

► Spin-off des Bankvereins und der «Zürich» entstanden. Im Jahr 2003 kam es zum Management Buyout. In der Folge wuchs das Unternehmen stark und baute sein Angebot aus. Neben den Übersetzungen für eine ganze Corona von Schweizer Multinationalen bietet CLS auch redaktionelle und andere Dienste an: «In dieser Saison haben wir allein in der Schweiz 50 Geschäftsberichte bearbeitet.»

Heute arbeiten 360 feste und 1600 freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Firma, die rund 60 Millionen Franken Umsatz macht. Ableger hat sie in zehn Städten in Europa, den USA und Asien. In der Schweiz beschäftigt sie 220 Mitarbeitende in Zürich, Basel, Lausanne und Chiasso. Seit 1997 ist die Firma Jahr für Jahr durchschnittlich um 19 Prozent gewachsen, sie erledigt 80 000 Aufträge pro Jahr und hat 400 regelmässige Kunden bei den Banken, der Pharmaindustrie oder den Versicherungen. Das Wachstumspotenzial sei weiterhin gross, da weitere Unternehmen einen Teil ihrer Kommunikationsdienste ausgliedern.

Doris Albisser ist ein absoluter Fan von Diversity. «Das gilt nicht nur für die Mi-

«ES IST MIR EGAL, WENN ICH ALS QUOTENFRAU TITULIERT WERDE», SAGT HUNZIKER.

schung von Männern und Frauen, sondern auch von Nationalitäten und Fähigkeiten.» Zwar bestehe die Belegschaft zu 60 Prozent aus Frauen, dies liege indessen daran, dass sprachliche Berufe eher von Frauen ausgeübt würden. «Deshalb haben wir tendenziell auch mehr Frauen in der Führung», sagt sie. Die sechsköpfige Geschäftsleitung bestehe je zur Hälfte aus beiden Geschlechtern und aus unterschiedlichen Nationalitäten. Dies mache die Teamarbeit erst richtig spannend.

Gemischte Teams stehen bei der ehemaligen Börsen- und Julius-Bär-Managerin Antoinette Hunziker-Ebnetter ebenfalls zuoberst auf der Prioritätenliste: «Ich habe in meinen Funktionen immer Frauen nachgezogen.» Vor drei Jahren begab sich die mittlerweile 48-Jährige auf

eine Reise nach Südamerika, in die Anden und ans Meer. «Um nachzudenken», wie sie heute sagt. Dort entschied sie für sich, künftig ihre eigenen Werte konsequent zu leben. Den Respekt vor Mensch und Umwelt und die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung stellte Antoinette Hunziker fortan ins Zentrum ihres beruflichen Lebens.

IN DER SACKGASSE. Wieder zurück, gründete sie im November 2006 mit zwei Partnern die Finanzboutique Forma Futura Invest, die auf nachhaltige Anlagen spezialisiert ist. Die Firma analysiert rund 2000 Unternehmen anhand von 200 Kriterien, wobei sie sich auf ein internationales Research-Netzwerk abstützt. «Nachhaltigkeit», sagt Hunziker, «heisst für uns auch, dass wir gegenüber den Kunden fair sind.» Dies bedeute, dass eine zu hohe Marge nicht drinliege. Forma Futura Invest ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Antoinette Hunziker bemerkt denn auch: «So viel wie in den letzten drei Jahren habe ich noch nie gearbeitet.» Dafür ist die Firma auf Kurs.

Die derzeit zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt sie an der langen Leine. Sie sagt: «Erster Wert bei der Computefirma Dell ist das Zuhören.» Das sei auch das Credo von Forma Futura Invest. Es gelte, zuallererst sicherzustellen, dass die Informationen flössen. Dies sei eine typisch weibliche Sichtweise. Frauen liessen sich in ihrer Arbeit mehr unterbrechen, da sie mehr kommunizierten. Typisch weiblich sei auch das integrierte Denken – ein enorm wichtiger Asset in einer immer komplexeren Welt.

