billigster Berechnung».

Die Fuhrhalterei, die es längst zum vielfältigen Reisedienstleister gebracht hat, steht für 580 000 kleinere und mittlere Unternehmen, welche unsere Wirtschaft seit jeher prägen und mithin für Wachstum, Innovation und Wertschöpfung stehen.

Wie Twerenbold sind viele dieser Betriebe in Familienbesitz, was spezifische Herausforderungen stellt – ans Management, ans Personal und zuvorderst natürlich an die Eignerfamilie. Wann ist der richtige Zeitpunkt für den Generationenwechsel? Und was, wenn keiner der Jungen übernehmen will oder kann? Bleibt dann wirklich nur der Verkauf?

Logisch, dass sich die «Handelszeitung» – seit 157 Jahren der Wirtschaftsberichterstattung verpflichtet – regelmässig mit Nachfolgeplanung auseinandersetzt. Erstmals in Kooperation mit UBS.

STEFAN BARMETTLER
Chefredaktor «Handelszeitung»

Zwei Herzen in der Brust

Was eine Unternehmerin oder ein Unternehmer mit viel Herzblut aufgebaut hat, soll auch eine sichere Zukunft haben. Es ist jedoch nicht immer einfach, die Ansprüche als Entrepreneur und zugleich als Privatperson in der richtigen Balance zu halten. Deshalb verdienen beide Perspektiven Ihr besonderes Augenmerk. Gerade in Familienunternehmen gilt zudem: Viele Emotionen sind im Spiel.

An viele Fragen rechtlicher, finanzieller und steuerlicher Art denken Unternehmer oft erst in zweiter Linie. Gleichwohl lohnt es sich, diese Aspekte rechtzeitig anzugehen. Denn eine frühzeitige Nachfolge- und Vorsorgeplanung kann die Finanzsituation optimieren und die Sicherheit für das Unternehmen, die Mitarbeitenden und die eigene Familie erhöhen.

Zum Auftakt unserer Zusammenarbeit mit der «Handelszeitung» erhalten Sie direkte Einblicke in die Überlegungen anderer Unternehmer – praxisnah und mit konkreten Tipps von kompetenten Beratern. Damit Sie Ihre Nachfolgeplanung so reibungslos und erfolgreich wie möglich gestalten können.

ALAIN CONTE
Leiter Corporate & Institutional Clients Segments, UBS

ANTON SIMONET
Leiter Wealth Management Schweiz, UBS

Abonnieren Sie das Magazin oder den E-Newsletter UBS Impulse für Unternehmen online auf ubs.com/impulse oder fragen Sie Ihren Kundenberater.

PLÖTZLICH ALLEIN

Die Twerenbold Reisen Gruppe wird in der vierten Generation von Karim Twerenbold geführt. Sein Vater starb unerwartet. Der Stabwechsel gelang trotzdem reibungslos, denn die Familie hatte sich rechtzeitig auf die Nachfolge vorbereitet. von Iris Kuhn-Spogat

W

Willkommen», grüsst Karim Twerenbold, als er die kleine Eingangshalle betritt, und ruft: «Bitte kommen Sie mit!» Der 33-Jährige geht mit grossen Schritten voran in sein Büro. Es befindet sich nicht im obersten Stock am Firmensitz der Twerenbold Gruppe in Baden-Rüthof, sondern im Parterre. Und es ist auch kein Eckbüro. Das Erste, was ins Auge sticht, ist ein Gemälde, 1x1,5 Meter gross, voll mit bunten Papageien. Ein «Rolf Knie»? «Nein», sagt Twerenbold und fügt lachend an: «Dieses Bild hat mein Vater einmal von einer Reise mit nach Hause gebracht – lange hing es im Sitzungszimmer, jetzt hängt es hier bei mir, ich mag die Farben.» Und die Erinnerung.

Werner Twerenbold, der das Reiseunternehmen seiner Vorfäter gross machte, verunglückte im Dezember 2015 tödlich. Sein Sohn Karim verlor von einem Tag auf den andern nicht nur seinen Vater, sondern auch sein Vorbild und seinen Lehrmeister. ►

«Der Fortbestand der Firma ist gesichert» – selbst wenn ihm etwas passieren sollte: Reiseunternehmer Karim Twerenbold.



Gross in der Nische

Zur Twerenbold Reisen Gruppe zählen neben dem Busreiseveranstalter Twerenbold Reisen mit einer Flotte von 70 Reisebussen der Fluss- und Kreuzfahrtspezialist Reisebüro Mittelthurgau mit einer Flotte von bald zehn Flussschiffen sowie der Wanderspezialist Imbach Reisen und die auf Flugreisen fokussierte Vögele Reisen. Zudem betreibt Twerenbold die Reederei Swiss Excellence River Cruise. Karim Twerenbold, CEO und Verwaltungsratspräsident, führt das Unternehmen in vierter Generation. Die Gruppe bietet 350 Vollzeitstellen. Umsatz und Gewinn werden nicht veröffentlicht.



Rund 100 000 Personen reisen jährlich mit der Twerenbold Reisen Gruppe. Im Bild: das Terminal in Baden-Rütihof.

► Und die Firma, inzwischen auf 350 Vollzeitstellen gewachsen, den Patron. «Wir waren alle zutiefst erschüttert», sagt Karim Twerenbold, «mein Vater war für alle hier sehr wichtig.» Für ihn selbst bedeutete es, dass er von einem Tag auf den andern der einzige Twerenbold im Betrieb war.

Ein Sprung ins kalte Wasser war es für ihn aber nicht. Das Unternehmen war von frühester Kindheit an ein Teil von ihm – und er ein Teil des Unternehmens. «Mein Vater war jeden Mittag zu Hause und erzählte immer viel», sagt Karim Twerenbold, «und er nahm mich oft mit und entfachte so auch das Feuer für dieses Geschäft in mir.»

Als Schüler putzte Karim hier Busse, legte Rechnungen ab, schrieb Reiseprogramme. Und verdiente sein erstes Geld. Dass er, ein Einzelkind, Nachfolger werden würde, war absehbar. Als er die Matura im Sack hatte, wurde der Vater erstmals konkret

und lancierte das Thema. «Er fragte, ob ich mir vorstellen könnte, sein Unternehmen eines Tages zu übernehmen», sagt Karim Twerenbold, «und ich sagte ihm ganz klar, dass ich mir das auf jeden Fall vorstellen könnte – irgendwann.»

Seine Zusage blieb erst einmal ohne Gegenzusage des Vaters. «Er machte mir von Anfang an klar, dass ich übernehmen könne, falls ich dafür der Richtige wäre. Eine Garantie gab er mir nicht.» Twerenbold senior ging es nicht in erster Linie darum, das Unternehmen in der Familie zu halten, sondern die Firma an sich zu erhalten. «Ich musste erst lernen, mit diesem Druck umzugehen», sagt Karim Twerenbold, «andererseits war die Haltung meines Vaters die einzig richtige.»

AM SCHEIDEWEG

Karim Twerenbold erarbeitete sich in einem Betriebswirtschaftsstudium das theoretische Rüstzeug, absolvierte diverse Praktika und hatte vor, seine Berufskarriere als Controller in einem Konzern zu beginnen, «es fehlte nur noch meine Unterschrift auf dem Vertrag». Doch es kam anders: Der CEO, den Werner Tweren-

DIE FIRMA IN DER FAMILIE ZU BEHALTEN, WAR NICHT DAS ZIEL, SONDERN DAS UNTERNEHMEN ZU ERHALTEN.

Abfahrt	Veranstaltung	Abfahrt
A 01	Basel	07:00
A 02	Basel	07:00
A 03	Basel	07:00
A 04	Basel	07:00
A 05	Basel	07:00
A 06	Basel	07:00
A 07	Basel	07:00
A 08	Basel	07:00
A 09	Basel	07:00
A 10	Basel	07:00
A 11	Basel	07:00
A 12	Basel	07:00
A 13	Basel	07:00
A 14	Basel	07:00
A 15	Basel	07:00
A 16	Basel	07:00
A 17	Basel	07:00
A 18	Basel	07:00
A 19	Basel	07:00
A 20	Basel	07:00



Karim Twerenbold (rechts) bespricht sich mit einem Chauffeur an einem Samstagmorgen – eine Zeit mit vollem Fahrplan.

bold 2010 eingestellt hatte, um sich fortan aufs Präsidium zu konzentrieren, schlug vor, dass Karim sofort in den Familienbetrieb einsteigen sollte. Ein Komplott von Vater und CEO? «Das fragte ich den CEO auch», sagt Karim Twerenbold, «er versicherte mir, dass dem nicht so sei.» Nein, es sei nicht schwer gewesen, dies zu glauben, sagt der junge Unternehmer: «Mein Vater hatte sich aus dem operativen Geschäft verabschiedet und echt losgelassen, was ja absolut nicht selbstverständlich ist.» Er beginnt zu lachen und fügt an: «Manchmal war er plötzlich drei, vier Wochen weg.»

Ins Grossunternehmen oder in den Familienbetrieb? Einen Job antreten oder eine Lebensstelle? «Die Entscheidung fiel mir damals nicht leicht», sagt Twerenbold, «eigentlich wollte ich erst einmal ausserhalb Erfahrungen sammeln.» Dass er seine eigenen Pläne schliesslich sausen liess, erklärt er heute damit, «dass ich nicht unter meinem Vater einsteigen und arbeiten musste. Ich wollte keinesfalls als Fils à Papa hier einsteigen.»

2011 beginnt er, in der Firmenzentrale in Baden-Rütihof unter den Fittichen des CEO an «diversen Projekten» zu arbeiten, und übernimmt 2012 eine erste sehr grosse Aufgabe: Er ist verantwortlich für den Bau des Flussschiffs «Excellence Princess», flunderflach und 135 Meter lang, ein 20-Millionen-Projekt. «Ich wollte das unbedingt gut machen.» Karim Twerenbold macht es gut, von A bis Z – intern wird von bestandener Meisterprüfung geredet. 2013, zwei Jahre nach seinem Einstieg in den Familienbetrieb, legt der damalige Geschäftsführer die operative Führung für die Twerenbold Reisen Gruppe und die Reederei-Tochter Swiss Excellence River Cruise in Karims Hände und zieht ▶

NACHGEFRAGT

Frank Halter ist einer der führenden Experten für Nachfolgeplanung. Seine Sicht.

