

FOKUS



FIRMENNACHFOLGER/IN GESUCHT

Firmenporträt Hensa Gastbeitrag Strukturierte Prozesse
erhöhen Erfolgchancen Success-Story von Rickenbach



FOKUS-STORY
Plötzlich ging
es schnell

4



SUCCESS-STORY
Vom «regionalen Kleinbetrieb»
zum schweizweiten Player

28



FOKUS-INTERVIEW
Partner müssen
aufeinander eingehen

12



FIRMENPORTRÄT
Vom Bootsbauer zum
umfassenden Dienstleister

14

FOKUS-STORY

4

WISSEN

11

FOKUS-INTERVIEW

12

FIRMENPORTRÄT

14

GASTBEITRAG

20

PROGNOSEN

23

SERVICE

24

SPONSORING

26

SUCCESS-STORY

28

KOMMENTAR

31

IMPRESSUM

Herausgeberin: Schwyzer Kantonalbank
Projektleitung: Tobias Zehnder
Mitarbeit: Adrian Eggenberger,
Gjylferije Murati **Texte:** Paul Felber
Gestaltung: Büro Nord **Fotos:** André
Herger **Illustration:** Corina Vögele
Lektorat: Alain Estermann, Paul Acher-
mann **Druck:** Gutenberg Druck AG
Auflage: 4000 Ex.



Susanne Thellung
Vorsitzende der Geschäftsleitung
der Schwyzer Kantonalbank

LOSLASSEN FÄLLT (OFT) SCHWER

Der Schritt in die Selbstständigkeit ist recht einfach. Eine Firma kann ohne grosse Formalitäten gegründet werden. In der Regel folgen dann viel Arbeit und wenig Erholung. Doch nach einer gewissen Durststrecke werden die Mühen oft belohnt. Obwohl Unternehmer einen Grossteil ihrer Freizeit opfern, ist die Zufriedenheit gross. Mehrere Studien belegen, dass Selbstständige nach eigener Aussage häufiger glücklich sind als Angestellte.

Irgendwann stellen sich Fragen wie: Was passiert mit meinem Unternehmen, wenn ich kürzertreten möchte? Wie können die Zukunft des Unternehmens und damit wertvolle Arbeitsplätze gesichert werden? Wer über Jahre, gar Jahrzehnte, viel Arbeit und Herzblut in den Aufbau eines Unternehmens investiert hat, bekundet oft Mühe, loszulassen und das Unternehmen in andere Hände zu übergeben. Früher oder später kommt aber genau dieser Moment. Es ist lohnend, sich frühzeitig damit auseinanderzusetzen und seine Optionen zu kennen. Als führende und nahe KMU-Bank im Kanton Schwyz begleiten wir Unternehmen von Generation zu Generation.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass gerade Familienunternehmen gute Chancen haben, erfolgreich weitergeführt zu werden, sei dies durch interne Lösungen oder einen Verkauf. Dafür gibt es tolle Beispiele, wie wir in dieser Ausgabe des KMU-Magazins «FOKUS» zeigen.

Als Bank des Vertrauens – oft seit vielen Generationen – dürfen wir häufig den Weg für Lösungen ebnen, die für alle Beteiligten stimmen. Pragmatisch, ganz nach «Schwyzer Art» ebnen.

Viel Vergnügen bei der Lektüre!

PLÖTZLICH GING ES SCHNELL

Wenn sich Verkäufer und Käufer einig sind und die Hausbank mitspielt, können Nachfolgeprobleme schnell gelöst werden. In nur kurzer Zeit ging die Ruoss Urs GmbH, Wasch- und Küchentechnik (wakutech), mit Sitz in Lachen 2019 in neue Hände über.

Es ist Mittwochabend, ziemlich spät schon. Das Telefon klingelt. Urs Ruoss greift zum Hörer. Er kennt die Nummer des Anrufers. Sie gehört seinem Treuhänder und langjährigen Kollegen Daniel Hüppin: «Hallo Urs, was ich dir mitteilen möchte, wird dich wahrscheinlich ziemlich überraschen. Ich würde gerne deine Firma kaufen. Können wir mal in Ruhe darüber reden?» Einen Moment lang herrscht Stille. «Hallo Urs, bist du noch dran?» «Ja», sagt Urs Ruoss, «aber das kommt jetzt wirklich unerwartet. Reden können wir natürlich darüber.»

Wasch- und Küchentechnik

Es geht um die Firma Ruoss Urs GmbH, besser bekannt unter dem Namen Wasch- und Küchentechnik (wakutech), mit Sitz in Lachen. Urs Ruoss hat das Unternehmen 1999 gegründet



Die neuen Eigentümer
der Firma Wakutech (v.l.):
Daniel Hüppin, Arben Krasniqi
und Pirmin Schnellmann.



«HALLO URS, ICH WÜRD GERNE DEINE FIRMA KAUFEN. WAS MEINST DU DAZU?»

Daniel Hüppin

und zusammen mit seiner Frau Priska über Jahre aufgebaut und stetig weiterentwickelt. Es geniesst über die Region hinaus einen ausgezeichneten Ruf. Vor etwa drei Jahren haben sich die beiden Eheleute zum ersten Mal mit der Nachfolge befasst, weil sie in den Ferien bei einem Gespräch zufällig erfuhren, dass eine Nachfolgeregelung ziemlich viel Zeit braucht, in der Regel gut und gerne vier bis fünf Jahre. Dass es dann plötzlich so schnell gehen würde, damit haben sie nicht gerechnet.

Ungewohntes Rentnerleben

Im Dezember 2019 verkaufen sie ihre Firma. Urs ist zu diesem Zeitpunkt erst 61 Jahre alt, Priska sogar noch einige Jahre jünger. Eigentlich wollten beide noch mindestens drei bis vier Jahre weitermachen, Urs bis zum Alter 65. Jetzt sind sie Pensionäre. Sie können tun und lassen, was sie wollen. Aber so ganz sind sie noch nicht im Rentnerleben angekommen, hat man den Eindruck. Vor allem Priska Ruoss nicht. Das spürt man im Gespräch schnell heraus. «Einfach so aufhören zu arbeiten, das geht doch nicht», sagt sie. Das habe sie jedenfalls im ersten Moment gedacht. Priska und Urs Ruoss geniessen es zwar, dass sie jetzt Zeit finden für längere Skiferien, Radtouren oder Ausflüge auf der Honda Gold Wing. Aber vor allem Priska fehlen die Kontakte mit den Kundinnen und Kunden doch ein wenig. Sie liebte ihre Arbeit und war mit Herzblut dabei.

Schon früh selbstständig

Urs Ruoss, aufgewachsen in Lachen, hat ursprünglich Elektromonteur gelernt. Schon bald jedoch wechselt er in den Aussendienst, zuerst für eine Versicherungsgesellschaft, dann für ein Unternehmen, das Kaffeeautomaten für die Gastronomie sowie medizinische Produkte herstellt. Der

Vertrieb von Medizinaltechnik für Spitäler war eine echte Herausforderung», erinnert er sich an die Anfänge zurück. «Ich war für die gesamte Ostschweiz zuständig.» Weil das Arbeitsklima im Unternehmen – nach einem Wechsel im Management – immer mehr zu wünschen lässt, entschliesst sich Urs Ruoss zu einem Wechsel. Er wird für die Firma Schulthess tätig und übernimmt den Verkauf von Waschmaschinen und Tumbler für den Privathaushalt, an Wiederverkäufer und Immobilienverwaltungen. Allerdings nicht als Angestellter, sondern auf eigenes Risiko als Freelancer. Das ist der erste Schritt in die Selbstständigkeit.

Gutes Beziehungsnetz

In dieser Eigenschaft lernt er rund um den Zürichsee viele Bauherren, Investoren und Architekten kennen und natürlich auch Wiederverkäufer von «weisser Ware», wie Haushaltsgeräte in der Fachsprache des Handels genannt werden. Das Beziehungsnetz sowie das Fachwissen, das er sich während dieser Zeit aneignet, führt bei ihm zu einer wichtigen Erkenntnis. «In der ganzen Region existiert kein einziges exklusives Fachgeschäft für Haushaltsgeräte wie Waschmaschinen, Kochherde, Kühlschränke, also für Wasch- und Küchentechnik», stellt Urs Ruoss fest. «Die einzigen Anbieter sind Grossverteiler und Discounter.» Das will er ändern. Hier sieht er eine echte Marktlücke.

Fachgeschäft im Dorfzentrum

Damit kommt auch erstmals der Treuhänder Daniel Hüppin ins Blickfeld. Zusammen erarbeiten sie einen Businessplan. Auch ein geeignetes Ladenlokal im Dorfzentrum von Lachen lässt sich finden. Gemeinsam mit einem Fussballkollegen, den er in einem Vollpensum beschäftigt, startet Urs Ruoss ins Abenteuer. «Es war ein Bauchentscheid», stellt er rückblickend fest. «Aber ganz alles auf eine Karte gesetzt habe ich dann doch nicht. Ich hatte immer noch ein weiteres Standbein als Aussendienstmitarbeiter für zwei Unternehmen.»

Im August 1999 findet die offizielle Eröffnung des Ladens für Wasch- und Küchentechnik der Ruoss Urs GmbH statt. Der Jungunternehmer sollte recht behalten. Er hatte wirklich eine Marktnische entdeckt. Das Geschäft entwickelt sich gut, sehr gut sogar. Die kompetente Verkaufsberatung sowie

«WIR WURDEN VON DEN EXPERTEN DER SCHWYZER KANTONALBANK JEDERZEIT SEHR GUT BERATEN UND BETREUT.»