Dass Frauen selten in hohen Positionen zu finden sind, führt Hunziker auf Vorurteile bei den Männern und mangelndes Selbstvertrauen bei den Frauen zurück. «Männer schlagen Frauen nicht zur Beförderung vor, da sie vom Vorurteil geprägt sind, die Frauen möchten gar nicht.» Sie selbst hat immer wieder beobachtet, dass fähige Frauen in eine Sackgasse manövriert wurden. «Ich verfolge das jetzt seit 20 Jahren, und nichts hat sich verbessert.» Deshalb seien Quotenregelungen wie in den nordischen Ländern gar nicht so schlecht. Ihr Fazit: «Es ist mir egal, wenn ich als Quotenfrau titulierte werde.» ■

► Hören Sie diesen Text auf www.bilanz.ch/hoerbilanz

DIE GROSSE KRUX

Zu spät aufgegleist, unrealistische Preisvorstellungen – die Unternehmensnachfolge zählt zu den grössten Herausforderungen eines Firmenchefs.

► HARALD FRITSCHI TEXT

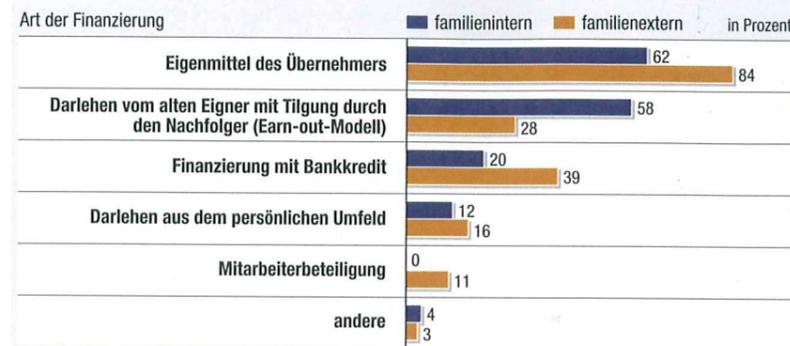
Hans Baumberger hat es geschafft. Über 20 Jahre lang war er Präsident der Merkur Druck in Langenthal BE und einer der grösseren Aktionäre. Nun hat das über 100-jährige Traditionshaus einen neuen Eigentümer. Die Übergabe ging zügig vonstatten. Vor zwei Jahren beschlossen die Hauptaktionäre, dass die Druckerei an einen Unternehmer übergehen sollte. «Der Plan war», sagt Baumberger, «einen Geschäftsführer zu finden, der die Firma kauft und strategisch weiterbringt.»

Das war im Jahr 2007. Der neue Eigentümer hat die Firma inzwischen mehrheitlich übernommen. Dies war auch deshalb durchführbar, weil die Altaktionäre nicht den höchstmöglichen Preis ausschlagen wollten, sondern das langfristige Überleben der Firma im Zentrum stand. «Für uns standen Kunden und Mitarbeiter an erster Stelle», sagt Baumberger, «und das Entscheidungszentrum sollte in Langenthal bleiben.»

Die Nachfolge innerhalb zweier Jahre zu regeln, war möglich, weil das Unternehmen fit war. Der Verwaltungsrat hatte über Jahre eine Expansionsstrategie verfolgt, den Umsatz von 3 auf 30 Millionen Franken erhöht. Die Erträge wurden weitgehend reinvestiert und die Dividende knapp gehalten. Da und dort kaufte man

SELBSTFINANZIERUNG IST TRUMPF

Wie die Unternehmensnachfolge finanziert wird*



ZIELE UND PROBLEMFELDER BEI DER FIRMENÜBERGABE

Die fünf am häufigsten genannten Ziele der Unternehmer*

- 1 Langfristiger Fortbestand des Unternehmens
- 2 Erhalt von möglichst vielen Arbeitsplätzen
- 3 Selbstständigkeit und Unabhängigkeit der Firma
- 4 Wachstum des Unternehmens
- 5 Finanzielle Absicherung der Familie

Die fünf am häufigsten genannten Problemfelder*

- 1 Finden von potenziellen Nachfolgern
- 2 Unternehmensbewertung
- 3 Finanzierung der Nachfolge
- 4 Lange Dauer des Übergabeprozesses
- 5 Steuerliche Belastung

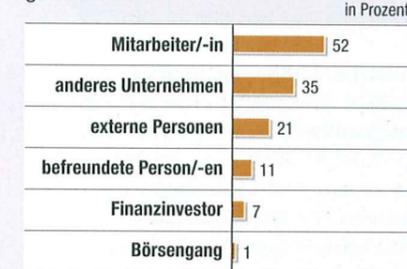
* Mehrfachnennungen waren in der Umfrage möglich.