Herr Halter, Sie haben in Sachen Nachfolge schweizweit den Überblick. Was hat das Thema für einen Stellenwert?

Frank Halter: Es wird viel darüber geredet, alle wissen, dass es wichtig ist. Und dass sich Unternehmer oftmals sehr schwer damit tun, ihre Nachfolge anzupacken. Wenig verwunderlich, gibt es viele Berater zum Thema – und viel Schall und Rauch.

Einer dieser Berater sind Sie. In Ihrem St. Galler Nachfolgemodell haben Sie die Theorie entwickelt. Welche Hürde trennt diese von der Praxis?

Mit der Nachfolgeplanung zu beginnen. Unternehmer sind immer am Tun, aber wenn es ums Eingemachte geht, um die eigene Endlichkeit, haben sie 100 Gründe, es nicht zu tun.



Frank Halter, Professor HSG.

Das ist verständlich.

Es hat vor allem mit der Antwort auf die Frage zu tun: Bin ich das Unternehmen oder führe ich das Unternehmen? Wer eine Firma besitzt und sich entsprechend dafür verantwortlich fühlt, dem ist klar, dass gehandelt werden muss. Die anderen verharren gern im Konjunktiv, ich müsste, ich würde, ich hätte – oder aber sie rennen zum Treuhänder.

Immerhin.

Nein, in Fällen, wo nichts geschieht in Sachen Nachfolge, braucht es zum Anfangen keinen Zahlenprofi, sondern das, was ich als empathischen Wadenbeisser betitle: einen unternehmerisch denkenden Sparringpartner mit der Fähigkeit, zuzuhören und Tieferliegendes freizulegen.

Sie fordern, dass man die Nachfolge als unternehmerische und strategische Aufgabe verstehen soll. Was bedeutet das konkret?

Nur wer an ein Geschäftsmodell glaubt, echtes Zukunftspotenzial erkennt und den festen Willen hat, die Firma mit aller zur Verfügung stehenden Kraft weiterzuentwickeln, hat eine echte Chance.

NACHFOLGEPLANUNG



Rund 70 Busse unterhält die Twerenbold Reisen Gruppe. Dazu kommt eine Flotte mit bald schon zehn Schiffen für Reisen auf europäischen Flüssen.

► selbst als neuer Verantwortlicher der Twerenbold-Tochter Vögele Reisen ein Haus weiter.

Das Schiff, das unter der Leitung des Juniors gebaut und von seiner Mutter eingerichtet wurde, wird 2014 getauft und im November 2015 als «Flussschiff des Jahres» preisgekrönt – zwei Wochen vor dem Unglück des Vaters. Karim Twerenbold hält beim Erzählen für einen Moment inne und macht nochmals einen Sprung zurück in jene Zeit. «Von heute aus betrachtet war der Entscheid, den ich vor sieben Jahren gefällt hatte, 100 Prozent richtig.» 100 Prozent richtig war vor allem auch der Entscheid des Vaters, seine Nachfolge nicht aufzuschieben, sondern anzupacken. «Als er starb, war alles geregelt.»

Geregelt war längst auch die Stabübergabe vom Senior zum Junior. «Der Zeitplan sah vor, Anfang 2016 darüber zu informieren, dass ich das Unternehmen in vierter Generation über-

nommen hatte.» Karim Twerenbold trat in grosse Fussstapfen und übernahm die Verantwortung für das Unternehmen in einer anspruchsvollen Zeit: Stichworte Billigbusse, Billigflüge, Billigreisen. «Mein Vater sagte immer, er beneide mich nicht», sagt Twerenbold ernst und fügt an: «So, wie wir ticken und entscheiden, und so, wie wir aufgestellt sind, werden wir auch in Zukunft erfolgreich sein.» Als Nachfolger hat er es sich zum Ziel gesetzt, das Erbe nicht nur zu erhalten, sondern weiterzuentwickeln, und zwar à la Twerenbold: wachsen ja, aber nicht um jeden Preis, Gewinne nicht abschöpfen, sondern reinvestieren, finanziell unabhängig bleiben.

GUTES WEITERENTWICKELN

Sein Motto heisst: «Innovativ aus Tradition». Ein Widerspruch? «Ganz und gar nicht», sagt er, «Tradition heisst nicht Stillstand, sondern dass wir uns vielleicht zwei- oder dreimal überlegen, bevor wir etwas entscheiden. Denn wir sind uns bewusst, dass es einen Einfluss aufs Ganze hat.» Gutes gut belassen, wo möglich weiterentwickeln, wo nötig neu einsteigen, beschreibt Twerenbolds

„ICH WOLLTE KEINESFALLS ALS FILS À PAPA IM BETRIEB EINSTEIGEN.“



Vom Unterhalt bis zum E-Bike-Test vor der Abreise in die Ferien: Sicherheit wird bei Twerenbold grossgeschrieben.

Strategie als Chef wohl am treffendsten. Pflöcke eingeschlagen hat er im Bereich der Digitalisierung, «das habe ich gepusht», nicht als Hauruck-Übung, sondern als stetiger Prozess. Twerenbold wirkt nach aussen eher als der leise Typ, er ist keiner, der das Rampenlicht sucht. Pressemitteilungen kommen selten aus der Firmenzentrale, schliesslich ist der Geschäftsgang Privatsache. Letzten Winter aber war er in aller Munde: Der Reiseunternehmer schloss sich mit dem ägyptischen Milliardär Samih Sawiris zusammen und bot für ihn Busverbindungen aus dem Mittelland nach Andermatt an, um die Lücke zu füllen, die wegen des verschlechterten SBB-Angebots in dieser Skiregion entstanden war.

Als Patron will der junge Twerenbold nicht bezeichnet werden. «Mein Vater war hier eine Vaterfigur. Das bin ich nicht und will es auch nicht sein», sagt er, «ich will ein Vorgesetzter sein, der sich einsetzt.» Und: «Patron ist man nicht, sondern das wird man. Es ist auch eine Frage der Erfahrung und Erfahrung braucht Zeit.» Trotzdem: Dem jungen Unternehmer hängt bereits viel Patronales an. Etwa wenn er betont, dass es seine Mitarbeitenden sind, die das Unternehmen ausmachen, «sie fahren die Busse, sie sind an der Front, sie verkaufen die Schiffsreisen, sie sind die DNA». Oder weil er, obschon noch sehr jung, bereits seine Nachfolge organisiert hat, für den Fall, dass ihm etwas passiert. «Der Fortbestand der Firma ist gesichert», sagt er, bald verheiratet, aber noch kinderlos. Wie das Notfallszenario aussieht, ist Familiensache und wird, wenn alles gut geht, garantiert überarbeitet und den persönlichen Wünschen seines Nachfolgers angepasst: «Im besten Fall übernimmt dereinst die fünfte Generation.» ●

JE FRÜHER, DESTO BESSER

Fragen, Optionen und Regeln für die gelungene Nachfolge.

Gemäss Frank Halter, Nachfolgeexperte der Uni St. Gallen, werden heute nur noch 40 Prozent der familiengeführten KMU innerhalb der Familie weitergeführt. Für 60 Prozent werden andere Lösungen gesucht. «Vor 15 Jahren war das Verhältnis noch umgekehrt.»

Die Nachfolge zu regeln, gehört zu den wichtigen strategischen Aufgaben eines Unternehmers – und zu den anspruchsvollsten. Dabei geht es oft nur am Rand um Fakten, die Hauptrolle spielen Emotionen wie Ängste, Wünsche und Hoffnungen. Zuvorderst gibt es grundsätzliche Fragen zu beantworten:

- Wo stehe ich?
- Will ich die Führung übergeben, das Eigentum oder beides?
- Was passiert im Notfall mit meinem Unternehmen?
- Wann benötige ich Experten zu welchem Thema?
- Wer ist betroffen und muss einbezogen werden?
- Wie sieht der gesetzliche Rahmen aus?
- Wie beeinflusst es meine familiäre Situation?

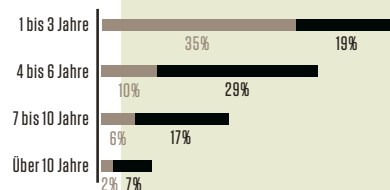
Für die Nachfolgeregelung gibts folgende Optionen:

- Familieninterne Weitergabe
- Übergabe an Management (Management-Buy-out)
- Übergabe an einen Externen
- Verkauf an Externe (Management-Buy-in)
- Verkauf an einen Finanzinvestor/Mitbewerber (Mergers & Acquisitions)
- Liquidation

Es gibt nicht *das* Rezept oder *die* Regeln – ausser: Je eher das Thema angegangen wird, desto besser und desto grösser ist der Handlungsspielraum.

NACHFOLGE GEREGELT

Haben die Unternehmer die Nachfolgelösung definiert und den Nachfolgekandidaten involviert?
Nach Zeitraum bis zur Unternehmensnachfolge



Umfrageantworten in Prozent

- Präferierte Nachfolgelösung definiert, Nachfolger/-in involviert, formal geregelt
- Präferierte Nachfolgelösung definiert, Nachfolger/-in involviert, noch nicht formal geregelt

Quellen: intervista, UBS 2018

„EIN VERKAUF IST ETWAS EMOTIONALES“

Früher oder später muss jeder Unternehmer sein Unternehmen weitergeben. Das sei ein psychologisch schwieriger Moment, bei dem alle involvierten Partner an einem Strick ziehen müssen, sagt Raphaël Leveau von Berney Associés. von Martin Auger

„WIRD DIE ÜBERGABE VERZÖGERT, VERGRÖSSERT SICH DAS RISIKO DES SCHEITERNS.“

Die Zahlen sprechen für sich: Gemäss der 2016 vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen publizierten Studie wird in den kommenden drei Jahren bei einem Fünftel der KMU eine Stabübergabe stattfinden müssen. Mit anderen Worten: Es wird bis 2021 bei rund 75 000 KMU zu einem Generationenwechsel kommen. Diese Unternehmen stellen gemeinsam mehr als 400 000 Arbeitsplätze, das entspricht rund 10 Prozent der Arbeitnehmenden schweizweit. Denn hierzulande machen Familienfirmen rund drei Viertel aller KMU aus.

Doch die neue Generation ist nicht immer bereit, den Stab zu übernehmen. Und weil dies immer öfter vorkommt, steigt auch die Zahl der Management-Buy-outs (MBO) sprunghaft an. Der Verkauf ans Kader oder an Mitarbeitende macht aber derzeit nur einen Viertel der Firmenübergaben aus. Die familieninterne Übergabe dagegen, der Family-Buy-out (FBO), ist mit 41 Prozent immer noch die häufigste Form, befindet sich aber im Abwärtstrend.