Urs und Priska Ruoss

die fachkundige und zuverlässige Montage der Geräte tragen wesentlich zum positiven Geschäftsgang bei. Urs Ruoss denkt deshalb bald an einen Ausbau des Ladens. Daran hat die Vermieterin jedoch kein Interesse.

Neubeginn mit fünfzig Jahren

2008 trifft Urs Ruoss deshalb einen weiteren Bauchentscheid, wie er sagt, und wagt mit fünfzig Jahren nochmals einen Neuanfang. Er ist überzeugt, dass der Bau des neuen Einkaufszentrums, des «Obersee Centers Lachen», zu einer Verlagerung des Detailhandels aus dem Dorfzentrum führen würde. Im Umfeld des Einkaufszentrums will er deshalb ein neues, grösseres Geschäft eröffnen. Der Entscheid ist goldrichtig.

Fast gleichzeitig wird Urs Ruoss von seinem Bruder Robert angefragt, ob er dessen Firma Kafiland, ein Geschäft für Kaffeemaschinen, übernehmen möchte. «Jein», denkt Urs Ruoss im ersten Augenblick. Einerseits ist sein unternehmerisches Risiko mit der Neueröffnung des Geschäfts an der Alten Fabrikstrasse in Lachen jetzt schon beträchtlich. Andererseits hat er noch ungenutzte Ladenfläche, die er so sinnvoll belegen könnte.

Schliesslich obsiegt wiederum der Unternehmer in ihm, und er integriert die Firma Kafiland in sein neues Geschäft.

Ideale Lage

Das Unternehmen an idealer Passantenlage floriert von Anfang an. Vor allem auch, weil mit dem Eintritt von Arben Krasniqi ein Jahr zuvor weiteres wertvolles Know-how hinzugekommen ist und weil neu auch Ehefrau Priska ins Geschäft einsteigt. Sie gibt dafür ihre Arbeit bei der Bank auf. Schon dort hat sie den Kundenkontakt sehr geliebt, den sie nun an ihrer neuen Arbeitsstätte auf andere Art weiterpflegen kann. Urs Ruoss attestiert seiner Frau Priska ein unglaubliches Flair im Umgang mit Kundinnen und Kunden. Er gerät dabei fast ein wenig ins Schwärmen. Gemeinsam – zuletzt mit einem Team von zehn Mitarbeitenden – steigern sie den Umsatz Jahr für Jahr markant. Dank zuverlässiger Montage und umfassendem Service bilden immer mehr grosse Aufträge von Immobilienverwaltungen die Grundpfeiler für den Erfolg.

Keine interne Lösung

2019 befassen sie sich dann erstmals ernsthaft mit der Nachfolgeregelung, weil sie von einem Zeithorizont von etwa fünf Jahren ausgehen. Schon vorher gab es zwar Überlegungen, ob ihr Mitarbeiter Arben Krasniqi einst das Geschäft übernehmen könnte, weil familienintern niemand Interesse zeigt. Für beide Seiten war jedoch klar, dass ein junger Familienvater unmöglich einen solch grossen Brocken stemmen könnte. Bleibt also nur noch ein Verkauf. Treuhänder Daniel Hüppin schlägt vor, eine externe Bewertung einzuholen. Kurze Zeit später liegt sie vor und löst bei Daniel Hüppin eigene Überlegungen aus. Der Rest der Geschichte ist bekannt: der überraschende Telefonanruf an einem Mittwochabend, der das Ehepaar Ruoss etwas überrumpelt und ihre mittelfristige Planung durcheinanderwirbelt.

FIRMENGRUPPE

Daniel Hüppin betreibt seit dem Jahr 2000 ein Treuhandbüro in Siebnen. 2014 erwarb er zusammen mit Pirmin Schnellmann von Robert Ruoss die Kaffeerösterei Ansaro in Buttikon, 2019 nun die Ruoss Urs GmbH, Wasch- und Küchentechnik (wakutech), mit Sitz in Lachen sowie die Firma Kafiland am gleichen Ort. Anfang 2022 stiess ein weiteres Unternehmen zur Firmengruppe, die 1992 gegründete Firma A. Kühne Elektrohaushaltgeräte. Sie nennt sich neu A. Kühne GmbH. Sie hat je ein Geschäft in Siebnen und Auwädenswil. Die gesamte Gruppe beschäftigt rund 25 Mitarbeitende.

UMFASSENDE BERATUNG

Die Schwyzer Kantonalbank hat einen wesentlichen Teil zur erfolgreichen Nachfolgeregelung bei der Ruoss Urs GmbH, Wasch- und Küchentechnik, in Lachen beigetragen. Die Bankberater haben sowohl die Verkäuferfamilie als auch die kaufwilligen Interessenten beraten und bei der Abwicklung eng begleitet. Kundenberater Roger Betschart von der Filiale in Altendorf kennt die Familie Ruoss und das Unternehmen schon seit vielen Jahren sehr gut. Zusammen mit Andreas Janser vom Vorsorgezentrum der Schwyzer Kantonalbank hat er Urs und Priska Ruoss die Möglichkeiten im Hinblick auf eine vorzeitige Pensionierung aufgezeigt.

PENSIONSPLAN

Experte Andreas Janser erarbeitete dabei die Pensionsplanung. «In einem ersten Schritt eruieren wir die persönlichen Zielsetzungen der Kunden sowie ihre Vorstellungen im Hinblick auf die Pensionierung und erfassen die gesamte finanzielle Situation», erklärt er. Die Informationen aus dem Gespräch, aus Unterlagen und Abklärungen fliessen in die Planung ein. Der ungefähre zeitliche Ablauf bei der Übergabe der Ruoss Urs GmbH war bekannt. Darauf aufbauend konnten wir dem Ehepaar Ruoss die Auswirkungen auf ihre private finanzielle Situation aufzeigen. Die Entwicklung der Einnahmen, der Ausgaben, des Vermögens und der Steuern wurde anhand der gewünschten Planvarianten dargestellt. Die umsichtige Nutzung steuerlicher Optimierungsmassnahmen war ebenfalls ein wichtiger Teil der Planung. Die Erkenntnisse inklusive Optimierungen wurden zudem in einem Ereignis- und Massnahmenplan festgehalten, welcher inskünftig auch bankseitig in die Kundenberatung einfliesst.



Die Berater der SZKB (v.l.) Pirmin Suter, Roger Betschart und Andreas Janser arbeiteten bei der Nachfolgeregelung eng zusammen.

ÜBERNAHMEFINANZIERUNG

Pirmin Suter vom Kompetenzzentrum Firmenkunden der Schwyzer Kantonalbank auf der anderen Seite hat den Weg für den Kauf des Unternehmens durch Daniel Hüppin, Pirmin Schnellmann und Arben Krasniqi geebnet und die entsprechende Übernahmefinanzierung genehmigt. «Damit unsere Kunden von einer optimalen Finanzierungslösung profitieren können, beurteilen wir in jedem Fall das individuelle Rückzahlungsprofil der Kreditnehmer, basierend auf dem Free Cash Flow (FCF), und besprechen mit der Kundschaft, wie die Besicherung des Kredites gestaltet werden kann.»



Mit dem Kauf einer Honda Goldwing haben sich Urs und Priska Ruoss nach ihrer Pensionierung einen Traum erfüllt.

«WIR GENIESSEN ES SEHR, DASS WIR JETZT MEHR ZEIT FÜR UNSERE HOBBYS HABEN.»

Urs und Priska Ruoss

Investoren steigen ein

Als Fachmann weiss Daniel Hüppin, welche Renditeerwartung er zugrunde legen kann, um den Ertragswert des Unternehmens realistisch einzuschätzen. Eine Due-Diligence-Prüfung braucht er sowieso nicht, weil er als Treuhänder der Firma alle Kennzahlen bestens kennt. Die externe Bewertung entspricht ziemlich genau seinen eigenen Vorstellungen, weshalb er sich entschliesst, als Investor einzusteigen, allerdings nicht alleine. Er holt den Verkaufs- und Marketingfachmann Pirmin Schnellmann mit ins Boot sowie den Topmitarbeiter und stellvertretenden Geschäftsführer der Firma wakutech, Arben Krasniqi.

Das ist ganz im Sinne der bisherigen Eigentümer. Arben Krasniqi hat während vieler Jahre wesentlich zur positiven Entwicklung des Unternehmens beigetragen. Urs und Priska Ruoss schätzen seinen Verbleib in der Firma als ein absolutes «Muss» ein. Das beurteilen die beiden Investoren gleich. Sie selber übernehmen je einen Anteil von vierzig Prozent. Arben Krasniqi wird mit zwanzig Prozent am Unternehmen beteiligt und zum Geschäftsführer ernannt.

