

unternehmer

Unternehmensnachfolge

Wenn die Firma in der Familie bleibt Die Geschwister Gasser und Matthias Rüegg führen das Lebenswerk ihrer Eltern fort

Wie die Stabübergabe klappt Ein perfektes Timing ist für die Übertragung des Unternehmens entscheidend

Warum ein Fremder zum Chef wird Management-Buy-ins sind eine immer beliebtere Lösung für die Regelung der Nachfolge

INHALT

Unternehmensnachfolge

04 In der Familie geregelt

Die familieninterne Regelung der Nachfolge ist der Wunsch vieler Patrons. Dabei gilt es vor allem potenzielle Konflikte zu vermeiden.

08 Den Zeitpunkt treffen

Damit die familieninterne oder externe Übergabe eines Unternehmens zum Erfolg wird, ist ein gutes Timing zwingend.

12 Sich erfolgreich einkaufen

Der neue Besitzer der Imex Delikatessen aus Lachen, der frühere Banker Jacques Bossart, hat seine Leidenschaft für gutes Essen zum Beruf gemacht.

14 In einer positiven Spirale

Die Schweizer Wirtschaft steht robust da und trotz erfolgreich dem Krisenumfeld im Ausland. Die Binnenwirtschaft treibt das Wachstum an.

15 Über den ganzen Prozess

Das erfahrene Expertenteam der Credit Suisse begleitet KMU kompetent während aller Phasen des Nachfolgeprozesses von der Initialisierung bis zum Abschluss.

16 Passend finanziert

Dank einer massgeschneiderten Übernahmefinanzierung der Credit Suisse konnte Giorgio Salvo zusammen mit zwei Partnern neuer Inhaber des Maschinenbauers Spöndli und Seger werden.

18 Die Phase danach regeln

Welche Rolle der alte Patron nach der Übergabe an den Nachfolger im Unternehmen spielt, sollte laut einer Studie genau geregelt werden.

19 Das Internet entwickelt mit

Auf der Online-Plattform Atizo können KMU ihre Innovationsaufgaben von kreativen Benutzern lösen lassen.

credit-suisse.com/unternehmer

→ **Exklusiv für Sie**

Damit Sie künftig keine wichtigen Themen für Unternehmer verpassen, wählen Sie bequem und kostenlos aus unseren Abonnements, die wir speziell für Sie zusammengestellt haben.



Urs P. Gauch
Leiter KMU-Geschäft Schweiz

Unternehmensnachfolge

Das Thema Nachfolge beschäftigt Schweizer KMU: Beinahe jedes vierte Unternehmen soll in den nächsten fünf Jahren an einen Nachfolger übergeben werden. Eine Umfrage, die wir gemeinsam mit der Universität St. Gallen durchgeführt haben, zeigt, dass nur in rund 40 Prozent der Fälle eine familieninterne Lösung gefunden wird. Bei der Nachfolge durch ein Familienmitglied müssen viele und teilweise sehr unterschiedliche Interessen berücksichtigt werden. In der Titelgeschichte berichten Simone Gasser vom Fensterfabrikanten GAWO Gasser und Matthias Rüegg von Rüegg Cheminée von ihren persönlichen Erfahrungen als Nachfolger in einem Familienunternehmen.

Unsere Umfrage hat aber auch ergeben, dass der Anteil der Management-Buy-ins, also der Verkäufe an externe Partner, mit ebenfalls rund 40 Prozent überraschend hoch ausfällt. In unserer Bankpraxis sehen wir diesen Trend bestätigt: Aus der ganzen Schweiz erreichen uns Anfragen von Personen, die als Nachfolger in einem KMU eine neue Herausforderung suchen. Gleich zwei solche Fälle stellen wir Ihnen vor: Lesen Sie auf Seite 12, wie der Physiker Jacques Bossart sich mit dem Kauf der Imex Delikatessen einen Traum erfüllt hat. Und auf Seite 16 erzählen wir Ihnen, wie Giorgio Salvo seinen geregelten Job verlassen hat, um als Nachfolger das Maschinenbauunternehmen Spöndli und Seger zu übernehmen und in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

Lassen Sie sich von diesen spannenden Geschichten inspirieren.