Egal welches Modell gewählt wird, die Unternehmensnachfolge ist ein heikles Unterfangen. Sie kann die Existenz der Firma gefährden, wenn sie unterschätzt wird. Zum Misserfolg führen kann auch die mangelnde psychologische Vorbereitung. Die entscheidenden Fragen sind: Ist man als Firmenchef bereit, sein «Baby» zu verkaufen? An wen und unter welchen Bedingungen? Wie geht man damit um, nicht mehr der Chef zu sein?

Solche Fragen beschäftigen auch Raphaël Leveau. Er arbeitet beim Genfer Treuhandbüro der Gruppe Berney Associés. Die 1990 gegründete Firma

sensibilisiert ihre Kunden im Hinblick auf die psychologischen Faktoren einer Nachfolgeregelung.

Herr Leveau, Nachfolgeregelungen sind heikel. Welche Rolle spielen Emotionen beim Verkaufsprozess?

Raphaël Leveau: Psychologische Aspekte spielen beim Verkauf eine sehr grosse Rolle. Ungeachtet der Nachfolgeoption können sie einen Verkauf auf der einen oder anderen Seite in jeder Phase des Prozesses zu Fall bringen. Es kann passieren, dass alles bei der Unterzeichnung der Verträge ins Wasser fällt. Die Psychologie wird leider zu oft vernachlässigt. Der abtretende Eigentümer und der Nachfolger setzen sich sehr oft mit den juristischen und finanziellen Aspekten auseinander, lassen aber die emotionalen Faktoren ausser Acht.

Ist der psychologische Aspekt bei allen Nachfolgeoptionen derselbe?

Emotionale Aspekte sind nicht bei jedem Übergabemodell gleich wichtig. Je nachdem, ob man an Dritte verkauft, an die Nachkommen oder ans Management, kommen diverse Mechanismen zum Tragen. Bei der Übergabe an eine Drittpartei stehen tendenziell der Übergabepreis und das Fortbestehen des Unternehmens im Vordergrund. Bei der familieninternen Nachfolge muss natürlich die ganze Familiengeschichte samt allen Tabuthemen beleuchtet werden. Eine Übergabe ans Management ist aus psychologischer Sicht letztlich die gesündeste Nachfolgeoption.

Weshalb ist ein Management-Buy-out emotional am einfachsten zu bewältigen?



Die Unternehmensübertragung an das Management geht formell einfacher über die Bühne, wenn keine Drittpartei involviert ist: Der abtretende Eigentümer und der Nachfolger haben oft jahrelang zusammengearbeitet. In dieser Zeit ist eine Vertrauensbasis entstanden und das Management kennt das Unternehmen fast wie seine eigene Hosentasche – mit allen Schwächen und Stärken. Deshalb sparen sich beide Parteien den formellen Due-Diligence-Prozess.

Oft merkt der abtretende Eigentümer erst im Verlauf des Prozesses, dass die Übergabe auch emotionale Aspekte hat. Wie lässt sich das erklären?

Man wird kaum für die psychologischen Aspekte sensibilisiert. Es gibt zahlreiche Seminare zum Thema Unternehmensnachfolge, aber über die emotionalen Faktoren wird kaum gesprochen.

Der Berater

Raphaël Leveau ist Direktor in der Gruppe Berney Associés. Die Westschweizer Treuhandgesellschaft kommt bei jährlich rund 30 Dossiers von Nachfolgeregelungen zum Einsatz. Nach seiner Erfahrung scheitert die Übergabe in manchen Fällen – aus emotionalen Gründen.

Wenn ein Unternehmer verkaufen will, wendet er sich zuerst an seine bisherigen Berater. Diese müssen meist noch viel Sensibilisierungsarbeit und Aufklärung leisten. Das erhöht die Erfolgchancen einer Unternehmensnachfolge dann deutlich.

Spielen emotionale Faktoren in einigen Phasen eine grössere Rolle als in anderen?

In der Tat. Vieles spielt sich bereits in der Vorbereitungsphase ab. Bei den Nachfolgesprächen merkt man oft, dass manche Unternehmer eigentlich gar nicht zum Verkauf bereit sind. Sie müssen sich erst noch ein paar Jahre mit dem Gedanken der Übergabe anfreunden. Die Due-Diligence-Prüfung im Rahmen der Übergabe ist etwas, vor dem man zurückschreckt. Man muss mit offenen Büchern arbeiten und jedes Detail erklären können. Generell ist die Endphase der Übergabe die spannungsgeladene Zeit. Alle haben viel geleistet, aber nun gilt es, auch noch die Vertragsbedingungen zu verhandeln und sich zu einigen über Formulierungen, die der Sensibilität beider Parteien Rechnung tragen. Aber auch die Zeit nach dem Verkauf kann für den abtretenden Eigentümer schwierig sein. Er muss die Übergabe vorbereitet haben. Wenn er in der Firma bleibt, stellt sich die Frage, wie er damit umgehen soll, dass er nun ein einfacher Mitarbeiter ist. Und wenn er geht, was macht er dann?

Emotionales wird häufig im Zusammenhang mit dem abtretenden Eigentümer angesprochen. Aber wie steht es mit dem Nachfolger?

Er ist genauso wichtig. Wenn etwa ein Sohn die Familienfirma übernimmt, ist es nicht immer einfach, von heute auf morgen die Rolle zu tauschen und sich als Firmenchef zu behaupten. Vor allem dann nicht, wenn die Eltern die Zügel nicht loslassen. Bei sämtlichen Nachfolgeoptionen verlangt die Unternehmensübergabe beiden Parteien so manches ab. Sie müssen beide zusammen vorwärtskommen und dabei auf die Bedürfnisse der Gegenpartei eingehen. Es ist ein ständiges Verhandeln. Einen Nachfolger muss man ins Vertrauen ziehen. Er muss wissen, an wen er sich wenden kann und wer ihm intern bei der Planung der Übergabe hilft.

Welche psychologische Vorgehensweise bei Unternehmensübergaben ist die beste?

Leider gibt es keine Patentlösung. Unsere Aufgabe besteht darin, den Prozess zu begleiten und zu vermitteln. Auch die Zeit spielt eine Rolle. Wenn die Übergabe hinausgezögert wird, vergrössert sich das Risiko des Scheiterns. Ich erinnere mich an einen Eigentümer, der kurz vor der Vertragsunterzeichnung in die Ferien ging. Die ganzen Ferien über dachte er über seine Zukunft nach – und am Ende wurde der Vertrag gar nicht unterschrieben. ●

Unternehmerinnen und Unternehmer haben viele Rollen. Sie sind Geschäftsleute, Mütter oder Väter, Arbeitgeber und Privatpersonen. Für UBS als Bank ist es zentral, die entsprechenden unterschiedlichen Facetten, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden optimal zu bedienen. Deshalb beantwortet auch nicht ein Spezialist aus dem Firmenkundenbereich die hier gestellten Fragen zur idealen Nachfolgeplanung alleine, sondern zusätzlich je ein Experte aus den Bereichen Wealth Planning und Wealth Management. Mit diesem ganzheitlichen Ansatz wird die Beratungsleistung potenziert.

1 Warum ist es besser, früher an später zu denken?

Franco Frattura: Eine erfolgreiche Unternehmensweitergabe braucht Zeit. Früher an später zu denken, gibt dem Unternehmer die notwendige Freiheit und Flexibilität, um die Weitergabe aktiv zu gestalten und die verschiedenen Anspruchsgruppen frühzeitig abzuholen und zu involvieren. Nicht nur der Unternehmer, sondern auch die Familie und die Unternehmung selbst müssen sich für die Nachfolge fit machen. In der Praxis wird die Komplexität von emotionalen, finanziellen und (steuer-)rechtlichen Aspekten oftmals unterschätzt. Um diese anspruchsvollen Themen erfolgreich zu bewältigen und so auch den Wert der Unternehmung zu sichern, ist der Faktor Zeit von zentraler Bedeutung.

2 Welche Optionen stehen offen?

Joachim Leonhartsberger: Zuerst ist es wichtig, überhaupt in Optionen zu denken und ein Verständnis zu entwickeln, welche Nachfolgevarianten es gibt. Oftmals steht der Wunsch der familieninternen Nachfolge im Zentrum. Falls dies aus verschiedenen Gründen nicht möglich oder gewollt ist, kann über einen Management-Buy-out oder einen Drittverkauf – sei es an einen Unternehmer oder einen Investor – nachgedacht werden.

Franco Frattura: Der Unternehmer muss sich darüber klar werden, welche Nachfolgeoptionen er favorisiert. Durch die Weitergabe innerhalb der Familie oder des Managements etwa kann die Fortführung



Die Experten von UBS (von links): Franco Frattura, Leiter Executives & Entrepreneurs Zürich; Patrick Arnold, diplomierter Steuerexperte, Wealth Planning Schweiz; Joachim Leonhartsberger, Relationship Manager Corporate & Institutional Clients Zürich.

10 FRAGEN ZUR NACHFOLGEPLANUNG

der vom Unternehmer geprägten Werte am besten sichergestellt werden, während sich für das Ziel eines möglichst hohen Verkaufspreises eher die Variante des Drittverkaufs anbietet.

3 Wer kann in der Vorbereitung helfen?

Patrick Arnold: Es ist wichtig, dass sich der Unternehmer mit jemandem über diese vielschichtige Thematik austauschen kann. Vielfach ist eine der ersten Ansprechpersonen der jahrelange Treuhänder. In Ergänzung zum Treuhänder und unserem Firmenkundenberater empfehlen wir Kunden, sich mit unseren Spezialisten von Corporate Finance,

Wealth Planning und Wealth Management auszutauschen. Das fundierte Wissen des Treuhänders, gepaart mit dem Erfahrungsschatz der Experten aus zahlreichen Nachfolgesituationen, führt zu einer optimalen Lösung. Eine solche muss die verschiedensten Aspekte steuerlicher, rechtlicher und vorsorgetechnischer Natur sowie finanzierungs- und umsetzungstechnische Aspekte umfassen und gesamtseitlich abgestimmt werden.