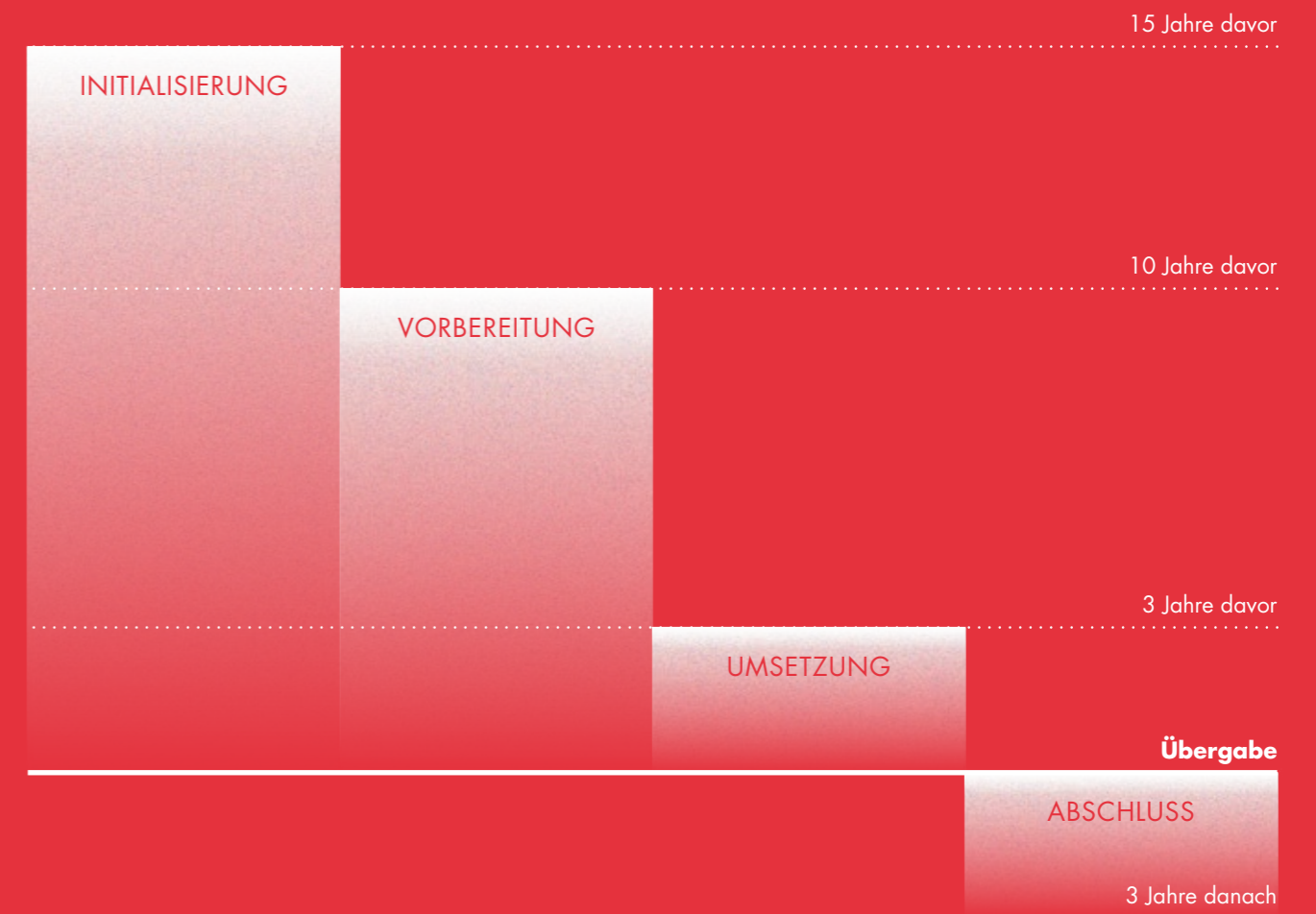
Unterstützung durch Bank

Nach dem legendären Telefonat geht es schnell. Die Eheleute Ruoss und die künftigen Besitzer setzen sich zusammen und handeln die Verkaufsmodalitäten aus. Immer mit am Tisch sitzen auch die Fachleute der Schwyzer Kantonalbank (siehe Kasten). Sowohl Urs und Priska Ruoss als auch Daniel Hüppin, Pirmin Schnellmann und Arben Krasniqi betonen, dass man ohne die positive Rolle der Bank die Nachfolgeregelung nicht hätte realisieren können. «Wir wurden von den Experten der Schwyzer Kantonalbank jederzeit sehr gut beraten und betreut», spart Daniel Hüppin nicht mit Lob.

Urs und Priska Ruoss bleiben nach dem Verkauf der Firma im Dezember 2019 noch rund ein Jahr im Geschäft tätig – bis Ende 2020 –, um einen nahtlosen Übergang zu garantieren. Wer weiss. Möglicherweise aber auch, um den plötzlichen «Pensionierungsschock» etwas zu mildern.

LINK www.wakutech.ch

NACHFOLGEPLANUNG CHECKLISTE



1

- Setzen Sie sich frühzeitig mit der Nachfolge auseinander
- Machen Sie eine Bestandsaufnahme des Unternehmens
- Erstellen Sie ein Grobkonzept, wie eine Nachfolge aussehen könnte
- Bereiten Sie sich bereits jetzt mental darauf vor

2

- Stellen Sie sich auf einen längeren Zeithorizont ein
- Prüfen Sie den Beizug von Spezialisten (z.B. M&A, Finanzierung, Vorsorge / Steuern)
- Beziehen Sie die gesamte Familie in Ihre Überlegungen mit ein
- Bereiten sie Ihr Unternehmen auf die Übergabe vor

3

- Erstellen Sie eine Unternehmensbewertung und definieren Sie den Kaufpreis
- Erarbeiten Sie eine sinnvolle Variante für die Nachfolge
- Füllen Sie die ersten konkreten Entscheidungen
- Kommunizieren Sie offen mit dem Nachfolger oder Nachfolgerin

4

- Stellen Sie die organisatorischen und personellen Weichen
- Stellen Sie den Wissenstransfer sicher
- Kommunizieren Sie intern und extern
- Treffen Sie Ehegüter- und erbrechtliche Regelungen

PARTNER MÜSSEN AUFEINANDER EINGEHEN

«Eine Unternehmensbewertung gibt keine eindeutige Antwort zum Kaufpreis», erklärt Andreas Weber vom Nachfolgezentrum. Sie bietet jedoch die Chance für zielführende Lösungen, wenn die Partner aufeinander eingehen.



KMU NACHFOLGEZENTRUM AG

Das KMU Nachfolgezentrum wurde 2006 von Hans Weber, Andreas Weber und Karl Zimmermann an den Standorten Schwyz und Bern gegründet. 2020 kamen weitere Partner, Markus Fellmann, Madeleine Na, Pascal O. Stocker und Sigrid Sutter, in der Ost- und Nordwestschweiz und im Grossraum Zürich hinzu. Andreas Weber definiert das Ziel des Unternehmens so: «Wir helfen KMU-Inhabern, ihre Firma erfolgreich zu überreichen. Wir begleiten Unternehmen und Menschen durch den Nachfolgeprozess mit praktischen und nachhaltigen Lösungen. Dabei vermitteln wir zwischen den Generationen und unterstützen zukünftige Nachfolgerinnen bei der erfolgreichen Betriebsübernahme.»

FOKUS: Sie betreuen Unternehmen bei der Nachfolge. Mehrheitlich KMU?

Andreas Weber: Es sind fast ausschliesslich KMU, die wir betreuen, hauptsächlich zwischen fünf und dreissig Mitarbeitenden. Das entspricht etwa dem statistischen Mittelwert. Über 99 Prozent der Firmen in der Schweiz sind kleine und mittlere Unternehmen. Rund 90 Prozent davon haben weniger als zehn Mitarbeitende. Pro Jahr betreuen wir etwa dreissig bis vierzig Firmen. Seit Bestehen des Nachfolgezentrums konnten wir bereits über 300 Projekte erfolgreich abschliessen.

Gelingt es in allen Fällen, eine gute Lösung zu finden?

Die Chancen für eine gute Nachfolgeregelung sind gut. Es gibt da verschiedene Möglichkeiten. In rund einem Drittel der Fälle erfolgt die Übergabe eines Betriebes an die nächste Generation familienintern. Auch ein Management-Buy-out ist oft eine gute Lösung, wenn im Unternehmen fähige Mitarbeitende bereit sind, die Nachfolge anzutreten und der Kaufpreis finanziert werden kann. Dazu benötigt es häufig zur Bankfinanzierung auch ein Verkäuferdarlehen. Als weitere mögliche Variante steht ein Verkauf zur Diskussion. Und schliesslich gibt es durchaus Ausgangslagen, bei denen eine ordentliche Liquidation die passende Lösung ist. Auch wenn dies auf den ersten Blick unpopulär und emotional oftmals anspruchsvoll ist.

Finden Sie in jedem Fall willige Käufer?

Einen Käufer für ein kleines Unternehmen zu finden, ist nicht einfach. Es gibt zwar Plattformen wie beispielsweise «KMU Handel» oder «Company Market», wo man sein Unternehmen platzieren kann, aber das Angebot übersteigt die Nachfrage bei Weitem. Es gibt sehr viel mehr verkaufswillige Eigentümer als mögliche Interessenten. Investoren sind eher an grösseren Firmen interessiert. In der Regel führt meistens die gezielte Suche nach den passenden Käufern zum Erfolg.

Ob bei einer familieninternen Nachfolge oder einem Verkauf: Streitpunkt ist oft der Preis. Welche Möglichkeiten gibt es, um sich zu einigen?

Zentral ist eine unabhängige Schätzung des Unternehmens. Aber, das möchte ich ausdrücklich betonen, eine Unternehmensbewertung ist keine exakte Wissenschaft. Sie ist ein Richtwert, welcher mit den Beteiligten besprochen werden muss. Sie wird auch häufig falsch verstanden. Die Beteiligten diskutieren dann ausführlich darüber, ob eine Maschine noch 10000 oder doch eher 15000 Franken wert sei. Für die Festlegung des Preises sind solche Dinge eher marginal. Ausschlaggebend ist der zu erwartende Gewinn und der Kapitalisierungssatz.