Urs P. Gauch



Die Ursprünge der GAWO Gasser gehen auf eine 1945 gegründete Schreinerei zurück. Heute wird der Spezialfertiger von Fenstern, Jalousien und Türen in der dritten Generation gemeinschaftlich von den Geschwistern Simone und Basil Gasser (r.) geführt.

Klare Verhältnisse sind die halbe Übergabe

Viele Patrons wünschen sich eine familieninterne Regelung der Unternehmensnachfolge. Als Knackpunkt erweist sich dabei oft, eine von allen Nachkommen als fair empfundene Bewertung zu finden. Ein Familienvertrag hilft zudem, vermögensrechtliche Fragen verbindlich zu regeln.

«Ich spürte eine schon fast emotionale Verantwortung, das Familienunternehmen zu übernehmen», sagt Simone Gasser. Seit bald drei Jahren leitet sie gemeinsam mit ihrem Bruder Basil die GAWO Gasser in Wolhusen. Ihr Grossvater hatte den Betrieb 1945 als Schreinerei gegründet. In der Folge hat er sich zu einem Spezialfertiger von Fenstern, Jalousien und Türen entwickelt. Für die Rückkehr ins Entlebuch hängte Simone Gasser den Job als

Leiterin der klinischen Forschungsabteilung beim Medizinaltechnikunternehmen Synthes an den Nagel: «Der Eintritt ins Familienunternehmen war für mich schon immer eine Option. Ich wollte aber zuerst in einem eigenen Job etwas erreichen und nicht einfach als Töchterchen herangezogen werden.»

Eine faire Bewertung finden

Mehrere Jahre hat die Übergabe der operativen



Rüegg Cheminée vertreibt seine exklusiven Cheminées in mehreren europäischen Ländern. Matthias Rüegg (l.) hat das 1955 gegründete Unternehmen von seinem Vater übernommen und beginnt bereits damit, sich über seine eigene Nachfolge Gedanken zu machen.

Geschäftsführung an Simone und Basil Gasser gedauert: «Weil das Unternehmen während vieler Jahre nur von unserem Vater geführt worden war, mussten wir die Strukturen zuerst anpassen», erklärt sie. Zudem muss nun eine angemessene und von allen Familienmitgliedern akzeptierte Bewertung gefunden werden, weil ein weiterer Bruder nicht im Unternehmen arbeitet und der Vater beschlossen hat, dass die Firma nur den operativ tätigen Nachkommen gehören soll.

In einem solchen Fall stehen sich in der Regel divergierende Interessen gegenüber. Für den Vater geht es um sein Lebenswerk. Der Bruder beurteilt den Wert des Unternehmens aus einer externen Perspektive. Für die beiden im Betrieb tätigen Geschwister muss demgegenüber berücksichtigt werden, dass sie zugunsten des Familienunternehmens auf alternative Lebensentwürfe verzichten und die Verantwortung für die rund 80 Arbeitsplätze übernehmen.

Die rechtlich verbindliche Regelung der Nachfolge ist noch aus einem anderen Grund brisant: «Für den Vater bedeutet sie die endgültige Abnabelung vom Betrieb», so die Tochter. Solche massiven Veränderungsprozesse können den Zusammenhalt in der Familie auf die Probe stellen: «Als ich 2011 an einem Forum der Credit Suisse zum Thema Unternehmensnachfolge teilnahm, habe ich realisiert, dass es nicht nur in unserer Familie am Weihnachtstisch diese Diskussionen gibt», schmunzelt sie.

Familienvertrag brachte Sicherheit

Auch beim 1955 gegründeten Cheminée-Hersteller Rüegg war die Übergabe an die nächste Generation ein zeitintensiver Prozess: Als sich der Vater mit dem Thema zu beschäftigen begann, hatten Matthias Rüegg und sein Bruder schon rund zehn Jahre in leitenden Stellungen im Betrieb gearbeitet. «Wir mussten eine akzeptable Lösung für die Eltern und alle fünf Kinder finden. Dabei sollten mein Bruder und



In dem Unternehmen, das während vieler Jahre von ihrem Vater im Alleingang geführt worden war, mussten Simone und Basil Gasser zunächst gewisse Strukturen anpassen. Auch das war Teil der Nachfolgeregelung.