4 Mit welchen Vorbereitungsmaßnahmen kann man mögliche Stolpersteine vermeiden?

Joachim Leonhartsberger: Zunächst

spielen die emotionale Vorbereitung des Unternehmers und die Kommunikation mit möglichen Nachfolgern eine wichtige Rolle. Dazu zählen das Loslassenkönnen des Unternehmers, die Definition seiner zukünftigen Rolle, die Vorstellungen seiner Familie und weiterer Anspruchsgruppen, die Eignung des angedachten Nachfolgers und das Vorhandensein eines Plans B. Wenn der Unternehmer diese zum Teil unangenehmen Fragen frühzeitig ernst nimmt, kann er spätere negative Überraschungen vermeiden.

Franco Frattura: Neben diesen emotionalen Aspekten und zusätzlichen finanziellen Themen gilt es auch, strukturelle Fragen zu klären. Hierzu zählen die Entflechtung von privatem und geschäftlichem Vermögen, die Bereinigung oder Anpassung der rechtlichen Struktur des Unternehmens und das vorzeitige Herauslösen von nicht-betriebsnotwendigem Vermögen.

5 Was bedeutet das konkret?

Patrick Arnold: Letztlich gilt es, die Firma bilanztechnisch und strukturell optimal auf die Nachfolge vorzubereiten. Eine Firma mit einer «schweren» Bilanz beispielsweise lässt sich nur schwer weitergeben oder durch den Nachfolger finanzieren. Ein Nachfolger ist primär am operativen Geschäft und an der künftigen Ertragskraft interessiert und weniger an den nicht betriebsnotwendigen Vermögenswerten in der Bilanz (überschüssige Liquidität, Immobilien, Wertschriften und so weiter). Das heisst, der Unternehmer muss sich frühzeitig über seine Lohn- und Dividendenbezugsstrategie Gedanken machen und Vermögenswerte ins Privatvermögen transferieren. Um die daraus folgende steuerliche Belastung in Grenzen zu halten, ist auch eine Überprüfung der bestehenden Vorsorgelösung ratsam. Mit einer umsichtigen Vorbereitung werden nicht zuletzt auch steuerliche Fallstricke verhindert. Im Idealfall lässt sich durch die Weitergabe gar ein steuerfreier Kapitalgewinn realisieren.

6 Welche privaten Aspekte gilt es zu beachten?

Franco Frattura: Typischerweise ist übermässig viel Vermögen im

Unternehmen konzentriert. Hier gilt es, frühzeitig über die mögliche Diversifikation und den Aufbau von Privat- und Vorsorgevermögen nachzudenken.

Patrick Arnold: Die privaten rechtlichen Aspekte wie beispielsweise das Aufsetzen eines Ehe- oder Erbvertrages oder das Erfassen eines Vorsorgeauftrages stellen weitere wesentliche Voraussetzungen im Nachfolgeprozess dar. Ohne diese Vorkehrungen kann bei einem Schicksalsschlag jede noch so perfekt geplante Nachfolgelösung scheitern oder sogar die Fortführung des Unternehmens gefährdet werden.

7 Gibt es einen allgemeingültigen Ablauf einer Nachfolgeplanung?

Franco Frattura: Jede Nachfolgesituation ist für sich einzigartig und genau darum sind in jeder einzelnen Nachfolgesituation individuelle Lösung und Begleitung angezeigt. Es gibt keine einfache und schnelle Patentlösung.

8 Was ist eine Firma überhaupt wert? Wie kann man diesen Wert messen?

Joachim Leonhartsberger: Die Frage nach dem Unternehmenswert ist praktisch in jeder Nachfolgesituation von zentraler Bedeutung. Gleichzeitig ist die Festlegung eines Unternehmenswertes äusserst anspruchsvoll. Während der Unternehmer seiner Firma neben objektiven Faktoren häufig auch unbewusst einen emotionalen Wert beimisst, fokussiert der Nachfolger primär auf die Ertragskraft. Diese zwei Betrachtungsweisen sind erfahrungsgemäss nicht leicht miteinander in Einklang zu bringen. Eine objektive Werterhebung durch einen professionellen Corporate-Finance-Spezialisten ist hier oftmals zielführend und bietet eine solide Grundlage für die weiteren Gespräche und Verhandlungen mit dem potenziellen Nachfolger.

9 Wann ist eine Firma gut auf die Nachfolge vorbereitet?

Patrick Arnold: Es ist wichtig, den Inhaber schrittweise aus seinen operativen Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten herauszulösen. Dazu zählt

das Delegieren von Kontakten zu Kunden und Lieferanten oder auch der rechtzeitige Transfer von Know-how auf den Nachfolger. Pointiert gesagt heisst das: Wenn die Firma ohne den jetzigen Inhaber erfolgreich weiterläuft, ist sie optimal auf die Nachfolge vorbereitet. Gleichzeitig wird oftmals gewünscht – insbesondere bei externen Verkäufen verlangt –, dass der Unternehmer dem Unternehmen nach der Weitergabe noch etwas erhalten bleibt.

10 Sind Einzelverhandlungen mit einem allfälligen Käufer effizienter und erfolgreicher?

Joachim Leonhartsberger: Nachfolgediskussionen entstehen oft durch direkte Ansprache eines Interessenten. Es ist dabei verständlich, dass man sich als Unternehmer gerne auf einen einzelnen, zunächst optimal erscheinenden Partner konzentriert und andere Optionen ausser Acht lässt. Solche Direktverhandlungen mit nur einer Partei können in bestimmten Fällen ein geeignetes Vorgehen sein. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn für den Unternehmer andere Kriterien als ein hoher Verkaufspreis für die Firma im Vordergrund stehen. Ist es aber das Ziel, sich mehrere Optionen offenzuhalten und einen optimalen Verkaufspreis zu erzielen, erweist sich ein strukturierter Verkaufsprozess mit mehr als einer Käuferpartei sehr häufig als zielführender.

Patrick Arnold: Ergänzend muss sich der Unternehmer auch bewusst sein, dass ihn das Scheitern einer Einzelverhandlung im schlechtesten Fall quasi auf Feld eins zurückwerfen kann und neue Optionen evaluiert und gefunden werden müssen. Professionelle M&A-Berater können diese wichtigen Phasen der Unternehmensübergabe vorbereiten, umfassend begleiten und erfolgreich zum Abschluss bringen. Dank unserer Erfahrung und unserem Netzwerk von geeigneten Käufern sowie internen und externen Experten können wir Unternehmern auch dabei zielführend zur Seite stehen. ●

Michael Egli nimmt an den europäischen Berufseuropameisterschaften EuroSkills teil. Der Berner ist von Beruf Steinmetz. Derzeit bildet er sich in Denkmalpflege weiter. Der 24-Jährige hat Grosses vor: An den EuroSkills visiert er eine Medaille an. Es wäre nicht seine erste: Zuvor gewann er Gold bei den SwissSkills und belegte bei den WorldSkills 2015 den fünften Platz.

STEIN UM STEIN

Die europäische
Berufseuropameisterschaft
EuroSkills ist die
Bühne für all jene, die
ihre Berufsfertigkeit
zur Perfektion treiben.
2018 nimmt auch
Michael Egli teil.

von Wilma Fasola



Michael Egli ist in der Disziplin Berufseuropameisterschaft so etwas wie ein sicherer Wert. Er gewann die SwissSkills 2014 und wurde ein Jahr später Fünfter bei den WorldSkills. Nun hat er sich ein nächstes Projekt vorgenommen: die EuroSkills. Gemeinsam mit sieben weiteren jungen Schweizern reist der gelernte Steinmetz Ende September nach Budapest, wo er – in seiner Berufskategorie – einen nächsten Podestplatz anstrebt. Hohe Ambitionen, intakte Aussichten.

Der 24-Jährige weiss, worauf es im Vorfeld ankommt: aufs Detail achten, Handgriffe einüben, sich mit den Materialien anfreunden, nichts dem Zufall überlassen. Egli hat sich sechs Probesteine aus Ungarn zusenden lassen. «Steine sind wie Menschen, jeder ist anders», erklärt er. «Du musst ihn mit allen Sin-

nen erleben – sprich fühlen, anschauen und auf dich wirken lassen.» Vor allem aber benötigt jede Steinart eine spezielle Behandlung. Der eine Stein ist porös, der andere ist hart, der dritte bricht unverhofft. Der Steinmetz weiss um die Macht des Millimeters: «Bei den EuroSkills sorgt schon eine klitzekleine Abweichung von der Vorgabe für Punkteabzug.» Deshalb ist es wichtig, den Charakter des Materials à fond zu kennen. Und das gelingt nur mit täglichem Training.

DIE BESTEN DER BRANCHE

Egli arbeitet bei der Firma Carlo Bernasconi. Im Unternehmen mit über 100-jähriger Historie absolvierte er bereits die Lehre zum Steinmetz EFZ – ein Beruf, der für ihn längst zu einer echten Berufung geworden ist. «Ich wollte immer mit meinen Händen arbeiten und etwas tun, bei dem ich täglich konkrete Resultate sehe», erklärt er seine Berufswahl. Ursprünglich begann er eine Lehre als Gärtner, merkte aber schnell: «Das ist nichts für mich.» Danach schnupperte er in anderen Handwerksberufen und wurde schliesslich Steinmetz. Ihm gefällt es: «Ich arbeite an Orten mit Geschichte, bearbeite Dinge, die Teil unserer Vergangenheit sind und die Gesellschaften prägen.»

Um bestens auf die EuroSkills vorbereitet zu sein, reist Egli einige Tage vor Wettbewerbsbeginn nach Budapest und bereits jetzt tauscht er sich mit seinem Betreuer aus. Für jeden Berufszweig stellt SwissSkills den jungen Berufsleuten einen Experten zur Seite. «Er hilft beim Training und kontrolliert die Werkzeuge», weiss Egli aus früheren Meisterschaften. Das macht Sinn, denn die meisten seiner Arbeitsutensilien hat der Steinmetz selber hergestellt. So wie es Tradition in der Branche ist.

Die Ausbildung zum Steinmetz dauert vier Jahre; im Vordergrund steht praktische Erfahrung. Nur einen Tag in der Woche stehen an der Berufsschule die Fächer auf dem Stundenplan.

Die nationale Berufsmeisterschaft SwissSkills ist quasi die Eintrittskarte zum europäischen Wettbewerb. Nur wer national in seiner Berufsgattung Erster oder Zweiter wird, darf bei den EuroSkills antreten. Die Gründe für beide Wettbewerbe sind die gleichen: Oft wissen Schulabgänger noch nicht, wohin ihre berufliche Reise gehen soll. Die meist jungen Besucherinnen und Besucher erhalten daher an diesen Events einen wunderbaren Überblick über die verschiedenen Berufe und vor allem auch einen vertieften Einblick in den Berufsalltag. Für die Teilnehmenden selbst ist es eine Bestätigung und eine Ehrung ihres Tuns.