Können Sie das näher erläutern?

Ganz zentral ist die Frage, welche Rendite ein Käufer mit dem Unternehmen in Zukunft erwirtschaften kann. Bei der Unternehmensbewertung muss also eine Renditeerwartung hinterlegt werden, damit man den Ertragswert berechnen kann. Ich kann das an einem Beispiel erklären. Wenn ein Unternehmen 100000 Franken Gewinn erzielt und, gemessen am Risiko, eine Rendite von 14 Prozent erwirtschaftet werden soll, dann beträgt der Ertragswert des Unternehmens 714000 Franken. Wenn nun jemand die risikoangemessene Rendite 2 Prozent tiefer, also bei 12 Prozent ansetzt, dann liegt der Ertragswert des Unternehmens bei 833000 Franken. Das Beispiel



Der Interviewpartner

Andreas Weber ist Mitgründer, Mitinhaber und Partner Zentralschweiz/Zürich der KMU Nachfolgezentrum AG. Er ist Betriebsökonom FH sowie ausgebildeter Mediator. Seit 2008 ist er zudem Geschäftsführer des Vereins Schwyz Next (ehemals Technologiezentrum Schwyz) sowie Innovationscoach von zentralschweiz innovativ.

zeigt, wie stark dann die Bewertung abweicht. Bei vielen Diskussionen wird dem zu wenig Beachtung geschenkt, oder es wird zu wenig gut verstanden.

Sie verstehen sich als Projektleiter. Ziehen Sie bei Bedarf demnach weitere Fachleute hinzu?

Es sind vor allem Treuhänder sowie Anwälte und natürlich Bankfachleute, die bei einer Nachfolgeregelung eine wichtige Rolle spielen. Bei der Finanzierung wird in den meisten Fällen die Hausbank berücksichtigt. Das ist auch sinnvoll. Die Hausbank kennt das Unternehmen am besten und kann so das Risiko gut einschätzen. In der Regel lässt die Bank dem Käufer fünf bis sieben Jahre Zeit, um den Kaufkredit zu amortisieren.

VOM BOOTSBAUER ZUM UMFASSENDEN DIENSTLEISTER

2016 übernahm bei der Hensa Lago Marina in Altendorf die dritte Generation das Ruder. Oliver und Björn Hensler haben seither neue Akzente gesetzt und das Unternehmen noch vermehrt zum umfassenden Dienstleister für das «SEErlebnis» ausgebaut.

Ein warmer Sommertag mit einer leichten Brise. Das ideale Wetter, um den Tag auf dem See zu verbringen. Ein eigenes Boot macht das Vergnügen auf dem Wasser perfekt. Die Hensa Lago Marina in Altendorf liefert seit vielen Jahren die Infrastruktur zur Verwirklichung dieses Traumes auf dem Zürichsee. Boot reiht sich an Boot. Eine ausgeklügelte Technik hilft beim Wassern. Ein Shop, eine eigene Werkstätte, sanitäre Anlagen für die Gäste sowie eine Tankstelle vervollständigen das Angebot. Seit Oliver und Björn Hensler in dritter Generation das Unternehmen von ihren Eltern übernommen haben, hat es sich noch vermehrt von der ursprünglichen Werft zu einem umfassenden Dienstleister und somit zur Marina entwickelt.

Ursprünglich Bootsbauer

Die Hensa Werft AG war ursprünglich ein reiner Bootsbaubetrieb. Gegründet wurde er 1959 an seinem heutigen Standort am Seeufer in Altendorf von Albert und Maria Hensler. Die Holzboote wurden in einem kleinen Schopf gefertigt. «Es waren wunderschöne Konstruktionen», sagt Oliver Hensler. Sein Grossvater baute das Unternehmen kontinuierlich aus. Ein Meilenstein war 1980/81 der Bau der Werft. 1988 übergab er den Betrieb seinem Sohn Erich. Dieser expandierte weiter und fügte einen neuen Geschäftszweig hinzu. Er begann, Boote zu importieren, zuerst aus Norwegen, den USA und Italien. Sehr begehrt waren die Sportboote der Marke Regal aus Florida.

Vor rund sechs Jahren haben die Gebrüder Oliver (l.) und Björn Hensler die Hensa Lago Marina von ihren Eltern übernommen.

«WIR SIND UNSEREN ELTERN DANKBAR, DASS DIE NACHFOLGE SO PROBLEMLOS GEREGELT WERDEN KONNTE, SOWOHL MENSCHLICH ALS AUCH FINANZIELL.»

Björn und Oliver Hensler

Innovativer Unternehmer

«Albert Hensler war sehr innovativ», sagt Oliver über seinen Grossvater. «1968 baute er ein schwimmendes Bootshaus, führte Gabelstapler ein, baute Aufzüge und Hebebühnen für die Boote und nahm Turmkrane in Betrieb. Das waren zu dieser Zeit alles Pionierleistungen. Sie trugen wesentlich zum gesunden Wachstum des Unternehmens bei.» Erich Hensler, Olivers und Björns Vater, baute zudem an einem neuen Standort eine Winterlagerhalle sowie einen Showroom. «Er hat stetig investiert», sagt Oliver. «Möglich war dies, weil die Nachfrage nach Booten und Liegeplätzen immer vorhanden war. Das Unternehmen war ziemlich krisenresistent.»

Gutes Team

Vor gut sechs Jahren übergaben Erich und seine Ehefrau Jolanda Hensler das Unternehmen ihren beiden Söhnen Oliver und Björn. Für Oliver war immer klar, dass er dereinst in den Betrieb eintreten würde. Nach einer Banklehre studierte er Betriebswirtschaft und arbeitete danach einige Jahre in der Westschweiz für die Volvo Finance SA in Nyon. Mit dreissig Jahren kehrte er nach Altendorf zurück. Bruder Björn lernte zwar Bootsbauer, hatte aber eigentlich andere Pläne. Ihn zog es ins Ausland, wo er sich zum Schiffbauingenieur weiterbildete. Er dachte in grösseren Dimensionen und richtete den Blick auf die Weltmeere. Schliesslich zog es aber auch ihn zurück in die Heimat.

Den Schritt, gemeinsam das Unternehmen ihrer Eltern zu übernehmen, haben beide nicht bereut. Im Gegenteil. «Wir funktionieren ausgezeichnet als Team», erklären sie übereinstimmend. «Wir ergänzen uns ausgezeichnet.» Björn ist eher für die technischen Belange zuständig, Oliver für den Verkauf, die Liegeplätze und die Kundenbetreuung. Auch Rivalitäten bei der Unternehmensführung gab und gibt es keine. Oliver Hensler ist Verwaltungsratspräsident, Björn Geschäftsführer.

Grosszügige Eltern

Die neuen Eigentümer sind ihren Eltern dankbar, dass die Nachfolge so problemlos geregelt werden konnte, sowohl menschlich als auch finanziell. «Mein Vater wollte den Betrieb mit sechzig Jahren übergeben, und zwar vollständig», sagt Björn Hensler. «Das hat er auch eingehalten. Er ist aus der Wohnung über der Werft ausgezogen und hat sich vom ersten Tag an aus dem Geschäft herausgehalten, hat sich nie in irgendeiner Form eingemischt.» Mutter Jolanda arbeitet in einem Teilzeitpensum noch im Betrieb mit. Auch finanziell hätten sich die Eltern äusserst grosszügig gezeigt, ergänzt Oliver Hensler. «Sie haben uns die Firma zu einem Familienpreis überlassen und uns ein Privatdarlehen gewährt. Deshalb konnten wir sogar auf eine Bankfinanzierung verzichten.» Die beiden Nachfolger sind nun mit je fünfzig Prozent am Unternehmen beteiligt.



INFRASTRUKTUR

Die Hensa Lago Marina hat eine moderne Infrastruktur. Dazu gehören unter anderem ein 22-Tonnen-Kran, eine Seetankstelle, zwei Hebebühnen zum Einwassern von Booten bis zu sechs Tonnen (Anstelle von Slipanlage), Liegeplätze im Bootshaus mit einem Aufzug bis zu zwölf Meter Länge, ein Hafen für Schiffe von 4,5 Meter bis 16 Meter Länge, Trockenliegeplätze gedeckt und im Freigelände, eine Malerei für Lackierarbeiten sowie eine mechanische Werkstatt, eine Bootbauer Werkstatt und eine Schlosserei.

Bei der Hensa Lago Marina sitzt jetzt die dritte Generation am Steuer.



Sie verbindet die Leidenschaft für das Leben am und auf dem Wasser: Oliver (l.) und Björn mit ihren Eltern Jolanda und Erich Hensler.



SERVICEANGEBOT

Wer bei der Hensa Lago Marina sein Boot stationiert hat, kann einen umfassenden Service und Unterhalt in Anspruch nehmen. Dazu gehören etwa: Reparaturen für Kunststoff, Holz und Stahl, der Service und die Abgaswartung an Bootsmotoren (Innenborder & Aussenborder), Neulackierungen, Unterwasser-/ Osmosebehandlungen, Schlosser- und Sattlerarbeiten, Boot-Sharing, Bereitstellungsservice inkl. Badetücher waschen oder die Einwinterung und Auswinterung der Boote.

