

## Bereit für die Zukunft: Unternehmensnachfolge im Fokus



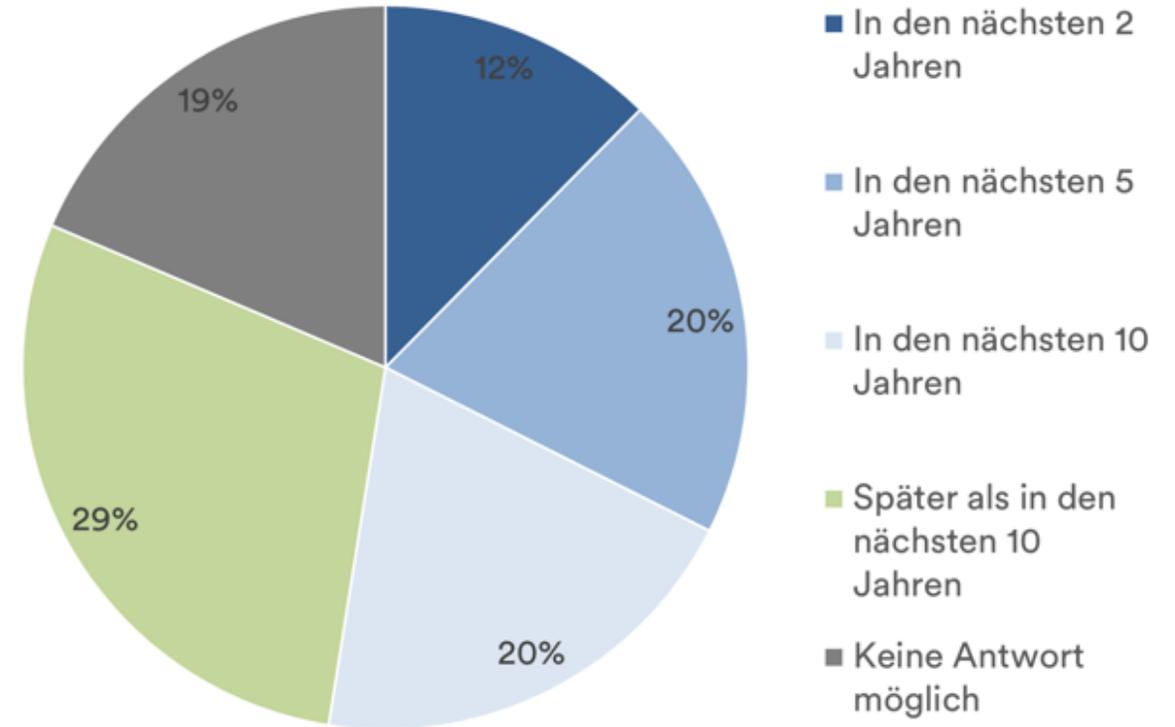
## Herzlich Willkommen zur Economia 2024

Andrea Fanzun, Präsident HKGR



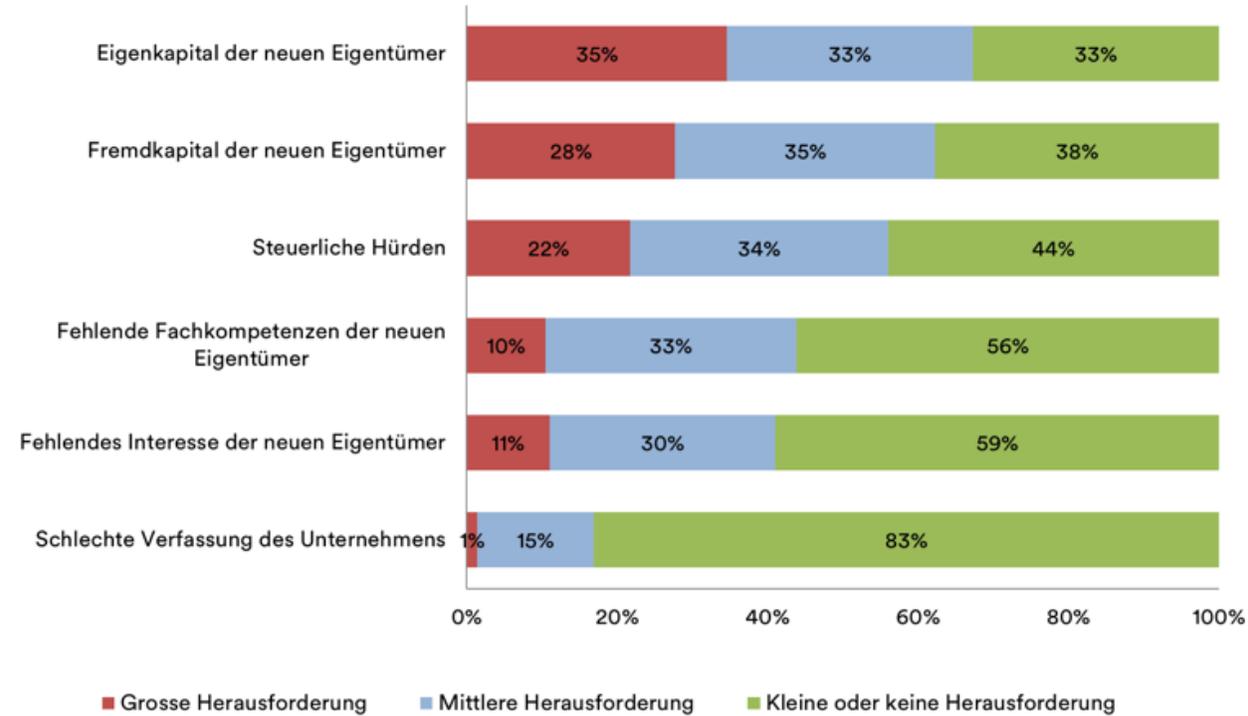
## Mitgliederumfrage 2024

### Wann steht die Nachfolge an?



## Mitgliederumfrage 2024

### Die Herausforderungen?



## Programm

### Inputreferate



**Mauro Lardi**  
SwissLegal Lardi  
& Partner



**Frank Halter**  
St. Galler  
Nachfolge

### Praxisbeispiele

- **Thomas Walther**, Hotel Walther
- **Viktor Scharegg**, G. Brunner Haustechnik
- **Beat Valaulta**, ASSEPRO (ehem. Godly & Partner)
- **Andi Baumgartner**, ASSEPRO

### Finanzierung

- **Oliver Fleischhauer**, GKB
- **Roger Lüdi**, GKB

# Unternehmensnachfolge im Fokus

lic. iur., LL.M. Mauro Lardi, SwissLegal & Partner in Chur

Dr. Frank Halter, St. Galler Nachfolge in Jona

# Bereit für die Zukunft

## Unternehmensnachfolge im Fokus

29. August 2024

# Unternehmensnachfolge im Fokus

## Aufbau

### 1. Wesentliche Aspekte und zeitliche Abfolge

- 1.1. Definitionen
- 1.2. Volkswirtschaftliche Bedeutung
- 1.3. Dimensionen der Nachfolge
- 1.4. Fussangeln
- 1.5. Fit für die Nachfolge
- 1.6. Handbuch Unternehmensnachfolge