Die kommenden SwissSkills finden vom 12. bis 16. September im Vorfeld der EuroSkills statt. Dieses Jahr werden 135 Berufe vorgestellt und 1100 junge Erwachsene kämpfen um Sieg und Ehre in ihrer Kategorie. Michael Egli wird dieses Jahr erstmals als Co-Experte die Schweizer Meisterschaften der Steinmetze beaufsichtigen und bewerten.

Er freut sich auf das nächste Kräftenessen mit den Besten seiner Branche, und die EuroSkills in Budapest sind zweifellos ein Höhepunkt. Nach einem hoffentlich siegreichen Abschneiden in Ungarn will er wieder in Bern sein Bestes geben. Und das ist mindestens so anspruchsvoll wie die Fingerfertigkeit im Scheinwerferlicht der Berufsmeisterschaften. Denn bei einem

SWISSSKILLS

UBS engagiert sich für die Berufslehre

Das duale Berufsbildungssystem ist ein Grundpfeiler des Schweizer Erfolgs im globalen Wettbewerb. Deshalb setzt sich UBS als Gründungsmitglied und Presenting Partner der Initiative SwissSkills für die Berufslehre ein. Gemeinsam mit einem Netzwerk von starken Partnern verfolgt UBS das Ziel, mit der Öffentlichkeit einen breiten, kraftvollen und positiven Dialog zur Berufslehre zu führen. UBS engagiert sich bei allen drei Plattformen der Initiative: Mit SwissSkills Career positioniert UBS die Berufslehre als ausgezeichneten Karriere Einstieg. Mit den SwissSkills Championships trägt die Bank zur Stärkung der nationalen Berufsmeisterschaften bei. Und mit dem SwissSkills-Team werden die Mitglieder der Schweizer Berufsnationalmannschaft unterstützt.

ubs.com/swiss-skills



Grossteil seiner Aufträge bei Carlo Bernasconi geht es um die Restauration alter Bestandsobjekte. Aufgrund der regionalen Lage beschäftigt er sich in der Regel mit Berner Sandstein. «Welche Steinart du als Steinmetz bearbeitest, ist deinem Arbeitsort geschuldet», erklärt Egli. «In Bern ist es Sandstein, in Biel und Solothurn Kalkstein.»

EIN BERUF VOLLER GEFÜHL

Wird Michael Egli gefragt, warum ein junger Mensch den Beruf des Steinmetzes ergreifen soll, wird er leidenschaftlich: «Wer Handwerk, Gefühl und Nachhaltigkeit erleben will, sollte Steinmetz werden. Was wir erschaffen, hat Qualität, die viele Jahrhunderte überdauert.» Und er fügt an: «In jedem Objekt steckt die Arbeit meiner Vorgänger. Und jeder Steinmetz hat seine Handschrift hinterlassen, denn ein Teil der Persönlichkeit fliesst bei der Bearbeitung mit in den Stein.» Das wird auch bei den EuroSkills der Fall sein – trotz detaillierten Regeln, die der Kreativität mitunter Grenzen setzen. Am Ende wird derjenige gewinnen, der die Vorgaben am besten umsetzt.

Gut möglich, dass dies Michael Egli gelingt. ●

FLIEGENDER WECHSEL BEI ON

Börsengang, Verkauf oder Buy-in sind bei On derzeit kein Thema. Beim Zürcher Sportschuhhersteller geht Nachfolgeplanung anders: Sie findet fast jeden Tag statt. Und genau das macht die Firma so erfolgreich. von Maren Meyer



In Zürich West werden die Laufschuhe von On design. Seit 2010 haben sich die Modelle stark weiterentwickelt. Das Team arbeitet kontinuierlich an neuen Ideen, die den Sportschuh noch besser laufen lassen.



Wer mit den Gründern von On am Hauptsitz in Zürich West sprechen möchte, muss seine Füße zuerst einmal in deren Schuhe stecken. Hippe Farbkombinationen und eine markante Sohle aus halbrunden und hohlen Elementen im Innern geben den Sportschuhen ihren Wiedererkennungswert. Die Sohlenstruktur soll ein Laufgefühl wie auf Wolken vermitteln. Passend dazu finden sich kleine Wölkchen unten an jedem Modell aufgedruckt. On-Schuhe sind angesagt. Seit der Gründung der Firma im Jahr 2010 läuft das

Geschäft. Der Laufschuh steht nicht nur bei Spitzensportlern hoch im Kurs, sondern ist auch als Alltagsschuh beliebt. Bezüglich Umsatz wird geschwiegen, doch soll vier Jahre nach der Gründung die Gewinnschwelle erreicht worden sein. Alle Zeichen stehen auf Wachstum: Das Führungsteam ist – inklusive der drei Co-Gründer – mittlerweile fünfköpfig unterwegs. Weltweit hat sich die Mitarbeiterzahl in den letzten 18 Monaten verdoppelt. Grösster Absatzmarkt sind die USA. In der Schweiz liegt der Marktanteil von On bei 30 Prozent, Tendenz steigend.

Den Erfolg sieht Co-Gründer David Allemann in der sehr eigenen Unternehmenskultur. Nachfolgeplanung wird hier gross-



„ON IST DIE AM
SCHNELLSTEN
WACHSENDE
LAUFSCHUHMARKE
DER WELT.“

MARTIN HOFFMANN

Sportlich müssen sie sein, die Mitarbeiter von On. Direkt neben dem Grossraumbüro hat jeder seinen eigenen Spind, darunter auch Co-Gründer David Allemann (links) und CFO Martin Hoffmann. Um die Mittagszeit herrscht hier reges Treiben. Die einen gehen joggen, die anderen ins Fitness oder zum Yoga.

geschrieben. Wer jetzt an einen Firmenverkauf oder eine Übergabe an die nächste Generation denkt, liegt falsch. «Wir sind kein gutes Beispiel für die klassische Nachfolgeregelung», sagt Allemann. «Wir haben nicht vor, uns zurückzuziehen.» Beim derzeit rasanten Wachstum müsse die Firma flexibel bleiben.

Und so findet die Nachfolgeregelung beim Unternehmen intern statt. Dabei besetzen die Mitarbeitenden ihre Position nicht länger als drei Jahre. Auch ihre Rollen bei On verändern sich ständig: So leitet heute zum Beispiel die ehemalige IT-Spezialistin den internationalen Verkauf und hat die Standorte in Australien und Brasilien aufgebaut. Ihre nächste Position ist noch offen. Know-how ist zwar wichtig, aber keine Voraussetzung für den Rollentausch. Was zähle, sei die Einstellung der Mitarbeiter: Sie müssen flexibel denken und loslassen können. Denn: «Um die nächste Wachstumsphase zu zünden, müssen wir immer wieder anderen Mitarbeitern die Verantwortung übertragen», sagt Co-Gründer David Allemann.

HOHE ANSPRÜCHE

Um solche Leute zu finden, durchlaufen Bewerber vier bis sechs Interviewrunden mit dem Führungsteam und mit bis zu sechs Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen. In Zürich gebe es

derzeit an die 100 Mitarbeiter, die auf diversen Positionen arbeiten können. Das Konzept scheint zu überzeugen: Pro Monat flattern rund 1600 Bewerbungen ins Haus. Ein Ziel der On-Gründer ist es, pro Jahr mindestens zwei leitende Positionen zwischen unterschiedlichen Bereichen zu rotieren. Dank diesen flexiblen Arbeitsstrukturen habe der Schuhhersteller bisher so schnell wachsen können, erklärt Allemann. Im Unternehmen herrsche eine offene Diskussionskultur, bei der jeder Mitarbeiter in allen Bereichen mitreden könne. Bei einer reinen Familienfirma mit einem Patron an der Spitze sei diese Art der Unternehmenskultur schwer einzuführen.

Auf reine Experten legt der Co-Gründer hingegen weniger Wert. Das Wichtigste, was ein schnell wachsendes Unternehmen brauche, seien Menschen, die ausserhalb des Rasters denken und sich schnell auf neue Situationen einstellen können. Der Erfolg von On zeige das, findet Allemann: «Keiner von uns hatte je zuvor einen Schuh entwickelt und heute machen wir genau das.»

Die Nachfolgeregelung macht auch vor dem Führungsteam nicht halt: Die Rollen der fünf Chefs haben sich über die Jahre verändert, auch sie müssen regelmässig loslassen. Anders als bei den meisten Firmen gibt es bei On keinen CEO. Das Führungsteam ist gleichberechtigt, wenn es darum geht, Entscheide zu treffen. Für ihre Positionen in der Gesamtleitung des ►

WACHSENDER ERFOLG

Nach der Gründung ist On durchgestartet. Was den Schuhhersteller auszeichnet und wer ihn gross macht.

DAS UNTERNEHMEN

Die Schweizer Sportfirma On wurde 2010 gegründet und hat heute Sitze in Zürich, Portland, Melbourne, São Paulo und Yokohama. Acht Jahre nach Markteinführung sind On-Schuhe bei mehr als 4000 Laufschuh-spezialisten und in mehr als 50 Ländern weltweit erhältlich. Seit der Gründung wächst das Unternehmen jährlich im hohen zweistelligen Bereich.

DER SCHUH

Swiss Engineering steht auf jedem On-Modell. Denn die Laufschuhe werden in der Schweiz entwickelt und designt. Hergestellt werden sie in Vietnam. Weltweit sind rund 3,5 Millionen Läuferinnen und Läufer mit den Sportschuhen unterwegs.

DIE GRÜNDER

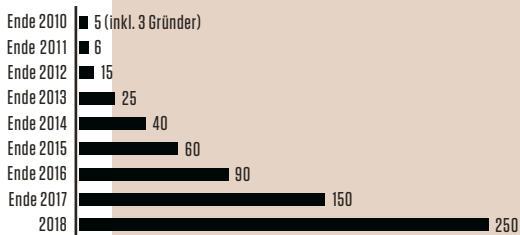
David Allemann, Caspar Coppetti und der ehemalige Profi-Triathlet Olivier Bernhard gründen die Schuhfirma 2010. Später stossen Martin Hoffmann und Marc Maurer zum Führungsteam dazu.