FIRMENPORTRÄT

Vielfältige Angebotspalette

Die neuen Eigentümer führen die bewährte Aufbauarbeit ihrer Eltern fort, setzen aber neue Akzente. Das dokumentieren sie nach aussen mit dem neuen Namen Hensa Lago Marina statt Hensa Werft AG, damit der Name dem ganzen Spektrum der Dienstleistungen gerecht wird. Die Werft ist ein Bestandteil der Marina. Die Werkstatt wird für Instandhaltung, Revisionen und Reparaturarbeiten genutzt. Markant ausgebaut für die Kundinnen und Kunden wurde hingegen das Serviceangebot, fast ein wenig wie in einem Hotelbetrieb. Wer einen Tag oder ein paar Stunden auf dem See verbracht hat, kann nach der Rückkehr ein Schild, wie man es an eine Hotelzimmertür hängt, am Boot anbringen. Dort kann er seine Wünsche ankreuzen wie beispielsweise Boot auftanken, Badetücher waschen, Wassertank auffüllen, Cockpit reinigen oder Motor kontrollieren. Besonders viel Anklang findet auch das neu entwickelte Boots-Sharing-Angebot in Rapperswil und Altendorf. Mit diesem Angebot hat der Kunde die Möglichkeit, ein schönes Sportboot zu einem sehr guten Preis-Leistungs-Verhältnis zu nutzen. Das gesamte neue Dienstleistungsangebot richtet sich danach, den Kunden ein Erlebnis auf dem Wasser zu bieten.

Neue Werfthalle ist Weltneuheit

In den kommenden Jahren soll der Komfort für die Gäste noch weiter gesteigert werden. 2023 wird Baubeginn für eine komplett neue Werfthalle sein. «Vom Konzept her eine Weltneuheit», wie Oliver Hensler erklärt. «Es ist ein vollautomatisches Parkhaus für Boote und Autos. Das Boot wird mit einem Lift gewässert, anschliessend kann die frei werdende Plattform als Autoparkplatz genutzt werden. Nach ihrer Fertigstellung bietet die vierstöckige Halle Platz für 100 Boote. Die Bauzonenvorschriften und behördlichen Auflagen für den Bau unmittelbar am Seeufer sind hoch. «Zu Recht», sagt Oliver Hensler. Er ist sich jedoch bewusst: «Eine Anlage wie unsere könnte man heute kaum mehr bauen. Wir haben zudem das Glück, dass uns auch der Seeboden gehört. Meine Grosseltern haben ihn einst käuflich erworben. Das war früher noch möglich.»

Winterlager und Showroom

Zur Hensa Lago Marina gehört nebst der Werft mit den Bootsplätzen, dem Parkhaus, den Infrastrukturanlagen sowie dem Park auch noch ein Winterlager sowie ein Showroom etwas weiter entfernt vom See. Das Winterlager bietet Platz für weitere 200 Boote. Insgesamt verfügt die Hensa Lago Marina über mehr als 500 Lagerplätze für Motor- und Segelboote. Segelboote sind eher wenige zu sehen. Das Unternehmen selbst verkauft ebenfalls keine Segelboote.

Schiffahrtsbetrieb in Rapperswil

Zur Hensa Lago Marina gehört zudem noch der Schiffahrtsbetrieb Hensa AG in Rapperswil. Das Unternehmen war bis 2016 im Besitz von Beatrice Bertschinger-Hensler, einer Tochter des Gründers Albert Hensler. Im Zuge einer Nachfolgeregelung wurde es als Tochtergesellschaft ins Gesamtunternehmen integriert. Der Schiffahrtsbetrieb Hensa AG befindet sich im Hafen von Rapperswil und ist das grösste Privatunternehmen am Zürichsee mit zwei eigenen Fahrgastschiffen – beide davon ausserdem für den Outdoorgenuss dank offenem Oberdeck (eines mit Dach, eines mit mobilem Sonnenschutz). Der Schiffahrtsbetrieb Hensa AG bietet zudem das breiteste Angebot am Zürichsee aus einer Hand an: vom Pedalo- und Motorböttlispass über das Elektroboot bis hin zum Eventschiff für Privat- und Geschäftsanlässe bis 100 Gäste.

Bootsplatz garantiert

Zu den Kernkompetenzen der Hensa Lago Marina gehören nach wie vor der Verkauf und die Vermietung von Booten. Eine Spezialität des Unternehmens: Wer ein Boot kauft, erhält garantiert einen eigenen Bootsplatz. Wer weiss, wie ellenlang auf gewissen Gewässern die Wartelisten für Bootsplätze sind, wird dieses Angebot sicher schätzen. Selbstverständlich ist ein Liegeplatz auch beim Boots-Sharing der Hensa inklusive.

[LINK www.hensa-werft.ch](http://www.hensa-werft.ch)

STRUKTURIERTE PROZESSE ERHÖHEN ERFOLGSCHANCEN

Die Nachfolge erfolgreich zu gestalten und die Firma in die Zukunft zu führen, ist eine grosse Aufgabe, die rechtzeitig in die Wege geleitet werden sollte. Strukturierte Prozesse erhöhen die Erfolgschancen.

Autoren Matthias Büeler, CFA, M. Sc. in Finance BDO Luzern und David Dahinden, Niederlassungsleiter BDO Sursee

Gemäss einer Studie hatten per Ende August 2021 über 90 000 Unternehmen ein Nachfolgeproblem. Rund 500 000 Arbeitsplätze sind in den kommenden fünf Jahren von einem Besitzerwechsel betroffen. In der Schweiz suchen jährlich zwischen 10 000 bis 15 000 Unternehmen einen neuen Eigner. Dem steht eine sinkende Anzahl Erwerbstätiger gegenüber, die als Übernehmer zur Verfügung stehen. Diese Diskrepanz wird sich zukünftig weiter verschärfen.

Szenarien

Grundsätzlich kann zwischen den folgenden Nachfolgeszenarien unterschieden werden: Nachfolge innerhalb der Familie (Family-Buy-out, FBO), Verkauf an Mitarbeitende (Management-Buy-out, MBO), Verkauf an ein neues externes Management (Management-Buy-in, MBI), Verkauf an ein anderes Unternehmen oder an Investoren (Merger & Acquisitions, M&A) oder gar eine geordnete Liquidation des Unternehmens und Überführung der Werte.

Verkaufsprozess

Entscheidend für den Erfolg ist ein strukturierter und professionell geführter Ver-

kaufsprozess. Konkret ist ein Markt zu schaffen, auf dem Angebot und Nachfrage zusammengebracht werden. Seien Sie stets darauf bedacht, Ihr Unternehmen auch während des Verkaufsprozesses so engagiert wie bis anhin zu führen.

Um Unsicherheit innerhalb der Belegschaft oder bei Lieferanten und Kunden zu vermeiden, ist die Wahrung von Vertraulichkeit und Diskretion essenziell. Dies kann meist nur durch einen externen Berater sichergestellt werden.

Entscheiden und loslassen

Aus langjähriger Erfahrung wissen wir, welche Faktoren für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung ausschlaggebend sind und wo die Stolpersteine liegen. Unsere Empfehlungen: Der Gedanke, das mit viel Herzblut aufgebaute Lebenswerk in neue Hände zu geben, löst bei vielen Unternehmern Unbehagen aus. Die Klärung der eigenen, persönlichen Ziele kann helfen, Ängste und Unsicherheiten abzubauen. Füllen Sie den Verkaufsentscheid gut vorbereitet, und verfolgen Sie die formulierten Ziele konsequent. Eine Nachfolgeregelung ist ein zeitintensives Unterfangen. Unterschätzen Sie dies nicht, denn

Zeitdruck verschlechtert die eigene Verhandlungsposition und wirkt sich negativ auf das gesamte Verkaufsvorhaben aus.

Wert realistisch einschätzen

Es ist erwiesen, dass die meisten Verkaufsbemühungen an den überhöhten Preisvorstellungen des Verkäufers scheitern. Es empfiehlt sich, eine professionelle Unternehmensbewertung durch einen neutralen Dritten erstellen zu lassen. Versuchen Sie zudem, Ihr Unternehmen durch die Augen eines potenziellen Käufers zu betrachten. Wichtig: Die finanzielle Wertbandbreite muss nicht dem Kaufpreis entsprechen. Eine finanzielle Unternehmensbewertung ist aber in jedem Fall angebracht, da diese als Basis für steuerliche und allenfalls erbrechtliche Fragestellungen dient.

Gerade bei FBOs und MBOs werden auch häufig Kaufpreisabschläge (Family-Discout; Loyalist-Discout) gewährt. Diese sind jedoch nicht unproblematisch. Sie müssen immer im Kontext der familiären Konstellation (Bevorzugung von Familienangehörigen bei FBO) und steuerrechtlichen Gesichtspunkten gesehen werden.



Sie wissen, welche Faktoren für einen erfolgreichen Nachfolgeprozess wichtig sind: Matthias Büeler (l.) und David Dahinden von BDO.

Finanzierung

Eine weitere zentrale Frage, die sich bei der Nachfolge stellt, ist die Finanzierung des Kaufpreises. Ist eine Bankfinanzierung oder ein Verkäuferdarlehen erforderlich? MBO-Cases sind häufig sowohl von Bankfinanzierungen (Kredit) als auch Verkäuferfinanzierungen (Darlehen) abhängig. Im Familienkontext kommen auch Schenkungen wie Erbvorbezug zum Tragen. Es kommt zudem vielfach vor, dass (nicht) betriebliche Liegenschaften im Eigentum der Unternehmung sind, welche aber nicht Teil der Transaktion sind. Hier gilt es, Wege zu finden, wie man diese Immobilien, vor allem unter steuerlichen Gesichtspunkten, vor der Transaktion bestmöglich auf den Verkäufer übertragen kann.