WIE DIE NACHFOLGE GELÖST WIRD

Wer familienintern zum Nachfolger gekürt wird



Wer familienextern zum Nachfolger gewählt wird



Quelle: Credit Suisse, Universität St. Gallen. © BILANZ-Grafik

in der Region etwas zu. Baumberger ist, obwohl mittlerweile 65, noch immer VR-Präsident. Der neue Eigentümer brauchte ihn noch als Sparringpartner.

Wie bei der Merkur Druck steht in der Schweiz bei Tausenden von Firmen eine Stabübergabe an die nächste Generation bevor. Ein Viertel der rund 300 000 meist familieneigenen KMU muss in den kommenden fünf Jahren einen Nachfolger finden. Dies sind rund 77 000 Firmen mit rund einer Million Beschäftigten. Doch meist treten nicht die Nachkommen in die Fussstapfen der Väter. Nur noch 40 Prozent der Firmen werden familienintern

weitergegeben, wie eine neue Studie von Credit Suisse und der Universität St. Gallen (HSG) belegt. Vor vier Jahren waren es noch 60 Prozent.

VIELE OPTIONEN. Die Gründe dafür liegen im gesellschaftlichen Wandel. Die Wertvorstellungen und Rollenmuster haben sich geändert. Familienpflichten haben nicht mehr den gleichen Stellenwert wie einst. «Auch haben die jungen Leute heute viele berufliche Optionen, die früher fehlten», sagt Frank Halter, einer der Autoren der Studie «Erfolgreiche Unternehmensnachfolge». Der HSG-Forscher

hat auch ein Umdenken bei den Patrons festgestellt: «Sie überlegen sich mehr, wer der richtige Nachfolger sein könnte.» Und dies sei nicht unbedingt der Filius.

Kommt eine familieninterne Nachfolge in Betracht, ist es freilich doch meist der Sohn, der in die Hosen steigt – auch dies ein Resultat der Studie. 59 Prozent der rund 950 Unternehmer, die sich an der Umfrage beteiligten, bevorzugen den Sohn als Nachfolger, während nur 14 Prozent auf die Tochter setzen. Steht eine externe Lösung zur Diskussion, so setzen 52 Prozent auf die eigenen Mitarbeiter (siehe Grafiken auf dieser Seite). ►

ANZEIGE

Sind Sie sicher, dass sich Ihre Lebensversicherung auch garantiert auszahlen wird?

Allianz 
Suisse

NACHFOLGE

Worauf Patrons achten müssen

- **SICH ZEIT NEHMEN.** Der Übergabeprozess dauert im Allgemeinen zwischen fünf und sieben Jahre. Es ist ein intensiver Denk- und Ablöseprozess.
- **PLANMÄSSIG VORGEHEN.** Die Übergabe soll in gezielten Schritten erfolgen. Überhastetes Vorgehen führt oft in eine Sackgasse, aus der schwer wieder herauszufinden ist.
- **SICH EMOTIONAL VORBEREITEN.** Die Übergabe des eigenen Unternehmens an einen Nachfolger ist oft mit Ängsten und Unsicherheiten verbunden. Intensive Gespräche in der Familie, in der Unternehmung, mit Kunden und Lieferanten können helfen, diese zu überwinden.
- **OPTIONEN ERARBEITEN.** Für eine Firmenübergabe gibt es nie nur einen Weg. Ist eine familieninterne Lösung möglich, oder sind externe Varianten denkbar? Die Frage stellt sich auch, was genau vom Unternehmen übergeben werden soll.
- **ZUKUNFT PLANEN.** Der Eigentümer muss sich darüber klar werden, wie seine eigene Zukunft aussehen könnte. Dies erfordert eine vertiefte Auseinandersetzung mit sich selbst und möglichen Lebensalternativen.
- **VORBEREITUNGSPHASE EINLEITEN.** Massnahmen sind zu ergreifen, damit die Übergabe optimal verläuft. Sind Privat- und Firmenvermögen getrennt? Ist eine tragfähige Strategie implementiert? Sind strukturelle Mängel zu beheben?
- **ÜBERGABE KONKRETISIEREN.** Im Vordergrund stehen die Finanzierung durch den Übernehmer, steuerliche Aspekte, die Altersvorsorge des Patrons, die Konditionen der Übergabe.
- **ÜBERGABE UMSETZEN.** Die Verträge müssen ausgearbeitet, Erbschaftssachen geregelt und persönliche Beziehungen in der Übergangsphase geklärt werden. In dieser Phase ist der Beizug von Spezialisten unabdingbar.