DIE TÜFTLER

Für seine Schuhe holt sich On nur die Besten ins Haus: Sportwissenschaftler, Weltklasse-Athleten, Laufenthusiasten und Designer arbeiten am perfekten Laufschuh. Die sogenannte Cloud-Technologie ist weltweit patentiert. Neu gibt es zudem On-Performance-Laufbekleidung. Schuhe wie Bekleidung haben auf der ganzen Welt bereits etliche Design- und Technologiepreise abgeräumt.

DIE MITARBEITENDEN

Anzahl Mitarbeitende weltweit seit der Gründung von On



WEICHE LANDUNG, FESTES ABSTOSSEN: DANK DEN HOHLEN ELEMENTEN IM INNERN FEDERT DER LÄUFER LEICHT AB.

► Unternehmenssuchten die Chefs zwar keine Nachfolger, für die verschiedenen Rollen, die sie besetzen, hingegen sehr wohl. So war Co-Gründer Caspar Coppetti zum Beispiel für die Operations verantwortlich. Später gab er die Rolle an Marc Maurer ab. David Allemann war anfangs auch noch Finanzchef, heute verantwortet diese Position Martin Hoffmann.

FLEXIBEL BLEIBEN

Was eine externe Nachfolgeplanung angeht, hat der CFO klare Vorstellungen: «Wir wollen ein Unternehmen, das selbstständig ist und wachsen kann. Sobald es nicht mehr in unserem Eigentum ist, bringt uns das von unseren Zielen ab.» Ein Börsengang stehe zurzeit aber nicht zur Debatte, sagt Hoffmann. Geld wird sogleich in operatives Wachstum investiert.

Ein wichtiger Partner an der Seite von On ist UBS. Von der Start-up-Phase bis zur Wachstumsfinanzierung begleitet das UBS Deal-Team das Unternehmen nun schon. Besonders das Executives-&-Entrepreneurs-Team unter der Leitung von Franco Frattura berät den Sportschuhhersteller in seinem gesamten Lebenszyklus. «Als Bank-Partner haben wir mit unseren Corporate-Clients-Spezialisten zusammen mit On schon sehr früh über verschiedene Szenarien diskutiert», sagt Frattura. Es sei für jedes Unternehmen wichtig, diese Fragen so früh wie möglich anzugehen, da bei Firmen oftmals ein grosser Teil des Gesamtvermögens im Unternehmen gebunden sei.

Für das Führungsteam von On steht ein Verkauf nach eigenen Angaben derzeit nicht zur Diskussion. «On ist heute die am schnellsten wachsende Laufschuhmarke der Welt. Wir werden die Ärmel hochkrepeln und On weiter gross machen», sagt Martin Hoffmann.

GEMEINSAM STARK

Vom Finanzchef zum Inhaber – bei Keller Spiegelschränke hat Christian Huber diesen Schritt perfekt gemeistert. Nicht zuletzt dank der Unterstützung seiner Finanzpartner. von Wilma Fasola

Christian Huber ist eher der unauffällige Typ. Und wer ihn kennt, weiss, dass er das auch ganz gut findet. Der 50-Jährige hält sich nach eigenen Angaben lieber im Schatten oder besser formuliert im Hintergrund auf. Von dort agiert er indes ziemlich geschickt. Der Treuhänder mit Wohnort Trogen im Kanton Appenzell Ausserrhoden ist der Mann hinter den Kulissen. Rund zehn Unternehmen nennt er sein Eigen und das Firmen-Potpourri könnte dabei nicht bunter sein. Beginnend bei einer Autogarage, über zwei Hotels, einen Lebensmittelladen bis hin zum Treuhandbüro ist alles dabei. Er selber ist bei den meisten Betrieben als Geschäftsführer aktiv, sieht sich aber als Teil eines Teams und weniger als Chef. Wobei er letztlich die Entscheidung trifft, die sich für ihn aber in der Regel aus der Gesamtsituation ergibt.

«Die Basis eines erfolgreichen Unternehmens ist ein ehrliches Miteinander und das Vertrauen in das eigene Können», erklärt er seine Philosophie. Umsatzzahlen sind für ihn daher nicht das wichtigste Kriterium dafür, ob es in einem Unternehmen gut läuft. «Zahlen sind auf jeden Fall Bestandteil des Erfolgs, aber eben nur einer. Sie ergeben sich, wenn alle anderen Dinge stimmen», sagt er und lacht erfrischend. Genau so geht er sämtliche Herausforderungen an, die sich ihm stellen. Im Fall des ▶



Mr. Konglomerat

Der gelernte Buchhalter Christian Huber arbeitete einige Jahre im Einkauf wie auch Verkauf eines Handwerksbetriebs. Noch keine 30 Jahre alt, kaufte er ein Treuhandbüro, das er bis heute erfolgreich führt. Es ist ebenfalls in Roggwil TG domiziliert. Neben Keller Spiegelschränke besitzt er weitere Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Christian Huber ist verheiratet und Vater zweier Kinder.



Die Produktionshallen wurden in den letzten Jahren kontinuierlich umgebaut, um Abläufe zu modifizieren und neue Produkte effizienter herzustellen (Bild oben).

Christian Huber übernahm zunächst als externer Berater die Aufgabe als Finanzchef und als Geschäftsführer bei Keller Spiegelschränke kaufte er 2015 den Betrieb dann auf (Bild rechts).

► Handwerksbetriebs Keller Spiegelschränke war die Aufgabe jedoch nicht ohne. 2013 von der in Roggwil TG ansässigen Firma zum externen Finanzchef und Geschäftsführer berufen, kaufte er zwei Jahre später dem Eigentümer die Aktiengesellschaft ab. «Es war nicht das erste Unternehmen, das ich aufgekauft habe, aber bestimmt das grösste und teuerste», erinnert sich Huber. «Ich war nicht in der Lage, den Kauf von Keller Spiegelschränke komplett durch eigenes Kapital zu finanzieren. Eigentlich tue ich das sonst so.»

PERFEKT ORGANISIERTES VORGEHEN

Er besprach seine Pläne ausführlich mit seiner Bankberaterin, mit der er seit vielen Jahren eng zusammenarbeitet. Monika Lenz von UBS erinnert sich an das Gespräch: «Durch die jahrelange partnerschaftliche Zusammenarbeit bestand eine Vertrauensbasis. Man kannte die gegenseitigen Erwartungen in Bezug auf Finanzierungen: Welche Informationen sind notwendig, wie hoch sollten die Eigenmittel sein, welche Sicherheiten müssen vorhanden sein?» Basierend darauf wurde ein Finanzierungskonzept ausgearbeitet, das auf Eigenkapital

und Bankdarlehen aufbaute. Christian Huber steuerte rund 40 Prozent des Kaufpreises bei – ein hoher einstelliger Millionenbetrag. Für die fehlenden Mittel sprach UBS nach genauer Prüfung und mit entsprechenden Auflagen einen Kredit. «Das Geschäft wurde vom Transaction Advisory begleitet», führt Monika Lenz aus. «Diese Abteilung hat die Transaktion strukturiert, die Bewilligung beim Credit Officer eingeholt und letztlich den Kauf begleitet.





Ich selber fungierte als Bindeglied zwischen Christian Huber und unseren internen Abteilungen.»

Offiziell übernahm Huber das Zepter bei Keller Spiegelschränke am 1. Juli 2015. Das Unternehmen befand sich damals in einer eher schwierigen Lage. Die Marktsituation war angespannt, die Umsatzzahlen waren schlecht. Dennoch glaubte der neue Inhaber an den Handwerksbetrieb. Und zwar so sehr, dass er auch privat hohe Risiken einging. Um den Eigenkapitalanteil aufzubringen, musste er Privathäuser belasten und zahlreiche Bürgschaften liefern. Seine Familie stand dabei immer hinter ihm. «Meine Frau schenkt mir volles Vertrauen und steht zu meinen Entscheidungen», sagt Huber. «Und das ist einer der wichtigsten, wenn nicht sogar der entscheidende Punkt, warum ich selber so sehr an meine Unternehmungen glaube.» Ausserdem kann er dank dem vielfältigen Branchenmix seiner Firmen Konjunkturschwankungen ausgleichen. Huber bringt es auf den Punkt: «Mal geht es einer Branche gut, dann einer anderen. Das hilft, die Ertragslage stabil zu halten.»

Im Fall von Keller Spiegelschränke hat sich sein Glaube wie auch das Vertrauen von UBS ausbezahlt. Die ersten beiden Jahre nach dem Kauf waren nicht einfach, doch damals wurden Veränderungen angestossen, die für den nun steigenden Umsatz und das gute Betriebsklima verantwortlich sind.

Der Durchbruch kam Anfang 2017. Mit dem rundum beleuchteten Schrank Illuminato lancierte Huber ein Produkt, das zum Kassenschlager wurde. Beim ersten Messeauftritt nach mehr als zehn Jahren zeigte sich dann, wie sehr Kunden von seinem Unternehmen angetan sind. Ein weiterer ausschlaggebender Punkt für den Wandel zum Guten war das neue Arbeitsklima. «Wir wollen, dass die Mitarbeitenden mitreden, Vorschläge machen und Kritik äussern», sagt Huber.

Parallel dazu wurde die Produktion effizienter gestaltet und in neue Maschinen investiert, die rationelleres Arbeiten zulassen. Die aus Aluminium produzierten Schränke verfügen in den Ecken etwa über ein Stecksystem, bei dem auf Schrauben zu einem grossen Teil verzichtet werden kann. Andere Abteilungen wie beispielsweise die Schreinerei wurden aufgegeben, um sich auf die Produktion von Spiegelschränken zu konzentrieren.

EINE GUTE AUSGANGSBASIS

«Wir blicken auf jeden Fall positiv in die Zukunft», sagt Christian Huber abschliessend. «Der Markt allerdings ist und bleibt eine Herausforderung und der Einkauf des Rohmaterials bleibt ein hinderlicher Kostenfaktor. Die Verknappung von Aluminium hat zu 20 bis 30 Prozent höheren Einkaufspreisen geführt.» Der Geschäftsführer ist jedoch überzeugt, dass sich Geduld und das Vertrauen in das eigene Können in Zukunft auszahlen werden. Hilfreich ist ebenso der starke Partner UBS an Hubers Seite.

Viele Schritte bei der Produktion werden von Hand ausgeführt. Das Team besteht aus 35 Leuten (Bild links).