[LINK www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)



Die Autoren

Matthias Büeler, CFA, M. Sc. in Finance, leitet die Corporate-Finance-Abteilung bei BDO Luzern und ist verantwortlich für die Bereiche M&A, Unternehmensbewertungen und Due Diligence. David Dahinden ist BDO-Niederlassungsleiter Sursee, Leiter des Themenzentrums Nachfolgeregelung sowie Delegierter des Verwaltungsrats und Vorsitzender der Geschäftsleitung der Business Broker AG.

DIE BDO AG

Die BDO AG ist eine der führenden Wirtschaftsprüfungs-, Treuhand- und Beratungsgesellschaften der Schweiz. Zu ihren Kernkompetenzen zählen Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Financial Services, Treuhand, Steuer- und Rechtsberatung sowie Unternehmensberatung. Mit 34 Niederlassungen verfügt BDO über das dichteste Filialnetz der Branche. Für international ausgerichtete Kundinnen und Kunden wird die globale BDO-Organisation in über 160 Ländern genutzt. Die BDO AG hat ihren Hauptsitz in Zürich und ist die unabhängige, rechtlich selbstständige Schweizer Mitgliedsfirma des internationalen BDO-Netzwerkes mit Hauptsitz in Brüssel (Belgien).

KRIEG SCHWÄCHT ERHOLUNG AB

Auch im Kanton Schwyz wird die wirtschaftliche Erholung von der Pandemie durch den Ukraine-Konflikt abgeschwächt. Das Wirtschaftswachstum 2022 wird fast 2% betragen.

Für die Schwyzer Wirtschaft geht die Erholung von der Covid-19 Pandemie auch im laufenden Jahr weiter. Allerdings wird diese vom Krieg in der Ukraine überschattet. Deshalb hat BAK Economics die Wachstumsaussichten um 0.7 Prozentpunkte auf +1.9% reduziert.

Im Kanton Schwyz wurden 2020 deutlich weniger Baubewilligungen erteilt als in den Jahren davor. Ausserdem kam es zu Engpässen in der Vorproduktion, was zusammen zu einer Reduktion der Wertschöpfung in der Baubranche 2021 führte. Im laufenden Jahr wird es dank den nachgeholt Bauvorhaben zu einer überdurchschnittlichen Erholung kommen.

Die Holzindustrie des Kantons Schwyz zeigte 2021 eine kräftige Erholung von den Verlusten im Krisenjahr 2020. Im Januar des laufenden Jahres hat sich dieser Trend fortgesetzt. Ausserdem haben die hohe Nachfrage und das knappe Ange-

bot die Holzpreise in die Höhe getrieben. Deshalb darf man weiterhin mit einer guten Dynamik rechnen.

Der Einbruch der Schwyzer Tourismuswirtschaft war 2020 im Vergleich zu anderen Regionen weniger massiv. Ausserdem sorgten die einheimischen Touristen für eine schnellere Erholung. Die Verluste aus der Coronakrise sind aber bei Weitem noch nicht wettgemacht. Eine vollständige Erholung in diesem Jahr ist sehr unwahrscheinlich.

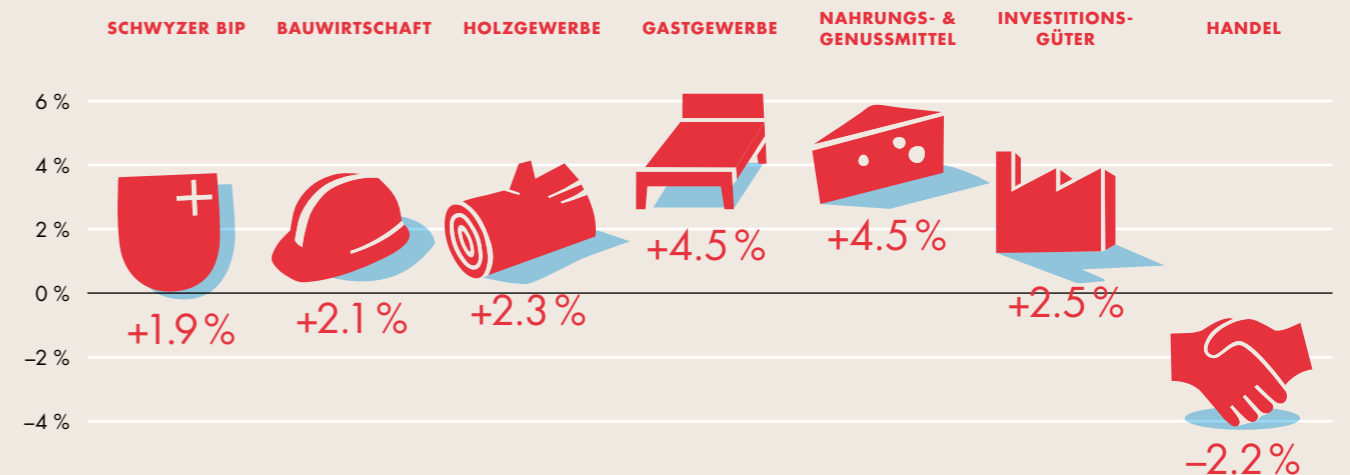
Die erwartete Erholung der Nahrungs- und Genussmittelindustrie hat sich bestätigt. Die Wertschöpfung befand sich Ende 2021 bereits über dem Corona-Vorkrisenniveau. Kantonal ist die Branche nicht so stark von Rohstoffen aus Russland und der Ukraine abhängig, wodurch trotz schwierigeren Bedingungen für 2022 ein solides Wachstum erwartet werden darf.

Die Investitionsgüterindustrie im Kanton ist wieder auf einem Wachstumspfad. Im laufenden Jahr wird sich das Investitionsklima aber wegen der Unsicherheiten in Osteuropa abkühlen. Trotzdem wird die Wertschöpfung auch 2022 dynamisch wachsen, wobei zusätzlich Impulse aus dem Maschinenbau erwartet werden.

Die Entwicklung der Handelsbranche insgesamt war 2021 weniger erfreulich als erwartet. Im laufenden Jahr reduzieren sich die Detailhandelsumsätze wieder, weil die Konsumenten allmählich zu Gewohnheiten von vor der Corona-Krise zurückkehren. Der Grosshandel wird gleichzeitig unter den steigenden Rohwarenpreisen als Folge des Ukraine-Krieges leiden.

Grafik Prognostizierte Veränderung der einzelnen Branchen im Kanton Schwyz 2022 gegenüber dem Vorjahr.

[LINK www.szkb.ch/prognosen](http://www.szkb.ch/prognosen)



BREITE DIENSTLEISTUNGSPALETTE DER SZKB

Bei der Nachfolgeregelung stehen der Weiterbestand der Firma sowie die Altersvorsorge im Zentrum. Die Schwyzer Kantonalbank bietet für dieses wichtige Ereignis umfassende Dienstleistungen an.

«Unser strukturierter Beratungsprozess bezieht sich bei einer Nachfolgeregelung auf die gesamte familiäre, berufliche sowie allgemeine Lebenssituation», erklärt Adrian Eggenberger, Leiter Firmenkunden der Schwyzer Kantonalbank. «Wir verfügen über eine breite Palette an attraktiven und innovativen Produkten und Dienstleistungen. Das ermöglicht unseren Kundinnen und Kunden einen einfachen Zugang zu hochwertigen Lösungen, die optimal auf die jeweiligen individuellen Bedürfnisse abgestimmt werden.»

Übernahmefinanzierung

Aus Sicht der Käuferschaft geht es darum, die Übernahmefinanzierung zu sichern. Die Spezialistinnen und Spezialisten des Kompetenzzentrums Firmenkunden oder Gewerbekunden prüfen in einem ersten Schritt das Rückzahlungsprofil des Kreditnehmers. Ausschlaggebend dafür ist, welche Eigenmittel die Käuferschaft selber aufbringen kann und wie der Free Cash Flow (FCF) des Unternehmens eingeschätzt wird. Zusammen mit der Käuferschaft wird auch das Geschäftsmodell genau analysiert und beurteilt. «Dann besprechen wir mit der Kundschaft, wie die Besicherung des Kredites sowie Laufzeit und Zinssatz gestaltet werden können», erklärt Adrian Eggenberger. Nebst einer Finanzierung beschäftigen Kaufinteressierte häufig auch die Themen Altersvorsorge, Absicherung im Todesfall oder Erwerbsausfall. Auch für diese Fragen stehen Ihnen unsere Spezialistinnen und Spezialisten gerne zur Verfügung.

Altersvorsorge

Ist die Firma verkauft, steht die bisherige Inhaberschaft vor einer Reihe von Fragen: Wie lege ich mein Geld aus dem Erlös am besten an? Wie sichere ich meine Altersvorsorge? Wie kann der Lebenspartner, die Lebenspartnerin finanziell abgesichert werden? Wie kann ich die Steuern optimieren? Oder: Wie wickle ich Schenkungen und Erbvorbezüge rechtlich korrekt ab? «Bei all diesen Fragestellungen arbeiten die verschiedenen Abteilungen und Spezialisten der SZKB eng zusammen», sagt Gjylferije Murati, Gewerbekundenberaterin. Sie hat zum Thema Nachfolgelösungen eine Bachelorarbeit verfasst. «Die Vorsorgeexperten analysieren die Ziele und Zukunftspläne des Kunden für den dritten Lebensabschnitt und bestimmen Einnahmen und Ausgaben sowie deren Auswirkungen auf die Vermögensentwicklung. Sie zeigen auch konkret auf, welche Optimierungs- und Steuersparmöglichkeiten genutzt werden können. Schliesslich erstellen sie aufgrund der Erkenntnisse einen Umsetzungsplan mit konkreten Massnahmen.»