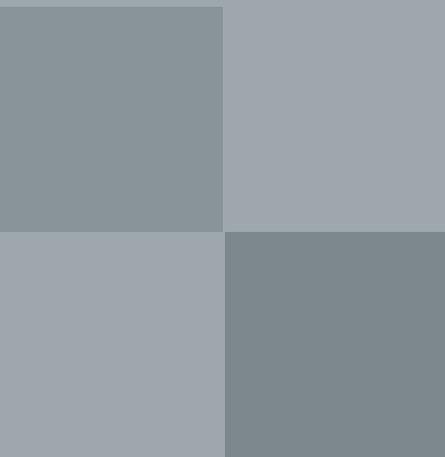
### 2. Der Nachfolgeprozess – St. Galler Nachfolgemodell

- 2.1. Mindestens 3 Parteien im Boot
- 2.2. Ein Projekt im Zeitraum
- 2.3. Plan A/B oder C
- 2.4. Zwei verschiedene Prozesslogiken
- 2.5. Transaktionsprozess beim externen Verkauf
- 2.6. Entwicklungsprozess auf versch. Ebenen
- 2.7. Nachfolge als Markt verstehen

# Unternehmensnachfolge im Fokus – Wesentliche Aspekte und zeitliche Abfolge

lic. iur. **Mauro Lardi**, LL.M., Rechtsanwalt und Notar

SwissLegal Lardi & Partner AG, Chur



**swisslegal**

guiding you to success

## 1.1. Definitionen

Arten und Ausprägungen von Nachfolgeregelungen

**FBO:** Family Buy Out

**MBO:** Management Buy Out

**MBI:** Management Buy In

**M&A:** Merger & Akquisition

Übergabe Leitung vs. Übergabe Eigentum

Share Deal vs. Asset Deal

## 1.2. Volkswirtschaftliche Bedeutung

Erhalt von Werten und Arbeitsplätzen

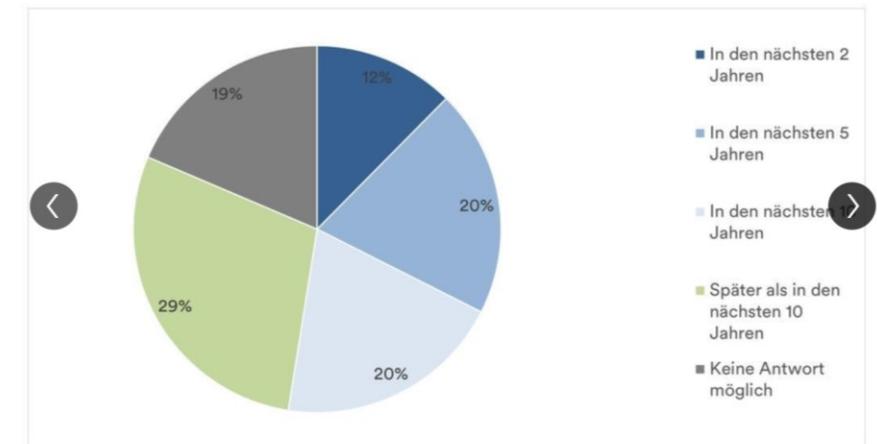
Anzahl KMU: 501'782

Nachfolgequote in 5 Jahren: 20%

Anzahl betroffene Arbeitnehmer: 510'000

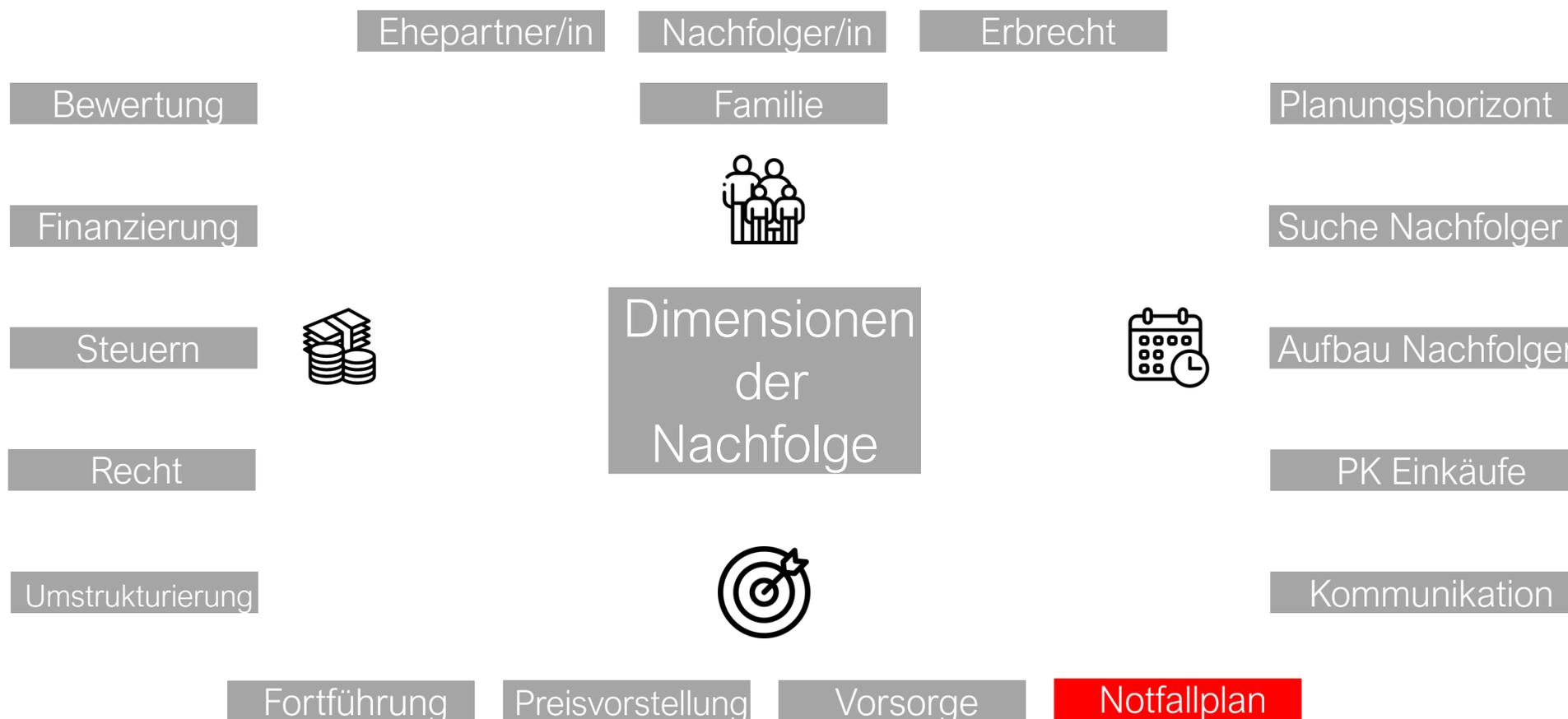
Quote Firmeninhaber 60+: 15.1%

Wann steht die Unternehmensnachfolge in Ihrem Unternehmen an?