Alle Spiegelschränke bestehen aus Aluminium und werden mittels eines speziellen Stecksystems zusammengesetzt (Bild rechts).

„ZAHLEN SIND BESTANDTEIL DES ERFOLGS, ABER NUR EINER. FÜR ANHALTENDEN ERFOLG MÜSSEN ALLE DINGE STIMMEN.“

ÜBERGEBEN HEISST VERTRAUEN

Das Leben lässt sich nicht immer planen. Umso wichtiger ist es, die Übergabe frühzeitig zu planen und den Weg einzuschlagen, dem man innerlich vertraut. von **Susanne Wagner**



Familiensache

Alois Jenny (59, zweiter von rechts) ist Elektroingenieur und Gründer von Jenny Science in Rain LU. Die international tätige Familienfirma ist in einer Marktnische führender Komponentenhersteller für die industrielle Automatisierung. Mit 30 Mitarbeitenden entwickelt und fertigt Jenny Science präzise Linearmotorachsen für Kunden wie Swatch, Roche oder Samsung. Dazu gehört auch ein inzwischen patentierter Linearmotor mit «Tastsinn». Jenny plant, die Firma seinen Söhnen Sandro, Ramon, Marco und André zu verkaufen (von links).

Eine Spezialistin justiert einen Linearmotor (Bild rechts); patentierte Spulenpakete, Herzstück der selbst entwickelten Linearmotoren (Bild links).



Ein Tausendstel Millimeter: Das ist so viel wie ein 50-mal aufgespaltenes Haar. So präzise kann der elektrische Linearmotorschleifen technische Komponenten positionieren. So sauber und elegant wie die Teile des Kompaktmotors sich bewegen, hatte die Nachfolgeregelung der Firma Jenny Science zu Beginn nicht ausgesehen – auch wenn sich Inhaber Alois Jenny, Elektroingenieur und Gründer des Innerschweizer Hightech-Unternehmens, früh genug mit dem Thema auseinandersetzte: «Sie müssen das tun, solange Sie noch bei Kräften sind», hiess es.

Vor fünf Jahren stellte er sich dieser Frage erstmals, als sich erste gesundheitliche Belastungsgrenzen bemerkbar machten. Damals war eine Übergabe an die vier Söhne jedoch kein Thema, da sie teilweise noch in der Ausbildung waren. Also begann er, die Möglichkeit eines Verkaufs an einen Mitbewerber im In- oder Ausland abzuklären. Ein passabler Kandidat aus Taiwan, der im gleichen Segment tätig war, zeigte grosses Interesse. Alois Jenny

war allerdings nicht vollends überzeugt vom Deal und legte das Thema auf Eis. Stattdessen setzte der heute 59-Jährige seiner Familie – einer klassischen Patchwork-Familie – gegenüber ein Zeichen. Alois Jenny schenkte seinen vier Söhnen und den beiden Stieftöchtern einige Aktien. Er ging davon aus, dass die Firma langfristig so oder so an die Kinder verschenkt werden würde, da sie das Unternehmen nie würden kaufen können.

Doch manchmal muss man getroffene Entscheidungen revidieren. Dies realisierte der engagierte Unternehmer, als er 2017 in einem Gespräch mit seinem UBS-Bankberater auf das Thema Nachfolge zu sprechen kam. Jenny erfuhr, dass Nachfolger erfahrungsgemäss bessere Resultate mit der Firma erzielen, wenn sie Verantwortung und Risiken tragen müssen. Der Patron begann, in eine neue Richtung zu denken. Und dann fiel es ihm wie Schuppen von den Augen. «Rückblickend kann ich sagen, dass es ein Fehler gewesen wäre, die Aktien zu verschenken», sagt der passionierte Erfinder, der in den 1990er-Jahren mit der Erfindung des Fahrraddynamos mit Standlicht den De-Vigier-Preis zur Förderung von Jungunternehmern gewonnen hatte.

MIT 64 IST SCHLUSS

Sein Lebenswerk sollte weiter erfolgreich bestehen. Jenny wusste nun, was der richtige Weg war: Er würde seinen Söhnen die Firma verkaufen – und nicht schenken. Die Kinder müssen dafür bei der Bank kreditwürdig sein und sich privat verschulden. «Den Kredit sollten sie über wenige Jahre komplett zurückzahlen können, wenn das Unternehmen künftig so erfolgreich wirtschaftet wie bisher», so Alois Jenny. Mit diesem Dreh soll der Motor am Laufen bleiben – und die Söhne am Ball.

Die radikale Kehrtwende bei der Nachfolgeplanung war nur möglich, weil die Söhne im Alter zwischen 26 und 34 Jahren aus freien Stücken entschieden, sich für die väterliche Firma zu engagieren. Sie bilden sich derzeit fokussiert in den Bereichen Verkauf, Entwicklung und Konstruktion weiter. So können sie die anspruchsvollen Aufgaben untereinander aufteilen und abdecken. Drei Söhne sind bereits im Unternehmen tätig, der älteste Sohn stösst im August als Supply Chain Manager hinzu. Alois Jenny: «Ein Glücksfall, dass nicht alle die gleichen Stärken haben und jeder auf seinem Gebiet die Verantwortung übernehmen kann.»

Sicher ist, dass Jenny im Jahr 2022 nicht mehr in der operativen Verantwortung stehen wird. Sein Abschlussprojekt ist der Neubau des Firmensitzes. Danach hört er auf. «Ich werde sicher noch beratend zur Seite stehen, wenn nötig. Aber mit 64 bin ich draussen», sagt Alois Jenny kurz und bündig. Man glaubt es ihm aufs Wort. ●

UBS-TIPPS

- Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung braucht Zeit. Wer die nicht hat, gerät unter Druck.
- Grosszügige Gesten vor der Ausführung hinterfragen: Die Firmenaktien an Familienmitglieder zu verschenken, ist nicht unbedingt der beste Weg. Es lohnt sich, Alternativen zu prüfen.
- Privates und Geschäftliches nach Möglichkeit trennen.
- Know-how genug früh weitergeben – am besten ein paar Jahre vor der Übergabe.
- Die private Vorsorge nicht vernachlässigen und sie nicht vom Firmenerlös abhängig machen.

UBS-Engagements für KMU

Als Partner von führenden Plattformen will UBS einen Beitrag zur Stärkung des Schweizer Unternehmertums leisten. Erweitern Sie Ihr persönliches Netzwerk und holen Sie sich Inspiration im Dialog mit Gleichgesinnten.

■ Digital Summit für KMU, 28./29. August 2018

Der «Digital Summit für KMU» ist die grösste Schweizer Wissensplattform für Digitalisierung. Erfahren Sie mehr zu aktuellen Megatrends sowie neuen Technologien und ihren Auswirkungen auf Konsumenten und Unternehmen. UBS ist Key-Partner des «Digital Summit für KMU».

■ Swiss Energy & Climate Summit, 19. September 2018

Der «SwissECS» ist die führende Konferenz für Energie- und Klimafragen in der Schweiz. Internationale Experten präsentieren innovative Technologien aus der Energie- und Umwelttechnik. UBS ist Premiumpartner des «SwissECS» und unterstützt den Übergang zu einer CO₂-armen Wirtschaft.

■ Swiss Innovation Forum, 22. November 2018

Das «Swiss Innovation Forum» ist die führende Schweizer Konferenz für Kreativität, Design und Innovation. UBS ist Platinpartner des «Swiss Innovation Forum» und des «Swiss Technology Award», der wichtigsten Auszeichnung für Innovation und Technologietransfer der Schweiz.

Tickets finden Sie unter ubs.com/kmu



Ex-US-Aussenminister John Kerry, Urs Gredig, CNN Money Switzerland, und SRF-Moderatorin Susanne Wille.

20 Jahre erfolgreich unterwegs

Das Swiss Economic Forum feiert: UBS gratuliert herzlich zum Jubiläum.

Die Taufe des Swiss Economic Forum fand im November 1998 anlässlich einer Medienkonferenz in Thun statt – ausgerechnet an einem Freitag, dem 13. Das Pech sollte aber ausbleiben, denn was klein begonnen hat, hat sich zu einer bis heute andauernden Erfolgsgeschichte entwickelt. Seit der Gründung haben zahlreiche nationale und internationale Persönlichkeiten Tausende von Teilnehmenden inspiriert und das Swiss Economic Forum zur wichtigsten Wirtschaftskonferenz für Unternehmerinnen und Unternehmer aus der ganzen Schweiz gemacht.

UBS ist Partner des Swiss Economic Forum seit seiner Gründung und deshalb auch Jubiläumspartner. Seit vielen Jahren setzt sich UBS engagiert dafür ein, das Unternehmertum in der Schweiz ganz konkret zu fördern. Gemeinsam mit dem Swiss Economic Forum hat UBS deshalb die Idee zur Wachstumsinitiative

«SEF4KMU» entwickelt und arbeitet bei ihrer Umsetzung tatkräftig mit. Die Initiative gibt Jungunternehmen und KMU die Möglichkeit, ihre Strategie durch unabhängige Experten aus der Praxis überprüfen zu lassen, Risiken zu minimieren, ein Qualitätslabel zu erlangen und sich erleichterten Zugang zu Wachstumskapital zu verschaffen.

Der Dialog mit Gleichgesinnten ist eine wichtige Inspirationsquelle für Entscheidungsträger von Unternehmen. Innovationskraft und das persönliche Netzwerk sind von grosser Bedeutung für den Geschäftserfolg. Deshalb ist UBS auch Partner von exklusiven Plattformen des Swiss Economic Forum für den branchenübergreifenden Erfahrungsaustausch wie beispielsweise «SEF.Alumni» und «Powerpreneur».

Mehr über die Partnerschaft von SEF und UBS unter ubs.com/kmu

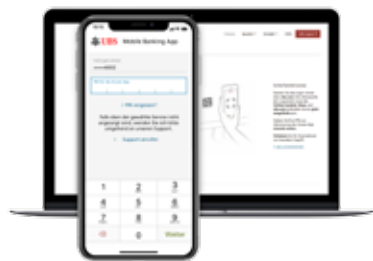


Liquidität? Einfach online

Zuverlässigkeit beim rechtzeitigen Begleichen offener Forderungen erleichtert die Pflege nachhaltiger Geschäftsbeziehungen. Mit dem UBS Kontokorrentkredit KMU erhalten Sie rasch und unkompliziert neu eine Liquiditätsreserve von bis zu 500 000 Franken. Damit können Sie unerwartete Liquiditätsengpässe abfedern und Ihren finanziellen Spielraum erweitern oder Ihre Position bei Rabatt- und Skontoverhandlungen stärken.