Miteinbezogen in den Nachfolgeprozess wird auch das Private Banking der SZKB. Gemeinsam mit der Kundschaft wird das individuelle Anlageprofil erarbeitet, worauf in einem zweiten Schritt die Anlagestrategie abgeleitet wird. Basierend auf den Interessen und Präferenzen der Kundschaft wird das Vermögen aus dem Verkauf des Unternehmens systematisch angelegt.

NACHFOLGEREGELUNG IN VIER PHASEN

Phase 1: Initialisierung

- Die Unternehmerin/der Unternehmer ist sensibilisiert und will die Nachfolgeplanung und die persönliche Vorsorge aktiv angehen.
- Die Unternehmerin/der Unternehmer hat ein grobes Nachfolgekonzept für sich erarbeitet und spricht das Thema mit seiner Vertrauensperson an.

Unterstützung durch die SZKB:

- Ihre Kundenberaterin/Ihr Kundenberater spricht Sie frühzeitig auf das Thema an und bietet Ihnen Hilfestellungen in den verschiedenen Themenfeldern.

Phase 2: Vorbereitung

- Die Unternehmung ist strategisch, personell, finanziell sowie produkt- und marktseitig für die Nachfolge vorbereitet.
- Die steuerlichen Auswirkungen sind bekannt und Massnahmen vorbereitet oder umgesetzt.
- Der Nachlass ist mit Unterstützung der kompetenten Rechtsberater der SZKB geregelt (Ehevertrag/Erbvertrag/Testament) und die Willensvollstrecker sind bestimmt.
- Die Altersvorsorge ist mit den SZKB Vorsorgeexperten erarbeitet und die Vermögensverwaltung besprochen.
- Die Unternehmensbewertung ist als Basis für die finanziellen Entscheidungen erstellt.
- Die Unternehmerin/der Unternehmer hat sich unter Abstimmung mit der Familie für eine Nachfolgevariante entschieden.

Unterstützung durch die SZKB:

- Erbschaftsberatung
- Finanz-/Pensionsplanung
- Private Banking
- Beizug externer Spezialisten

Phase 3: Umsetzung

- Die Zielvorstellung für den Verkaufs- beziehungsweise Übernahmepreis wurde festgelegt.
- Die Käufersuche wurde ausgelöst.
- Die Käuferfinanzierung ist mit der SZKB besprochen.
- Das Vertragswesen ist vorbereitet.

Unterstützung durch die SZKB:

- Finanzierungsberatung
- Beizug externer Spezialisten

Phase 4: Abschluss

- Die Übernahmefinanzierung ist mit der SZKB geregelt, die Kaufpreiszahlung erfolgt, und die Schlüsselübergabe an die Nachfolgerin/den Nachfolger ist vollzogen.
- Die Kommunikation ist intern und extern erfolgt.
- Der Verkaufserlös ist, basierend auf der Vorsorgelösung und der Risikofähigkeit, durch die Vermögensverwalter der SZKB angelegt.

Unterstützung durch die SZKB:

- Finanzierungsberatung
- Finanz-/Pensionsplanung
- Private Banking

Ganzheitliche Betrachtung

Gjylferije Murati betont: «Eine Nachfolgeregelung ist sehr komplex. Es geht nicht «nur» um den Verkauf eines Unternehmens. Sowohl dem Käufer als auch dem Verkäufer müssen langfristige Perspektiven aufgezeigt werden. Viele Faktoren wie Vorsorge, Finanzierung, Liquidität, Steuern, Ehe- und Erbrecht oder Vermögensanlage spielen eine Rolle. Wichtig ist, dass alle Aspekte ganzheitlich aufeinander abgestimmt werden. Deshalb arbeiten unsere Abteilungen und Spezialisten jeweils eng zusammen.»



150 JAHRE IN BESTER HARMONIE

Die Musikgesellschaft Arth verbindet Generationen.
Der traditionsreiche Dorfverein am Zugersee feiert seinen runden
Geburtstag mit einem dreitägigen Jubiläumsfest der Superlative.

Erfolgsrezept der Musik- gesellschaft Arth

Wir nehmen 18 Frauen und 22 Männer, arrangieren sie ihren musikalischen Vorlieben entsprechend, kreieren daraus unterschiedliche Register und führen sie zu einem Ganzen zusammen. Diese Komposition fröhlicher und engagierter Musikanten und Musikantinnen hat ihre Wurzeln im Jahr 1872. Die Musikgesellschaft Arth ist aus dem Dorfleben kaum mehr wegzudenken und zählt heute 40 Mitglieder zwischen 13 und 78 Jahren, ganz nach dem Motto «Musik verbindet Generationen.» Sie pflegen ihr gemeinsames Hobby, die Musik, in verschiedenen Stilrichtungen, mal traditionell, mal klassisch. Ihr Repertoire umfasst konzertante und sinfonische Werke, aber auch moderne oder volksnahe Stücke.

Mit klarer Handschrift

Zurück zum Erfolgsrezept: In der Küche braucht es für das feine Menü den Koch, welcher die Zutaten zum kulinarischen Genuss vollendet. Dafür müssen alle Register der Kochkunst gezogen werden. Bei einer Musikgesellschaft ist das genauso. Es braucht den Arrangeur, den Chef, der aus den Zutaten, den musikalischen Registern, ein vollendetes musikalisches Feuerwerk harmoniert.

Roman Schwerzmann führt die Musikgesellschaft Arth seit vier Jahren als musikalischer Leiter. Er ist kompetent, motiviert, kollegial und ist immer offen für neue Ideen. Die Mitglieder der MG Arth wissen es sehr zu schätzen, unter der Leitung von Roman Schwerzmann zu musizieren.

Erfolgreich im Nachwuchsbereich

Das Rückgrat eines jeden Vereins bildet der Nachwuchs. Wenn die Jugend nicht gewonnen werden kann, ist die Existenz der Vereine gefährdet. Das war früher so und ist heute nicht anders. Es ist der Musikgesellschaft Arth ein grosses Anliegen, dass sie sich nachhaltig entwickelt und auch in Zukunft ein fester Bestandteil des kulturellen Lebens in Arth bleibt. Die Musikgesellschaft Arth versucht stets, Jugendliche, Wiedereinsteiger oder Neuzuzüger zu motivieren, aktiv mitzuwirken. Den Jugendlichen wird anhand einer Projektphase ein sanfter Einstieg ins Vereinsleben ermöglicht. So zählen heute mehrere einheimische Jugendliche zum festen Bestandteil im Verein.

150-jähriges Jubiläum

Mit Stolz darf der Verein auf seine 150-jährige Geschichte zurückblicken. Sämtliche Blasmusikfans, Freunde der Musikgesellschaft Arth und alle, die das

Jubiläum mit ihnen feiern mögen, sind zum dreitägigen Fest vom 17. bis 19. Juni 2022 nach Arth eingeladen. Ein unvergessliches Erlebnis für alle Generationen. Beste Unterhaltung, Geselligkeit und viel Freude sind garantiert.

Damit ein Fest dieser Grössenordnung durchgeführt werden kann, ist die Musikgesellschaft Arth auf Unterstützung angewiesen. Die Schwyzer Kantonalbank unterstützt die Feierlichkeiten als Hauptsponsor.

JUBILÄUMSFEST IN ARTH

Freitag, 17. Juni 2022:

Unterhaltungsabend

Samstag, 18. Juni 2022:

Jubiläumskonzert

Sonntag, 19. Juni 2022:

Festsonntag mit Fahnenweihe,
Volksapéro & Festumzug

LINK www.mgarth.ch

VOM «REGIONALEN KLEINBETRIEB» ZUM SCHWEIZWEITEN PLAYER

Marcel von Rickenbach hat den Betrieb nach der Übernahme von seinen Eltern stetig weiterentwickelt. Heute kann die Schreinerei von Rickenbach AG im Gewerbegebiet von Ibach auf Aufträge aus der ganzen Schweiz zählen.

Leimfrei verarbeitete Massivholzmöbel in Lärche mit den bewährten handwerklichen Konstruktionen – aus Mondholz notabene – in einem Haus in Seelisberg. Eine wunderschöne Deckenverkleidung mit Rasterkonstruktion im neuen Empfangs- und Auditoriumgebäude der Firma Roche in Kaiseraugst. Eine dreidimensionale Decke mit Holzunterkonstruktion in der Cité du Temps der Swatch Group in Biel. Individuell angefertigte Möbel für das Restaurant Magdalena in Rickenbach oder das Hotel Parco Paradiso in Lugano. Was haben diese handwerklich hochstehenden Projekte gemeinsam? Ihr Ursprung liegt im Gewerbegebiet von Ibach. Hergestellt hat sie die Schreinerei von Rickenbach AG. Wie kommt ein relativ kleines KMU zu solch tollen Aufträgen – weit ausserhalb seines eigentlichen Einzugsgebietes? «Ganz einfach», sagt Inhaber und Geschäftsführer Marcel von Rickenbach, «durch Empfehlungen zufriedener Kunden.»