# 1.3. Dimensionen der Nachfolge

## Vielschichtige Herausforderung



## 1.4. Fussangeln

### Häufige Fehler

<b>Kurzsichtige Planung:</b>	kein Aufbau Nachfolger/in keine vorbereitenden Schritte
<b>Kommunikationskonzept:</b>	fehlt in 50% der Fälle
<b>Know-how Verlust:</b>	Schnittstelle / Nachbereitung nach Übergabe

## 1.5. Fit für die Nachfolge

Weichenstellungen für die erfolgreiche Übergabe

Frühzeitig mit der Planung beginnen

Struktur auf Übertragung anpassen

Haus in Ordnung bringen

Vorsorge von Nachfolge trennen

In Szenarien denken

„Glück ist, was passiert,  
wenn Vorbereitung auf  
Gelegenheit trifft.“ Seneca

# 1.6. Unternehmensnachfolge

## Interdisziplinäres Handbuch zur Nachfolgeregelung



Von 20 Praktiker(n)/innen

Von 7 Firmen aus versch. Fachbereichen

Prozess / Recht / Steuern / Vorsorge /  
Bewertung / Finanzierung / Know-how-Transfer /  
Suche und Begleitung Nachfolger

Eingangskapitel St. Galler Nachfolge-Modell

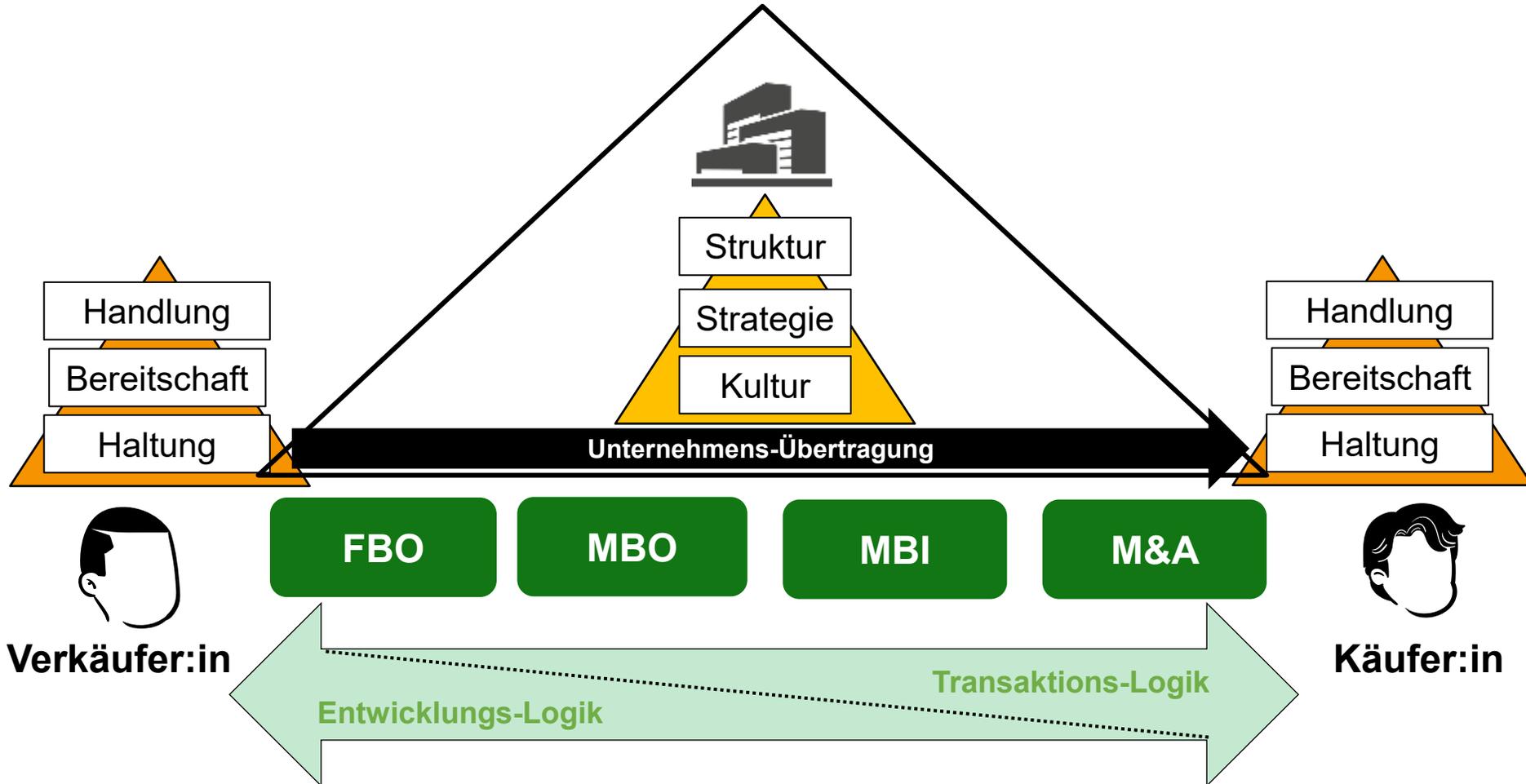
# Der Nachfolgeprozess – St. Galler Nachfolge-Modell