Die GAWO Gasser ist einer der wichtigsten Arbeitgeber im Entlebuch und bildet auch eine grössere Anzahl von Lernenden aus.

ich die Mehrheit des Unternehmens erhalten. Ein weiterer Bruder war als Mitarbeiter in der Firma tätig und zwei andere Geschwister gar nicht im Betrieb», umreisst Rüegg die Ausgangslage.

Klärung brachte schliesslich ein detaillierter Familienvertrag, in dem die vermögensrechtlichen Belange für alle Parteien verbindlich geregelt wurden: «Damit hatten wir alle Beteiligten im Boot. Ein wichtiger Aspekt war auch, dass unser Vater nicht nur die operative Leitung abtrat, sondern effektiv auch die Mehrheit der Anteile an meinen Bruder und mich verkaufte», fasst Rüegg die überragenden Vorteile dieses Ansatzes zusammen.

Konflikte erfolgreich überwinden

2001 nahm sich sein Bruder kurzfristig eine Auszeit. Matthias Rüegg, der bis dahin Verkaufsleiter gewesen war, rückte in die Rolle des Geschäftsführers nach. Er straffte das zuvor



Schon länger arbeitet Rüegg Cheminée mit spezialisierten Fertignern im europäischen Ausland zusammen und fokussiert sich in der Schweiz auf die Entwicklung neuer Produkte, das Marketing und den Vertrieb.

dreistufige Vertriebsmodell, was die Struktur der Firma nachhaltig veränderte. «Als mein Bruder nach mehreren Monaten zurückkehrte, waren die Aufgabenbereiche nicht mehr so klar verteilt. Hinzu kamen unterschiedliche Ansichten über die Strategie», blickt er zurück. All dies führte 2007 zum Ausscheiden des Bruders. In der Folge musste Rüegg dessen Aktien übernehmen. Die Credit Suisse hat diese Transaktion finanziert. Rüegg wurde dadurch Hauptaktionär des Unternehmens.

«Obwohl die Trennung nicht einfach war, habe ich mit der Zeit rückblickend realisiert, dass sich solche Veränderungen positiv auf alle Beteiligten wie auch auf das Unternehmen selbst auswirken können», erklärt er. Heute beginnt er damit, sich erste Gedanken über die eigene Nachfolge zu machen. Er will die Thematik auf jeden Fall frühzeitig angehen. «Diese Prozesse sind in einem Familienunternehmen nie einfach. Eine konstruktive Gesprächs- und Streitkultur kann jedoch helfen, selbst schwierige Situationen erfolgreich zu meistern», meint Rüegg abschliessend. □

Nachfolge in Familienunternehmen

Eine interne Nachfolgeregelung stellt Familienunternehmen vor viele Herausforderungen. Am Forum Zukunft Unternehmertum der Credit Suisse tauschen sich bis zu 20 Nachkommen von Unternehmern zu Themen wie Nachfolge und Family Governance aus. Unter der Leitung von Frank Halter vom Center for Family Business der Universität St.Gallen diskutieren sie die wichtigsten Fragestellungen im Zusammenhang mit der Nachfolge und profitieren vom Fachwissen der Spezialisten der Credit Suisse sowie eines Consultingpartners. Ein zentraler Aspekt ist auch der offene Erfahrungsaustausch mit anderen angehenden Unternehmern. Die Veranstaltung findet zweimal jährlich während zweier Tagen im Seminarhotel Bocken, Horgen ZH, statt. Für nähere Informationen schreiben Sie uns auf: unternehmer.inbox@credit-suisse.com

Erfahren Sie mehr zum Thema:

→ Bestellen Sie kostenlos unser Dossier «**Unternehmensnachfolge**» mit beigelegtem Talon oder online über unsere Internetseite:

credit-suisse.com/unternehmer



«Ich wollte mich nicht mehr um die Tagesgeschäfte kümmern.»