► Einigkeit herrscht unter den Patrons über die wichtigsten Ziele bei der Stabübergabe. Prioritär sind der langfristige Fortbestand der Firma und die Sicherung der Arbeitsplätze. Die finanzielle Absicherung der Familie dagegen wird erst an fünfter Stelle genannt. Werden die Unternehmer nach den Problemen bei der Firmennachfolge befragt, so wird die Suche nach einem Nachfolger tendenziell als grosse Belastung erfahren.

FIRMA IM ZENTRUM. Doch zum Scheitern des Nachfolgeprozesses führen diese Schwierigkeiten in den seltensten Fällen. Schwerer wiegt der Umstand, dass viele Unternehmer den Nachfolgeprozess zu spät einleiten. Sie können sich emotional nicht vom Unternehmen lösen. Es ist ihr Kind, oft haben sie es aus dem Nichts aufgebaut. «Es ist deshalb wichtig, dass die Nachfolge rechtzeitig thematisiert wird», sagt Hans Baumgartner, Leiter des KMU-Geschäfts Schweiz der Credit Suisse. Zu oft drehe sich die Diskussion um die Person des Unternehmers statt um die Weiterführung der Firma.

«Der Unternehmer sollte signalisieren, dass die Nachfolge für ihn kein Tabuthema ist», so Baumgartner. Erst in einer offenen Diskussion mit allen Beteiligten entwickeln sich die Perspektiven für eine gelungene Nachfolge. Denn der Generationenwechsel löst nicht nur beim Unternehmer Ängste und Verunsicherung aus. Auch Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter fragen sich, wie es weitergeht. Es gilt also, möglichst schnell und transparent Handlungsoptionen aufzuzeigen.

Auch die Finanzfrage ist vielfach ein Stolperstein bei der Firmenübergabe. Notorisch ist der Fall eines Baumeisters, der seine Firma mit zehn Mitarbeitern für 500 000 Franken verkaufen wollte. Das beste Gebot betrug indessen 200 000 Franken. Zu wenig, meinte er. Ein Jahr später, die Firma hatte nur noch fünf Angestellte, war er vergeblich bereit, sie für 200 000 Franken abzugeben.

Ein Scheitern des Verkaufs hängt oft mit den verschiedenen Sichtweisen von Käufer und Verkäufer zusammen. Für den Nachfolger steht das Potenzial des Unternehmens im Vordergrund, die künftigen Cashflows und Marktchancen. Demgegenüber betrachtet der Übergeber den Verkaufspreis als Abgeltung für die Investitionen der Vergangenheit. «Oft schätzt der Eigentümer die Firma zu hoch ein»,

sagt Frank Halter aus seiner Erfahrung als Geschäftsleitungsmitglied des Center for Family Business. Es sei ganz wichtig, gerade im derzeit herrschenden Käufermarkt eine realistische Einschätzung des Unternehmenswerts zu haben.