Dr. rer. pol. Frank Halter

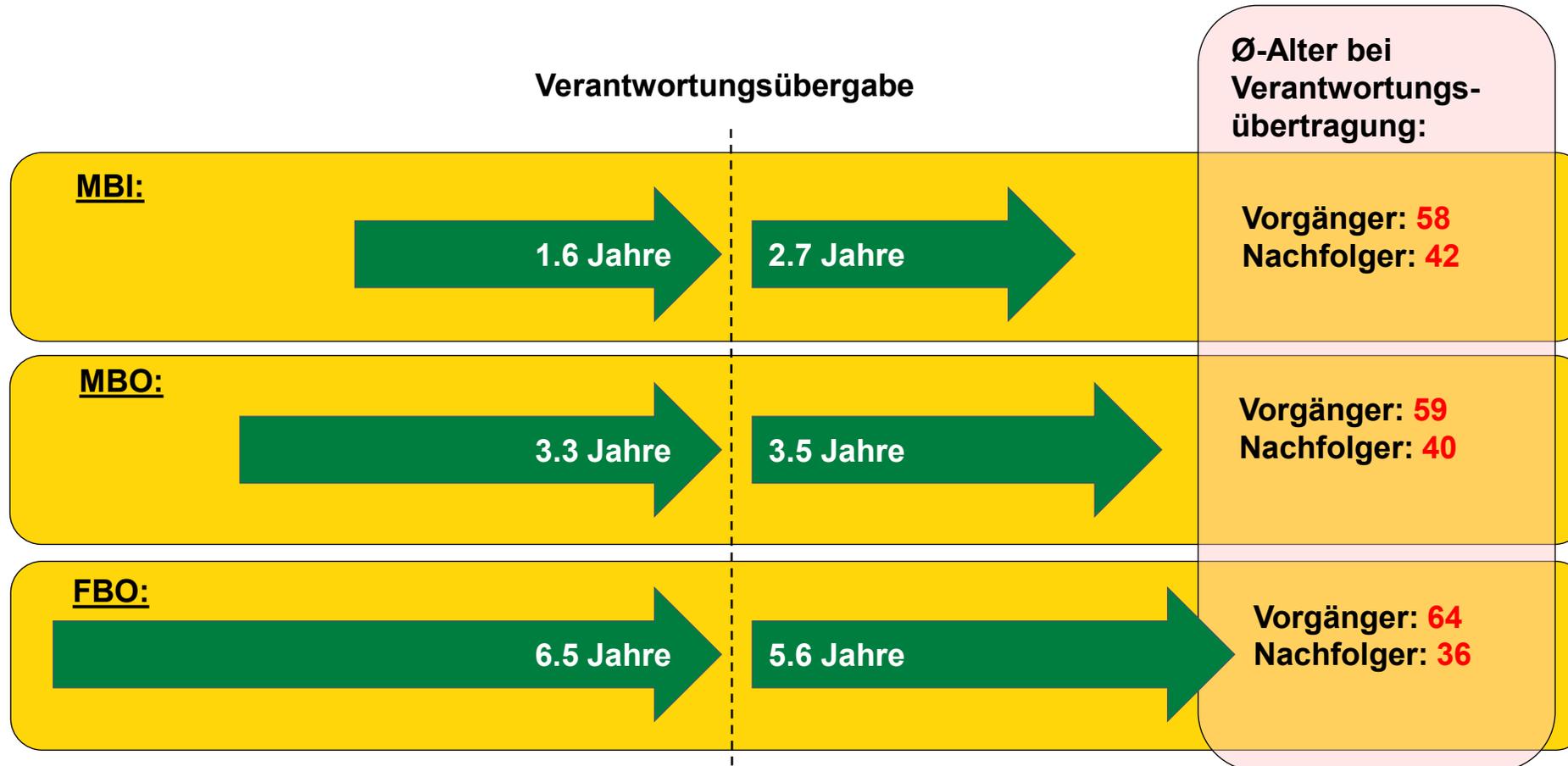
St. Galler Nachfolge, Jona – (<https://www.sгнаfo-modell.ch/>)



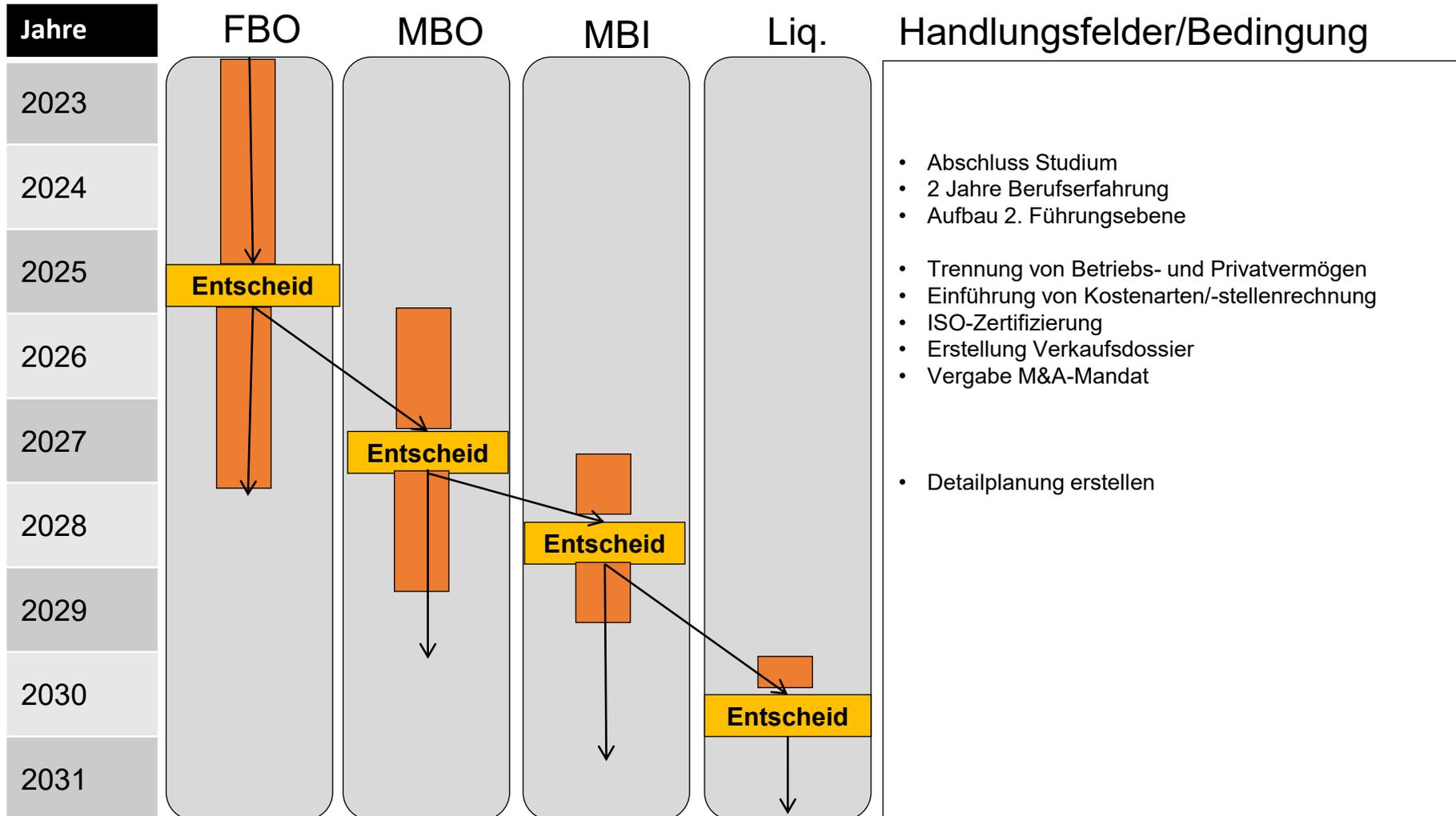
# Mindestens drei Parteien sind im Boot (Halter, Schröder 2022)