Am schnellsten kommen Sie zu Ihrem Kontokorrentkredit KMU, wenn Sie ihn gleich online beantragen. Oder möchten Sie anstelle eines Kredits lieber ein Investitionsgut mit einem Leasing finanzieren, um unternehmerisch flexibel zu bleiben? Kein Problem, beides können Sie bequem online in UBS e-banking oder auf unserer Website erledigen.

Mehr zum Online-Antrag unter ubs.com/kmu-kredit



Sicheres Login leicht gemacht

Einfacher, schneller, bequemer: Ab sofort ist das Smartphone für alle Unternehmen der Schlüssel zum Digital Banking. Für mehr Flexibilität im Unternehmensalltag und auf Geschäftsreise können sich Firmenkunden jetzt bequem via Access App einloggen. So können sie jederzeit alle Funktionen nutzen und gleichzeitig auf die hohen UBS-Sicherheitsstandards zählen.

Die kostenlose Access App ermöglicht ein einfaches und sicheres Login in UBS e-banking oder in der Mobile Banking App – ohne Kartenleser oder Access Key. In der Mobile Banking App sind damit alle Funktionen verfügbar, so sind beispielsweise auch die Transaktionsdetails ersichtlich. Bisher stand die Access App nur Privat- und KMU-Kunden zur Verfügung. Neu können alle Firmen- und institutionellen Kunden von dieser bequemen Login-Methode profitieren.

Weitere Informationen finden Sie unter ubs.com/access-app

UBS Private Investor Circle

Jungunternehmen können ihr Wachstum oft nicht aus eigener Kraft finanzieren. Externe Kapitalgeber zu finden, stellt für sie jedoch meist eine grosse Herausforderung dar. UBS hat deshalb den UBS Private Investor Circle ins Leben gerufen. Kapital suchende Schweizer Unternehmen erhalten dadurch Zugang zu vermögenden Privatinvestoren aus dem UBS-Netzwerk, die direkt in wachstumsorientierte Geschäftsmodelle investieren.

Beim Brückenschlag zwischen beiden Parteien leistet UBS wertvolle Unterstützung: Zum einen profitieren Jungunternehmer im Fundraising-Prozess von einer professionellen Unterstützung – unter anderem auch in der Investorenansprache. Zum anderen behält UBS für interessierte Kapitalgeber die Start-up-Szene im Auge. Dank dem UBS Private Investor Circle haben Kapitalgeber in den letzten drei Jahren mehr als 110 Millionen Franken in Schweizer Start-ups investiert – so etwa in Unternehmen wie Ava, Farmy, InSphero, Qwstion, Virometix und VIU.

Vereinbaren Sie ein Gespräch unter ubs.com/privateinvestorcircle

Ihr Gewinn: Produktivität

Administration und Buchhaltung sind für viele Unternehmen unproduktiver Aufwand. Genau hier setzt die speziell für Unternehmer entwickelte Schweizer Business-Software bexio an: Dank cleveren Funktionen und intuitiv-einfacher Bedienung bewältigen Sie Ihre Administration mit minimalem Aufwand. Und weil bexio webbasiert ist, erledigen Sie diese Arbeiten, wann und wo immer Sie wollen – ohne Software zu installieren, mit jedem Computer oder Tablet.

Exklusive Vorteile

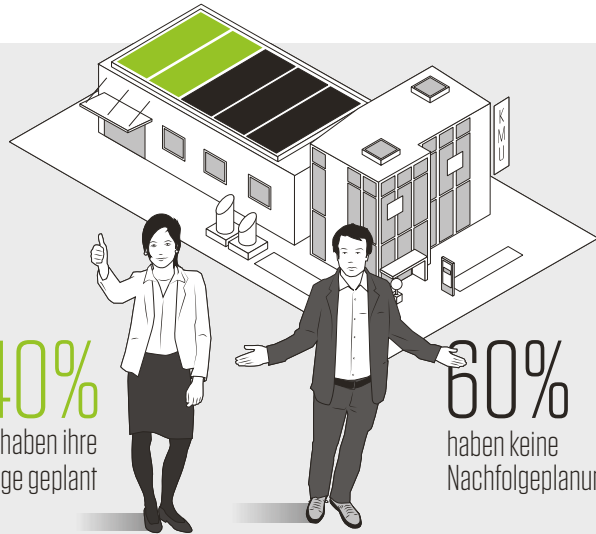
Über eine gesicherte Schnittstelle synchronisiert bexio die Buchhaltungsdaten automatisch mit Ihrem UBS e-banking. Dies vereinfacht Ihnen die Arbeit doppelt: bexio gleicht selbstständig offene Debitoren und Zahlungseingänge auf Ihrem Konto ab. So sehen Sie auf einen Blick, welche Forderungen bezahlt und welche noch offen sind. Und weil Sie auch die Kreditoren in bexio erfassen, verbuchen und zur Zahlung vorbereiten, brauchen Sie in UBS e-banking nur noch deren Freigabe zu erteilen, ohne die Zahlungsdaten nochmals zu erfassen.

Liquidität steuern

Das kostenlose Liquidity Cockpit in UBS e-banking erleichtert zudem Ihre Liquiditätsplanung. Dank dem Datenabgleich mit bexio sehen Sie jederzeit die zu erwartende Liquidität für die kommenden Wochen und Monate. Zusätzlich können Sie die Liquidität Ihres Unternehmens mithilfe von Planwerten steuern. Überzeugen Sie sich selbst und testen Sie bexio mit vollem Funktionsumfang 30 Tage lang kostenlos. Zudem profitieren Sie als UBS-Kunde im ersten Jahr von 20 Prozent Vergünstigung auf jedes der drei bexio-Pakete. Greifen Sie jetzt zu.

Mehr über bexio mit UBS e-banking unter ubs.com/bexio

Wer soll übernehmen?

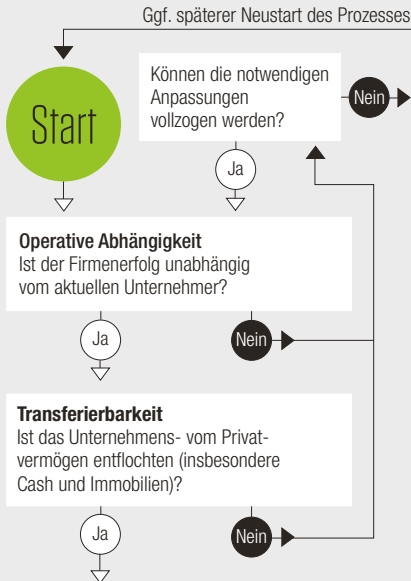


40%
haben ihre
Nachfolge geplant

60%
haben keine
Nachfolgeplanung

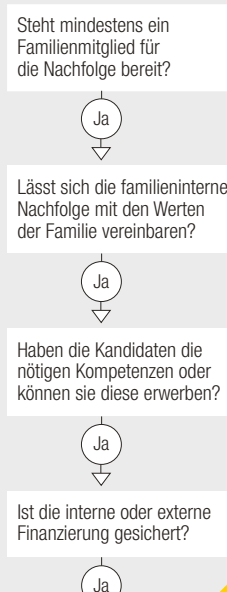
Inhaberinnen und Inhaber, die ihre Nachfolge planen, stehen vor der Frage, wer neuer Besitzer des Unternehmens werden soll. Ist dafür jemand aus der Familie («Family-Buy-out», FBO) vorgesehen oder ein Mitarbeitender («Management-Buy-out», MBO)? Oder soll die Firma an Dritte («Mergers & Acquisitions», M&A) verkauft werden? Lässt sich kein passender Nachfolger finden, kann auch die geordnete Liquidation eine valable Option sein. Das Diagramm zeigt den möglichen Entscheidungsweg.

Quellen: St. Galler Nachfolge-Modell, intervista, UBS



Nachfolge in der Familie

∅ Dauer:

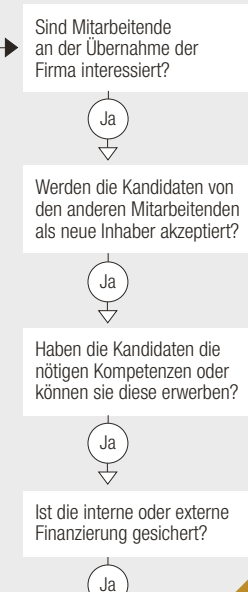


ca. 12 Jahre

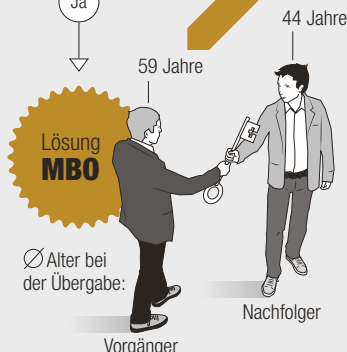


Mitarbeiter als Nachfolger

∅ Dauer:

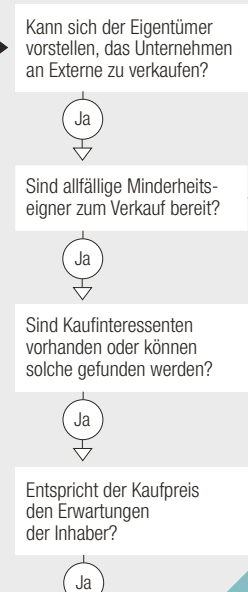


ca. 7 Jahre

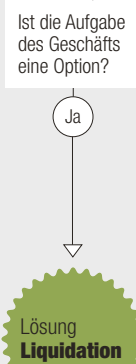
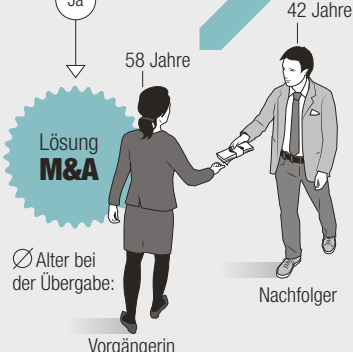


Firma wird verkauft

∅ Dauer:



ca. 4 Jahre



Lösung Liquidation



Ihr einziger fähiger Nachfolger sollten nicht Sie selber sein

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



Sorgen Sie dafür, dass Ihre Firma nicht ein Scheidungsopfer wird

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