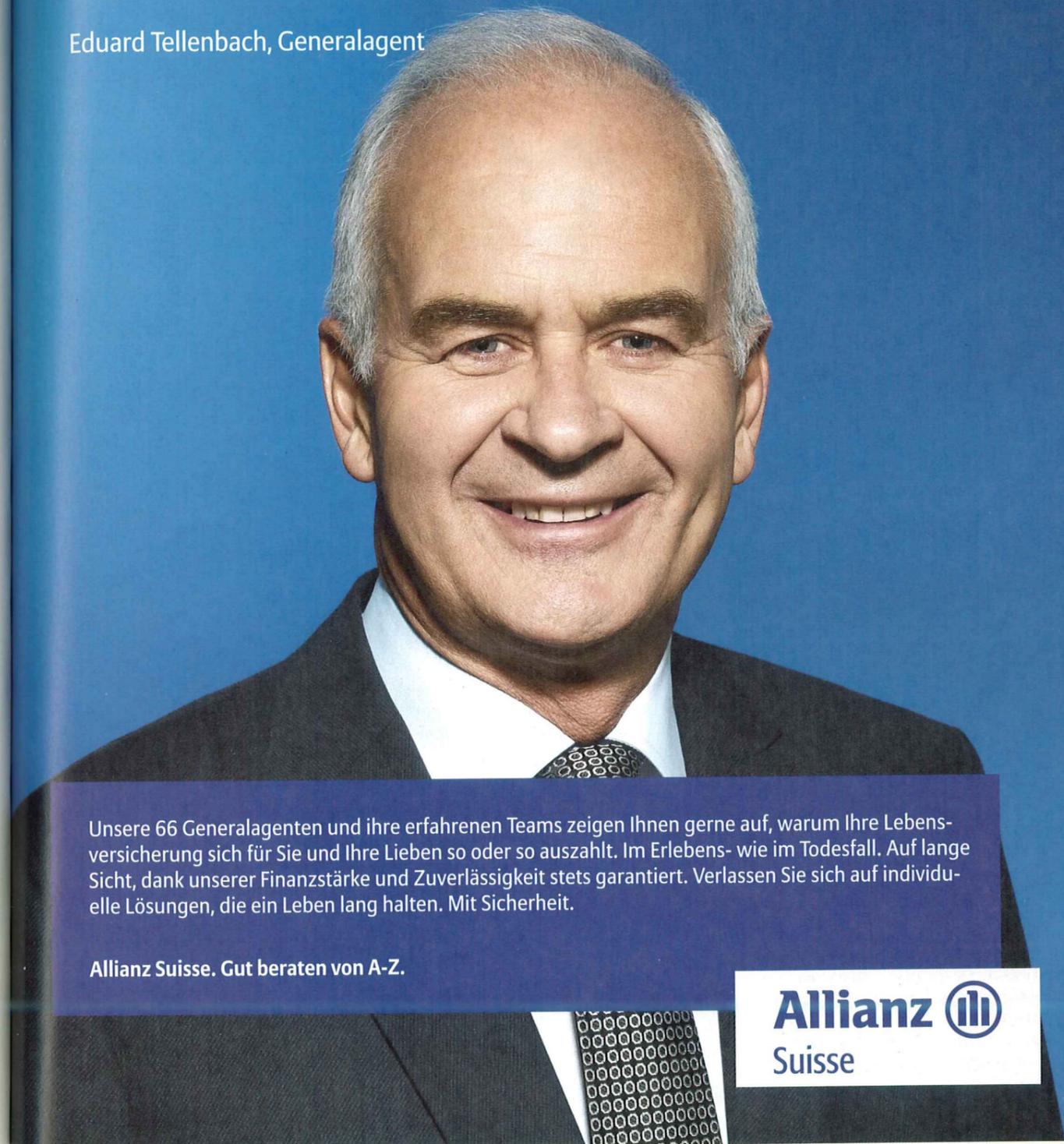
Doch bis der Verkauf steht, vergehen unter Umständen Jahre, die ganz schön am Nervenkleid rütteln können. Sabine Bellefeuille hat eine Firmenübergabe selbst erlebt. Zusammen mit ihrem Bruder Martin Burri hat sie vom Vater die Burri Public Elements übernommen. Seit 2000 leiten die beiden in vierter Generation das Unternehmen in Glattbrugg, das 40 Mitarbeiter beschäftigt, zusammen mit einem Partner. «Wir sind beide starke Persönlichkeiten und absolut gleichberechtigt», sagt sie. Sonst würde diese Nachfolgelösung nicht funktionieren.

STRIKTE TRENNUNG. Bellefeuille hat aus dem Übergabeprozess einige ganz zentrale Erkenntnisse gewonnen: «Wir haben während des ganzen Verfahrens Privates und Geschäftliches strikt getrennt. In den Geschäftsräumen wurde nur übers Geschäft geredet. Bei privaten Zusammenkünften wiederum war das Geschäftliche tabu.» Die Partner der beiden Nachfolger wurden permanent informiert, um sicherzustellen, dass sie sich von Anfang an mit dem Unternehmen identifizierten. Der Verwaltungsrat wurde neu formiert. Zudem wurden 1996 die Mutter und die Schwester in den VR aufgenommen. Das Gremium bereitete die Übernahmefähigkeit der Firma gezielt vor. «Wir entwickelten eine Fünf-Jahr-Strategie», sagt Bellefeuille, «um für alle Geschäftsbereiche die Zukunft zu sichern. Wir alle wussten, dass wir einige Zeit mit der Übergabe beschäftigt sein würden.»