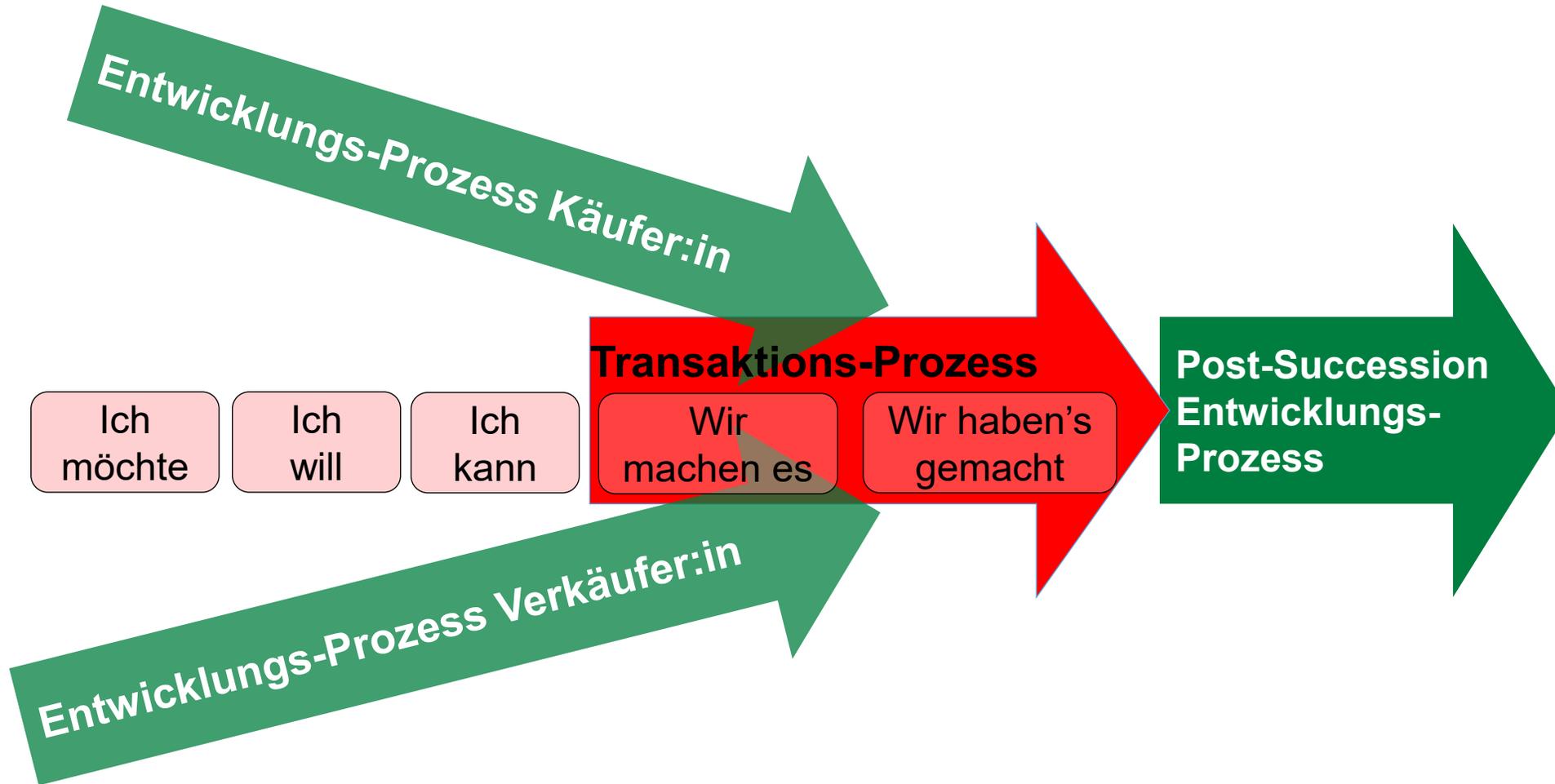
# Ein Projekt im Zeitraum (i.A. Halter, Kammerlander 2014)



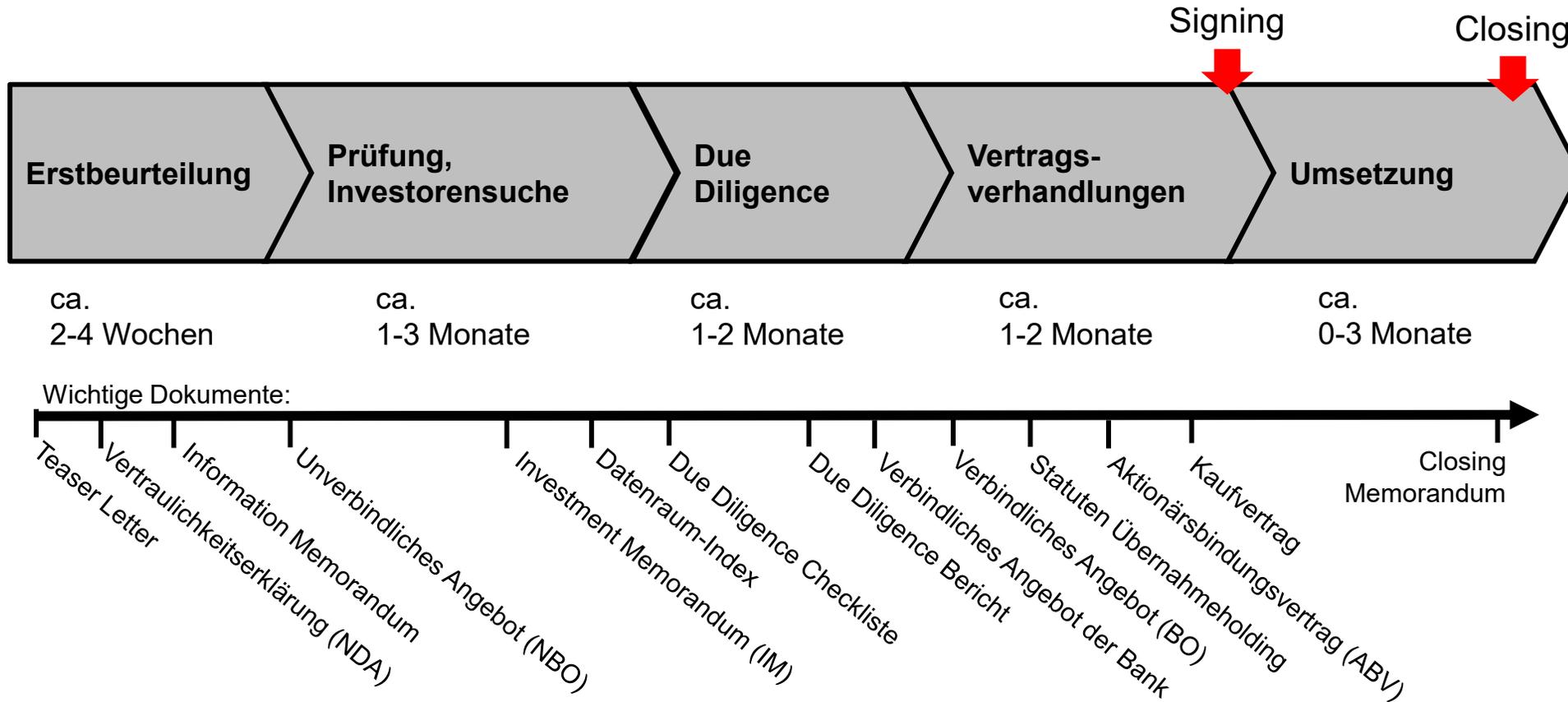
# Plan A / B und C (Strategische Nachfolgeplanung)