Ulrich Maag, Gründer Dosteba AG

Bei der Stabübergabe entscheidet das Timing

Mehr als ein Fünftel der Schweizer KMU soll in den nächsten fünf Jahren an einen Nachfolger übergeben werden. Für die Mehrheit wird sich keine familieninterne Lösung finden. Sowohl bei der Übertragung innerhalb der Familie als auch bei der Veräusserung an einen externen Käufer ist ein gutes Timing erfolgsentscheidend.

Herr Maag, seit 1979 beschäftigen Sie sich mit wärmedämmenden Fassadenelementen. Ihre Firma Dosteba haben Sie Ihrem Sohn Stefan übergeben.

Ulrich Maag: Als mein Sohn 1992 seine Schreinerlehre abschloss, baute ich für die Dosteba gerade eine Produktionsliegenschaft. Ich sagte zu ihm: Wenn du einmal sehen willst, wie ein Bau von der Sohle bis zum Scheitel passiert, dann komm zu uns und mach die Bauleitung. Es hat ihm dann in der Firma sehr

gut gefallen und er ist geblieben. Zwar hätte ich mir gewünscht, dass er zuerst andere Firmen und Branchen kennenlernt, doch es kam anders.

Wie ging es weiter?

Ulrich Maag: Als wir 1995 in eine grössere Liegenschaft zogen, habe ich Stefan die ganze Produktion einrichten lassen. Wenn er die Firma eines Tages übernehmen würde, sollte sie schliesslich auch nach seinen Wünschen eingerichtet sein. Später habe ich ihm erklärt,

dass ich im Alter von 62 Jahren definitiv wissen wolle, ob er antritt oder nicht. Wenn er abgelehnt hätte, wären mir so immer noch ein paar Jahre für die Suche nach einem externen Kandidaten geblieben.

Herr Maags Sohn hat zugesagt. In der Realität aber werden nur rund 40 Prozent der KMU innerhalb der Familie übergeben. Wo liegen denn die Schwierigkeiten?

Roland Suter: Bei der familieninternen Nachfolge müssen die oft gegenläufigen Interessen des Inhabers und seines Nachfolgers, der übrigen Geschwister, des Unternehmens, des Kaders und der Mitarbeitenden unter einen Hut gebracht werden. Das ist nicht einfach. Vieles hängt vom Profil des familieninternen Kandidaten und von der Definition von dessen künftiger Rolle ab. Falls sich mehrere Nachkommen für das Unternehmen interessieren, sollten je nach Affinitäten schon früh gewisse Rollen zugeteilt werden. Es macht wenig Sinn, wenn beispielsweise alle eine technische Ausbildung absolvieren und sich später konkurrenzieren.

Wie lässt sich das beim Unternehmer konzentrierte Know-how auf den Nachfolger übertragen?

Roland Suter: Wir empfehlen eine Art Think-Tank-Lösung unter Einbezug des Kaders, um das im Kopf des Patrons vorhandene Know-how frühzeitig und strukturiert auf mehrere Personen zu verteilen. Dazu gehören insbesondere auch Lieferanten- und Kundenkontakte. So übergibt der Unternehmer schrittweise die Verantwortung und kann später selbst auch besser loslassen.

Wie verlief bei Ihnen die Übergabe, Herr Maag?

Ulrich Maag: Wegen der hohen Abhängigkeit von einem einzelnen Kunden kam die Dosteba um die Jahrtausendwende in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Deshalb konnte ich das Zep-ter erst 2004 übergeben, also etwas später

als geplant. Für mich war stets klar, dass ich kein Büro mehr im Betrieb haben will.

Warum denn nicht?

Ulrich Maag: Damit ich mich nicht mehr um die Tagesgeschäfte kümmern kann. Ich will nicht mehr mitreden, wie man es machen sollte oder müsste. Es entspricht vielleicht nicht ganz meinem Gusto. Deshalb habe ich einen klaren Schnitt gemacht und mich möglichst vollständig zurückgezogen. Für Neu- oder Weiterentwicklungen stelle ich jedoch immer noch gerne meine Erfahrung oder mein Fachwissen zur Verfügung.



«Die Integration von zwei Unternehmen ist jedes Mal eine Herausforderung.»

Franz Grüter, CEO, green.ch AG

Wenn es mit der familieninternen Lösung nicht klappt, bleibt oft nur der Verkauf. Worauf muss in einem solchen Fall geachtet werden?