Es wurden Risiken und Chancen definiert. «Unser Vater hat dann alle entscheidenden Vorbereitungshandlungen selbst vorgenommen», so Bellefeuille. Er habe die notwendigen Investitionen initiiert und wichtige Veränderungen in Struktur und Kommunikation umgesetzt. So werden sie von den Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden besser akzeptiert, und der Nachfolger kann frei von Belastungen antreten. Weil er nicht von Anfang an Feuer löschen muss, kann er seine Beziehungen zu allen Beteiligten festigen, Prozesse analysieren und seine eigene Strategie entwickeln. Erst wenn dies gelungen ist, ist die Übergabe erfolgreich abgeschlossen. ■

«Verbindliche Zusagen zu garantierten Leistungen. Dafür steh ich persönlich ein.»

Eduard Tellenbach, Generalagent



Unsere 66 Generalagenten und ihre erfahrenen Teams zeigen Ihnen gerne auf, warum Ihre Lebensversicherung sich für Sie und Ihre Lieben so oder so auszahlt. Im Erlebens- wie im Todesfall. Auf lange Sicht, dank unserer Finanzstärke und Zuverlässigkeit stets garantiert. Verlassen Sie sich auf individuelle Lösungen, die ein Leben lang halten. Mit Sicherheit.

Allianz Suisse. Gut beraten von A-Z.

Allianz 
Suisse

Die Generalagenturen in Ihrer Nähe unter: www.allianz-suisse.ch/agenturen

Aarau: Kurt W. Ineichen **Altdorf**: Peter Arnold **Basel**: Elio Merola • Dietmar Rambacher **Bellinzona**: Dewis Piccinalli **Bern**: Peter Kofmehl • Maurer & Pizzimenti AG **Biel**: Martin Wittwer **Brugg**: Herbert Wiederkehr **Burgdorf**: Stephan Aeberhardt **Chiasso**: Renzo Zanotta **Chur**: Werner Bär • Thomas M. Bergamin **Delémont**: Philippe Membrez **Dietikon**: Beat Weilenmann **Frauenfeld**: Erich Marte **Fribourg**: Daniel Eltschinger • Romain Wohlhauser **Füllinsdorf** **BL**: Markus Burgunder **Genf**: Jean-Pierre Cathrein • Carmine Cucciniello • Laurent Ischi • Maurice Reynaud/Raymond Sartor • Yvon Voland **Horgen**: André Huber **Kloten**: Eduard Tellenbach **Köniz**: Massimo Galluccio **Kreuzlingen**: Silvio Müller **Lachen**: Gerhard Vogt **Langenthal**: Martin Zellweger **Lausanne**: Alain Rochat **Locarno**: Giulio Farei-Campagna **Lugano**: Renzo Quadri **Luzern**: Dr. Guido Nauer • Edgar Villiger **Martigny**: Christophe Gross **Meilen**: Gianluca Ablondi **Montreux**: Eric Marchal **Neuenburg**: Pascal Schlaeppli **Nyon**: Pascal Eyer **Olten**: Ulrich Gatschet **Payerne**: Marcel Marguet **Rapperswil**: Max Wildi **Schaffhausen**: Urs Züst **Schwyz**: Fredy Inderbitzin **Sion**: Anselme Mabillard **Solothurn**: Walter Stalder **St. Gallen**: Dominik Hundsbichler • Thomas Jacob **Stans**: Hans von Holzen **Sursee**: Josef Weber **Thun**: Jürg Heiniger • Fred Schneider **Uster**: Heinz Ernst **Vaduz**: Gerd Thöny **Visp**: Beat Moll **Wettingen**: Richard Frei **Wil SG**: Kurt Blank **Winterthur**: Peter Maurer **Wohlen**: Peter Deubelbeiss **Worb**: Beat Gimmel **Zug**: Arthur Brühlmann • Fritz Schumpf AG **Zürich-City**: Hans-Rudolf Eugster **Zürich-Enge**: Ivano Greco **Zürich-Nord**: Markus Hablützel **Zürich-West**: Roland Ueltschi