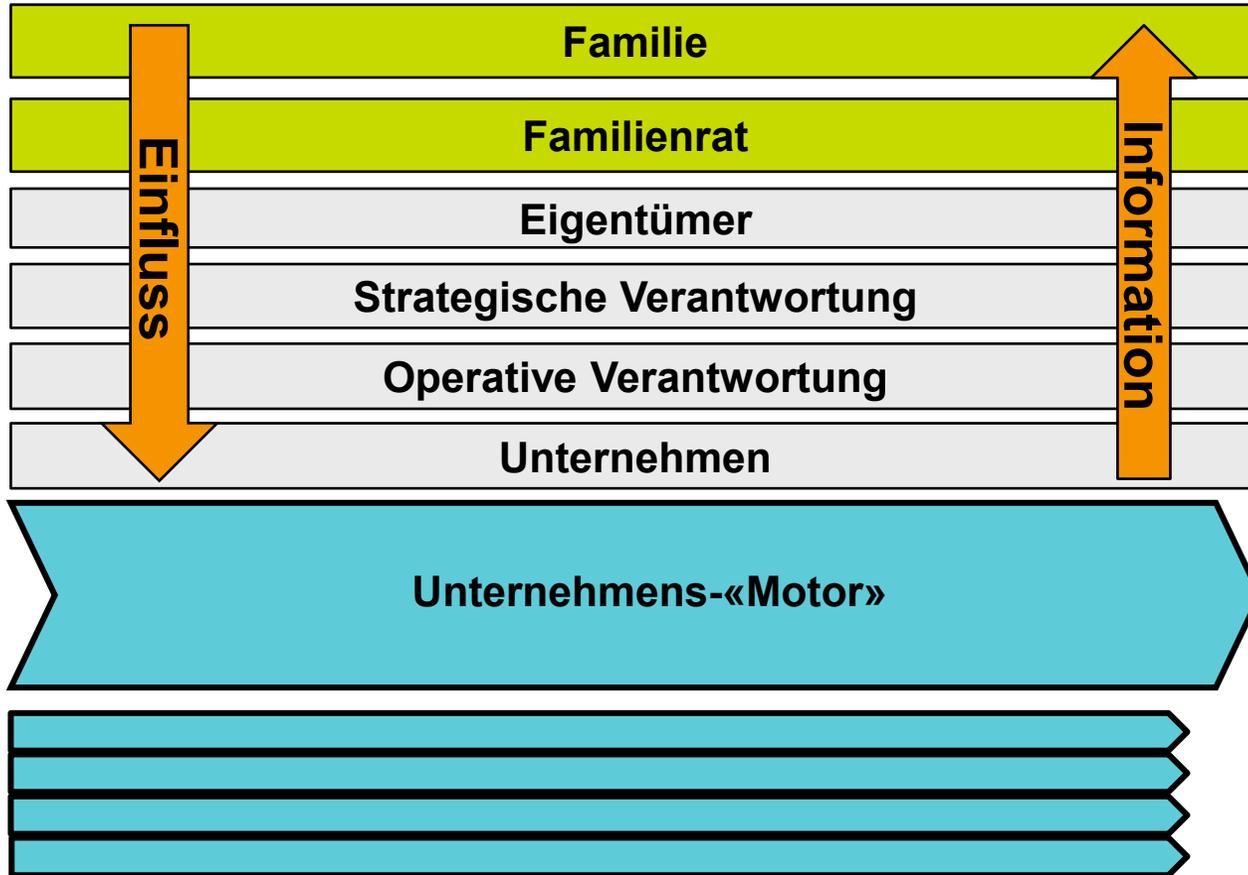
# Zwei verschiedene Prozess-Logiken (Halter, Schröder 2022)



# Transaktionsprozess beim Externen Verkauf (insb. MBI und M&A)



# Entwicklungsprozess im Internen Verkauf (insb. FBO / MBO)



## Gremien

## Instrumente

FR

Nachfolge-Leitbild  
Familiencharta

1

GV

Eignerstrategie  
ABV, Statuten

3

BR

BR-Sitzung  
Unternehmensstrategie

GL/GF

GL-Sitzung / -Workshop

AL/BL

Organisationsreglement  
Rollen & Aufgaben  
Funktionendiagramm  
Stellenbeschreibung  
Arbeitsverträge

2

**WIN - WIN - WIN**



**Verkäufer:in**



**Unternehmen**



**Käufer:in**

# Bereit für die Zukunft – Unternehmensnachfolge im Fokus

**swisslegal**

guiding you to success



St.Galler  
**Nachfolge**<sup>®</sup>

**Modell**  
**Praxis**  
**Expertise**

# Praxisbeispiel Familiennachfolgelösung (FBO)

Thomas Walther, Hotel Walther in Pontresina





EINZIGARTIG SEIT 1907

**WALTHER**

PONTRESINA



**steinbock**

PONTRESINA • ENGADIN

## RELAIS & CHÂTEAUX HOTEL WALTHER & HOTEL STEINBOCK PONTRESINA



Hotellerie



Gründung Walther 1907 · Steinbock 1651  
Familie Walther 1945



118 Mitarbeitende



Hotel Walther | Hotel Steinbock  
7504 Pontresina





EINZIGARTIG SEIT 1907

**WALTHER**

PONTRESINA



**steinbock**

PONTRESINA • ENGADIN

## RELAIS & CHÂTEAUX HOTEL WALTHER & HOTEL STEINBOCK, PONTRESINA



Anne-Rose & Thomas Walther

*Direktion/ Eigentümer*

**Wir stehen für familiäre Werte, Sicherheit und Verlässlichkeit in einer schnellen, globalisierten Welt - im Umgang mit Gästen, Mitarbeitenden und Partnern.**

**Unser Denken und Handeln ist auf Langfristigkeit ausgelegt.**





EINZIGARTIG SEIT 1907

**WALTHER**

PONTRESINA



**steinbock**

PONTRESINA • ENGADIN

## UNSER LÖSUNGSANSATZ

### Familie

- Aus Kindern werden Geschäftspartner
- Förderung von Talenten innerhalb der Familie
- Gegenseitige Rücksichtnahme und Verständnis
- GEDULD & VERTRAUEN
- Loslassen vs. Vollgas geben
- Unkündbare Anstellung?!