Kerngesunder Betrieb

Vor sechseinhalb Jahren hat Marcel von Rickenbach das Unternehmen von seinen Eltern Othmar und Maria übernommen. «Ein kerngesunder Betrieb», wie er sagt. Damals mit fünf Mitarbeiten-

den, heute sind es fünfzehn. Sein Vater Othmar war fast ausschliesslich in der Region tätig. «Ein typischer Kleinbetrieb», sagt Marcel. «Mein Vater war enorm kundenorientiert. Wenn es sein musste, hat er auch am Abend oder an Wochenenden gearbeitet. Hauptsache, die Kunden waren zufrieden. Aber er hat es gerne gemacht. Mein Vater ist ein leidenschaftlicher Handwerker.» Im gleichen Stil fortfahren wollte Marcel von Rickenbach trotzdem nicht. Er wollte mit der Firma wachsen und handwerklich interessante Aufträge hereinholen. Das ist ihm bereits innert weniger Jahre gelungen.

Der leidenschaftliche Handwerker, Vater Othmar, ist immer noch im Betrieb anzutreffen, allerdings nur noch in einem kleinen Teilpensum. Mit 61 Jahren hat er den Betrieb übergeben, dann bis 65 noch 100 Prozent mitgearbeitet, anschliessend ein Jahr 80 Prozent und ein weiteres Jahr 40 Prozent. Jetzt eben noch rund einen Tag pro Woche. Auch wenn er gerne arbeitet, loslassen konnte er trotzdem gut. Das bestätigen Vater und Sohn. «Er hat nie dreingeredet, nachdem ich den Betrieb übernommen hatte», betont Marcel. «Ich konnte gut einen Schnitt machen. Das ist mir nicht schwergefallen», sagt Vater Othmar.



Marcel von Rickenbach verbindet alte Handwerkskunst mit moderner Technologie.



SZKB-NACHFOLGE-CHECK

Die Unternehmensnachfolge und die damit einhergehende Vorsorgeplanung bilden wichtige Meilensteine im Leben eines Unternehmers und der Unternehmung. Insbesondere die Altersvorsorge muss frühzeitig angegangen werden, damit die Existenz nach der Unternehmensnachfolge gesichert ist. Für die optimale Regelung der Nachfolge wird genügend Vorlaufzeit benötigt. Mithilfe von Spezialisten lassen sich Fehler in der Planung minimieren. Die Schwyzer Kantonalbank unterstützt ihre Geschäfts- und Firmenkunden dabei mit einem Nachfolge-Check, der alle Fragen zur Nachfolgeplanung beinhaltet.

Primäre Ziele des Nachfolge-Checks sind die frühzeitige Sensibilisierung des Unternehmens auf die Nachfolgethemen, das Aufzeigen von Lösungsoptionen sowie die Schaffung von Grundlagen für eine Nachfolgefinanzierung.

Die einzelnen Schritte

Der Unternehmer beziehungsweise die Unternehmerin erhält den Nachfolge-Check per Post zugestellt. Sie beantworten die Fragen selbstständig und senden den Fragebogen dem Firmenkundenberater beziehungsweise der Firmenkundenberaterin zurück.

In einem zweistündigen Workshop zwischen dem Kunden und dem Berater werden die Antworten besprochen und Handlungsempfehlungen gemeinsam eruiert.

Der Unternehmer oder die Unternehmerin erhalten einen Bericht mit den Handlungsempfehlungen. Zudem sagt der Bericht aus, in welchem Reifegrad der Nachfolgeplanung sich das Unternehmen befindet.

Faire Übergabe

Dass die Nachfolge dermassen gut geklappt hat, hat mehrere Gründe. «Die Eltern haben das gut kommuniziert und sehr fair durchgezogen», blickt Marcel von Rickenbach zurück. Es musste für alle stimmen, einerseits für die Eltern und dann natürlich auch für den Nachfolger, aber ebenso sehr für seine Schwester Karin und seinen Bruder Remo, der heute im Betrieb mitarbeitet. Wesentlich zum guten Gelingen beigetragen hat auch der Umstand, dass die Preisvorstellungen aller Beteiligten ziemlich nahe beieinanderlagen. Eine externe Schätzung ergab zudem fast genau das gleiche Resultat. Nicht zuletzt hat auch die Schwyzer Kantonalbank zur gelungenen Nachfolge beigetragen, indem sie dem Nachfolger privat in beratender Funktion zur Seite stand.

Intensiver Start

Eigentlich wünschte sich Marcel von Rickenbach eine etwas bessere Work-Life-Balance als sie sein Vater hatte. «Aber die ersten drei Jahre waren enorm intensiv. Ich habe wirklich viel gearbeitet», sagt er. «Jetzt hat es sich eingependelt. Inzwischen habe ich wieder Zeit für die Familie, für meine Frau und meine drei kleinen Kinder. Sogar die Pflege von Hobbys liegt wieder drin. Möglich wurde dies auch, weil sich Marcel von Rickenbach auf ein starkes Team stützen kann. Dieses hat wesentlichen Anteil am Wachstum und am Erfolg, den die Schreinerei verzeichnen kann. «Es sind fünfzehn Mitarbeitende, die gewillt sind, bei der Arbeit Topleistungen zu erbringen», sagt der junge Chef.

Gutes Team

Zufall ist das nicht. «Wir sind ein junges Team. Das Durchschnittsalter liegt bei 29 Jahren», erklärt Marcel von Rickenbach. «Sie sind alle äusserst fähige und lernwillige Berufsleute. Es macht Spass, mit ihnen zu arbeiten.» Damit das so bleibt, legt man im Unternehmen grossen Wert auf die Ausbildung des Nachwuchses. Das fängt mit der Auswahl an. «Die Lernenden müssen zum Betrieb passen», betont Marcel von Rickenbach. «Handwerkliches Talent und der Wille, gute Leistungen zu erbringen, müssen spürbar sein. Und eben, sie müssen sich gut ins Team integrieren können. Deshalb wird kein Lernender eingestellt, der nicht vorher einen Schnupperkurs absolviert hat. Somit weiss auch das Team, wer neu dazukommt.

[LINK www.schreinerei-vr.ch](http://www.schreinerei-vr.ch)



Die Auszubildenden müssen zum Unternehmen passen, fachlich und menschlich. Darauf legt Marcel von Rickenbach grossen Wert.

Anspruchsvolle Projekte

Auf der anderen Seite habe das Unternehmen den Mitarbeitenden viel zu bieten, betont Marcel von Rickenbach. «Die Arbeit bei uns ist äusserst vielfältig und interessant. Wir haben praktisch keine Aufträge ab Stange, sondern setzen viele innovative Projekte um. Dies fordert das ganze Team, und wir verbessern uns mit jedem Projekt. Wir verbinden alte Handwerkskunst mit der modernen Technologie, um zu einem perfekten Endresultat und damit zu tollen Aufträgen zu kommen. Wenn die Architekten oder Bauherren wissen, dass die Qualität und Termintreue jederzeit stimmen, erhält man auch mal den Zuschlag, wenn man nicht den tiefsten Preis anbietet.» Dies alles dank Empfehlungen, dank Mund-zu-Mund-Propaganda. So kommt eines zum anderen. Angst, dass plötzlich die Aufträge wegbrechen, muss die Schreinerei von Rickenbach nicht haben.

ARBEITSPLÄTZE ERHALTEN



Autor Adrian Eggenberger,
Leiter Firmenkunden

Etwa 15 Prozent aller KMU in der Schweiz sind auf der Suche nach einer Nachfolge, mehrheitlich erfolgreich. Rund 45 Prozent der Unternehmen werden im Kreis der Familie übertragen (Family-Buy-out), 25 Prozent an eine firmenexterne Nachfolgerperson (Management-Buy-in) und 30 Prozent an Mitarbeitende, die nicht zur Familie gehören (Management-Buy-out).

Nahezu jedes dritte KMU jedoch verschwindet, weil es nicht gelingt, eine Person für die Übernahme zu finden, wie die Studie «KMU Nachfolge – Quo Vadis?» der Stiftung KMU Next ergab. Hunderttausende Arbeitsplätze stehen so auf dem Spiel. Diese Zahlen zeigen deutlich, welche Bedeutung erfolgreiche Nachfolgeregelungen für unsere Wirtschaft haben.

Zukünftig dürfte es Unternehmen noch schwerer fallen, geeignete Nachfolger zu finden, ist der Fachkräftemangel doch schon heute akut. Deshalb müssen wir alles daransetzen, dass möglichst wenig Firmen bei der Suche scheitern. Es sind immer wieder die gleichen Kernbotschaften, die es zu beherzigen gilt. Beginnen Sie frühzeitig mit der Planung. Tauschen Sie sich mit Ihrer Kundenberaterin oder Ihrem Kundenberater aus. Stellen Sie sich darauf ein, loszulassen. Bauen Sie einen Nachfolger, eine Nachfolgerin auf. Und vor allem: Haben Sie realistische Preisvorstellungen. Viele Nachfolge scheitern, weil man sich nicht über den Preis einigen kann. Schliesslich noch: Holen Sie externe Unterstützung. Das ist gut investiertes Geld.

[LINK www.szkb.ch/firmenkunden](http://www.szkb.ch/firmenkunden)

**AUCH FÜR
FIRMENKUNDEN:**

**EINE BANK,
DIE GROSS GENUG
FÜR KOMPETENZ
UND KLEIN GENUG
FÜR NÄHE IST.**

**FIRMENKUNDENGESCHÄFT, SCHWYZER ART:
UNKOMPLIZIERT, VERLÄSSLICH, EFFIZIENT.**