### Mitarbeitende

- Vertrauen schaffen
- Sähen bevor man ernten kann
- Im Prozess mitnehmen und auf Veränderungen vorbereiten. Familienbetriebe sind keine „Konservierungsmittel“.

### Eigentum

- Überführung des Eigentums in die nächste Generation
- Transparenz
- Entschädigung der Geschwister, die nicht im Betrieb sind
- Was oder wieviel ist „gerecht“
- Wieviel verträgt die Unternehmung, damit Investitionen und Innovation nicht leiden

**KONTINUITÄT trägt massgeblich zum Erfolg bei. Ungenügend oder oberflächlich geplante Übergaben zerstören Unternehmen und Familien!**



EINZIGARTIG SEIT 1907

**WALTHER**

PONTRESINA



**steinbock**

PONTRESINA • ENGADIN



Anne-Rose & Thomas Walther

*Direktion/ Eigentümer*

**GRAZCHA FICHUN**

# Praxisbeispiel Management-Buy-in (MBI) und Management Buy-out (MBO)

Viktor Scharegg, G. Brunner Haustechnik in Domat/Ems



Via Nova 45 7013 Domat/Ems

Als kompetentes **Installationsunternehmen** sorgen wir dafür, dass Sie sinnvolle Technik in Ihr Haus bekommen. Dass wir Sie dabei beraten und uns nicht mit der erstbesten **Lösung** zufriedengeben, ist für uns selbstverständlich. Als **Haustechniker** stehen wir im Dienste des Menschen und der Umwelt

- Gegründet 1934 durch Anton Brunner
- 1967 Übernahme durch Gerhard Brunner
- 2001 Gründung einer AG Inhaber und Geschäftsführer Viktor Scharegg
- 2024 Übernahme durch Patrick Turnell und Werner Hunger
- Mitarbeiter 37 (davon 5 Lernende)

# Viktor Scharegg Verwaltungsratspräsident



Via Nova 45 7013 Domat/Ems

# Management-Buy-in (MBI) 2001

- Externer Käufer wird gefunden
- Aus einer Einzelfirma wird eine Aktiengesellschaft
- Entflechtung Einzelfirma mit Liegenschaften und Betrieb
- Bewertung der Firma
- Finanzierung der Übernahme
- Darlehen
- Asset-Deal (Kauf Sachanlagen, Kundenlisten, Verträge und Verbindlichkeiten)
- Abzahlung des Übernahmepreises
- Einbezug der Mitarbeitenden
- Rolle des ehemaligen Eigentümers



Via Nova 45 7013 Domat/Ems

# Management-Buy-out (MBO) 2024

- Interne Käufer werden gefunden
- Beteiligung der zukünftigen Eigentümer
- Aktionärsbindungsvertrag
- Schrittweise Übertragung der Kompetenzen
- Zeitlicher Übernahmeplan
- Share-Deal (Kauf von Aktien)
- Finanzierung
- Einbezug Mitarbeitenden
- Rolle des ehemaligen Eigentümers

# Praxisbeispiel Unternehmensverkauf (M&A)

Beat Valaulta, ASSEPRO in Chur (ehem. Godly und Partner)

Andi Baumgartner, ASSEPRO in Chur



**ASSEPRO**

Sicherheit für Unternehmen

# Economia

Chur, 29. August 2024





# Wer sind wir?

Unsere Rollen bei ASSEPRO Brokerage



## Beat Valaulta

Leiter Vertrieb Brokerage  
schweizweite Verantwortung für 7 Regionen

Telefon: 058 590 47 31

E-Mail: [beat.valaulta@assepro.com](mailto:beat.valaulta@assepro.com)



## Andi Baumgartner

Regionalleiter Südostschweiz  
mit einem Team von 10 Mandatsleiter

Telefon: 058 590 47 24

E-Mail: [andi.baumgartner@assepro.com](mailto:andi.baumgartner@assepro.com)



# ASSEPRO in Kürze

Schweizweit aktiv und lokal verankert.

**24**

Standorte

**CHF 1,2 Mia.**

Verwaltetes Prämienvolumen

**10**

Überregionale Fachteams



**300**

Mitarbeitende (davon 40 in Chur)

**8'000**

Betreute Unternehmen



# Godly & Partner AG

Aktionärsbindungsvertrag, interne Nachfolge durch Mitarbeitende



Gründung im 2001  
durch Remo Godly



2 Standorte  
Chur & Kriessern



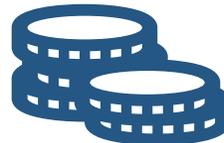
10 qualifizierte  
Mitarbeitende



3 operativ tätige  
Inhaberaktionäre



Stv. Geschäftsführer,  
Mandatsleiter und  
Mitinhaber



CHF 50 Mio.  
verwaltetes Prämienvolumen



# Übernahmeprozess

2020 - heute

## Phase I Verkauf

März 2020  
-  
Oktober 2020

## Phase II Übergang

Oktober 2020  
-  
Dezember 2022

## Phase III One Brand

ab Januar 2023



# Übergangsphase nach dem Verkauf bis zur schweizweiten Neuausrichtung der ASSEPRO



ONE COMPANY  
BRAND  
VOICE

## Round-up



# Finanzierungsmöglichkeiten Unternehmensnachfolge

Oliver Fleischhauer, Graubündner Kantonalbank in Chur

Roger Lüdi, Graubündner Kantonalbank in Chur



**Graubündner  
Kantonalbank**

# Nachfolge- Finanzierung.

Unternehmensnachfolge im Fokus.

Finanzierung einer Unternehmensnachfolge.

**29.08.2024**

**Oliver Fleischhauer, Roger Lüdi**



# Der «richtige» Zeitpunkt.

Die **Unternehmensnachfolge ist ein Prozess** und geht nicht von heute auf morgen.

**Zentrale Elemente** einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge:

- **Klarheit;** über die beabsichtigte Nachfolgelösung für sich und die Familie schaffen (Emotionen)
- **Zeit;** Vorsorge- und Steueroptimierung via Lohn (fünf, lieber zehn Jahre)
- Positionierung und Befähigung eines Nachfolgers
- Kommunikation: Mitarbeiter, Lieferanten und Partner
- **Professionelle Begleitung und optimale Strukturen**

# Die Struktur ist entscheidend.

Die **Basis** für die optimale Unternehmensnachfolge sind die geschaffenen Strukturen.

## «Übernahmefit»

- Substanz: Gewinnvorräte / stille Reserven
- Liquidität und Vermögensstruktur
- Personenabhängigkeit
- Erbrechtliche & steuerrechtliche Stolpersteine

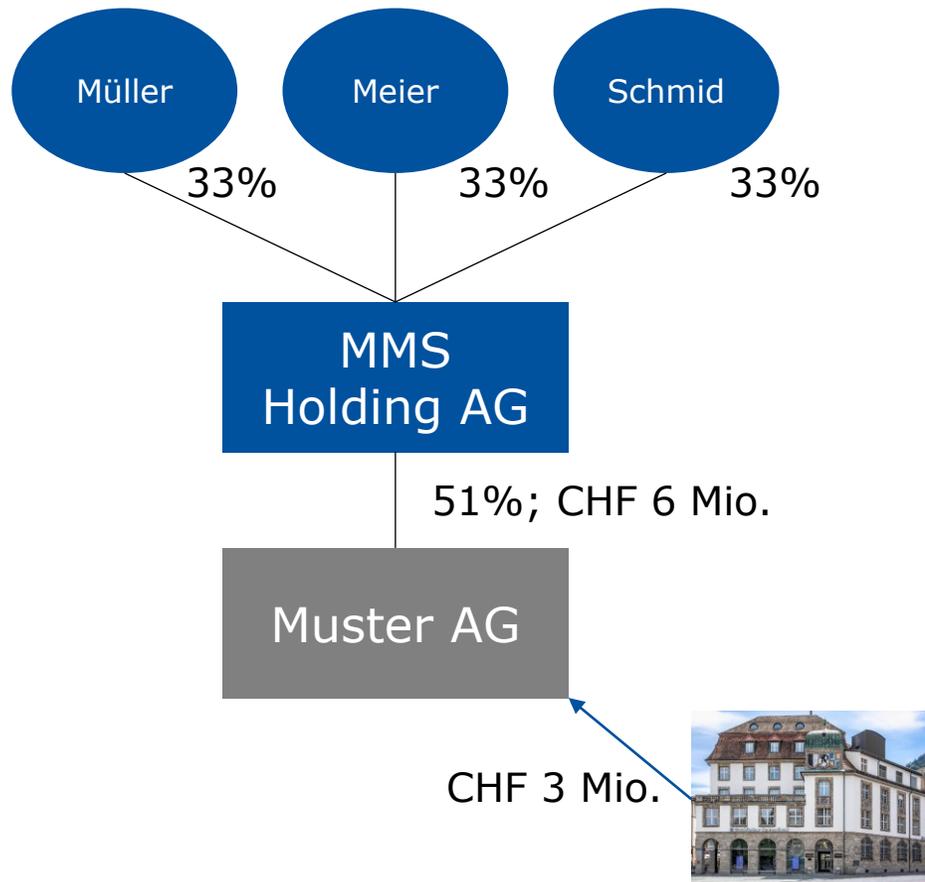
=> die Strukturen sind entscheidend für eine **Nachfolgefiananzierung**.

# Nachfolgefinanzierung – Beispiel.

## Die **Grundsätze der Beteiligungsfinanzierung**:

- Bestehende Unternehmen mit einem Track Record (**keine** Start-ups)
- Zukunftsfähiges Geschäftsmodell
- Substanzwert **ohne** Goodwill, stille Reserven
- Mehrheitsbeteiligung
- Finanzierungsgrösse: 50-60% des Kaufpreises
- Rückzahlung der Bankschuld: innerhalb 5 - 8 Jahre (aus freiem Cashflow)
- Allfällige Finanzierungslücke: Verkäuferdarlehen im Nachgang

# Beispiel – Ausgangslage.



- Gründung Akquisitionsholding
- **3 Aktionäre** mit jeweils **1/3** Beteiligung
- Mehrheitsbeteiligung von **51%**
- Kaufpreis **CHF 6 Mio.**
- Bilanz Muster AG wurde bereinigt;  
Liegenschaft und **nicht betriebsnotwendiges**  
Grundstück in Chur ins Privatvermögen überführt
- Benötigte **Fremdfinanzierung: CHF 3 Mio.**

# Beispiel – Finanzierung.

## Eckdaten

**Kaufpreis 51% der Aktien**

abzgl. Eigenmittel Aktionäre  
abzgl. Verkäuferdarlehen

**Bankfinanzierung**

Amortisation aus Free Cash Flow  
→ indirekte Teilliquidation

**CHF 6'000'000.00**

CHF 1'800'000.00

CHF 1'200'000.00

**CHF 3'000'000.00**

## Amortisationen

Das Bankdarlehen ist quartalsweise mit CHF 125'000.00 zu amortisieren, erstmals per 31.12.2024; **Amortisationsdauer 6 Jahre** für das **Bankdarlehen**.

# Fazit.

Eine erfolgreiche Nachfolge bedingt eine frühzeitige Planung, die Schaffung **optimaler Strukturen**, unterstützt durch eine **professionelle Begleitung** im Prozess.

## Finanzierungsarten

- Privatvermögen: Beteiligungsfinanzierung
- Geschäftsvermögen: Finanzierungsholding

## Steuerliche Stolpersteine

- Einkommenssteuern bei Nachfolge durch Mitarbeiter
- Indirekte Teilliquidation bei Verkauf ins Geschäftsvermögen

# Herzlichen Dank.

**Graubündner Kantonalbank**

Oliver Fleischhauer  
Roger Lüdi

Postplatz  
CH-7000 Chur

[gkb.ch](http://gkb.ch)



## Fazit und Takeaways

Ernst „Aschi“ Wyrsch, Präsident HSGR



## Herzlichen Dank

Partner:



**Graubündner  
Kantonalbank**

**somedia**  
MEDIEN  
DER SÜDOSTSCHWEIZ

Sponsoren:



ALLEGRA | PASSUGGER



**AUSGLEICHKASSE WIRTSCHAFT**  
GRAUBÜNDEN GLARUS

# Nachfolgeplanung in KMU Inputs aus der Praxis

Informationsanlass mit Apéro  
25. September 2024, 17.30 – 19.00 Uhr  
ibW Chur oder online

Infos und Anmeldung  
[www.kmu-impuls.ch](http://www.kmu-impuls.ch)



Eine Veranstaltung von

**Bündner Gewerbeverband**  
Unione grigionese delle arti e mestieri  
Unìun grischuna d'artisanadi e mastergn



**HWSGR**

Höhere  
Wirtschaftsschule  
Graubünden

Presenting Partner



Höhere Fachschule  
Südostschweiz

Wirtschaftsstandort mit Lebensqualität. **graubünden**