Roland Suter: Für den Verkaufserfolg entscheidend ist vor allem der Zeitpunkt der Prozessinitialisierung. Dieser hängt einerseits vom privaten Lebenszyklus ab, also beispielsweise vom Alter des Inhabers oder des Käufers. Andererseits muss aber auch der geschäftliche Lebenszyklus stimmen. Die Entwicklung wichtiger

Kennzahlen, die Bestelleingänge oder das Marktumfeld in der Branche können eine schnelle Transaktion begünstigen oder sie auch hinauszögern.

Herr Grüter, Sie haben schon viele Unternehmen übernommen, unter anderem auch das Telekommunikationsunternehmen green.ch von Guido Honegger.

Franz Grüter: Das ist richtig. Diese Übernahmen waren allerdings keine klassischen Nachfolgeregelungen, wie wir es von Herrn Maag gehört haben. Die Telekombranche ist eine sehr junge Branche. Wenn ein Unternehmer seine Firma verkauft, dann meist, weil er die nötige kritische Masse aus eigener Kraft nicht erreicht. Für den Käufer geht es um die Nutzung von Synergien und das Ausschöpfen von Skaleneffekten. Der Trend zur Konsolidierung hält in unserem Geschäft an.



Die Problemfelder sind aber ähnlich gelagert wie bei einer externen Nachfolgeregelung?

Franz Grüter: Das kann man so sagen. Die Herausforderungen sind gross, egal, ob es

sich um einen Generationenwechsel oder um eine klassische Übernahme oder Fusion handelt. Verschiedene Kulturen prallen aufeinander, und die Führungsfrage muss geregelt werden. Im Fall von green.ch habe ich das Unternehmen übernommen und bin als operativer Chef eingestiegen. Meine Erfahrung aus verschiedenen Firmenübernahmen zeigt, dass rund ein Drittel der Mitarbeitenden das Unternehmen verlässt, auch wenn man versucht, den Integrationsprozess so sanft wie möglich zu gestalten.

Welches sind denn die Erfolgsfaktoren für Übernahmen?

Franz Grüter: Wie Herr Suter bereits gesagt hat, ist eigentlich vor allem das Timing entscheidend. Man muss den richtigen Zeitpunkt für eine Übernahme erkennen und dann schnell agieren. Wichtig ist aber auch, dass ein Unternehmer wirklich für den Verkauf bereit ist. Nur dann ist eine Firma auch übertragungsfähig.

Haben Verkäufe an externe Partner im Rahmen von Nachfolgeregelungen zugenommen?

Urs P. Gauch: Wie eine Studie zeigt, die wir zusammen mit der Universität St. Gallen durchgeführt haben, gehen rund 40 Prozent aller KMU an externe Käufer. Das ist umso erstaunlicher, als am Anfang des Prozesses nur rund ein Viertel mit einem sogenannten Management-Buy-in rechnet. Wir sehen diesen Trend auch in der Praxis bestätigt. In allen Marktgebieten der Schweiz bekommen wir Anfragen von Personen, die ein Unternehmen als Nachfolger übernehmen wollen.

Diese Personen möchten investieren?

Urs P. Gauch: Nicht nur, sie möchten selber operativ als Unternehmer tätig werden. Es sind Menschen, die vielleicht eine Karriere bei einem internationalen Konzern absolviert haben und jetzt auf der Suche nach einer neuen



«Eine fehlende private Vorsorge kann der familieninternen Nachfolge im Weg stehen.»

Roland Suter, Executive Director, International Tax and Private Client Services, Ernst & Young AG

Herausforderung sind. Es ist uns schon oft gelungen, Käufer und Verkäufer eines Unternehmens über unser Netzwerk zusammenzuführen und eine Nachfolgelösung durch einen Management-Buy-in mit einer massgeschneiderten Finanzierungslösung zu ermöglichen.

Ein Knackpunkt bei internen wie auch externen Nachfolgeregelungen ist oft der Preis.

Urs P. Gauch: Da muss sich der Unternehmer natürlich fragen, welches seine Ziele sind. Will er einen maximal hohen Preis erzielen? Oder will er die Firma dem bestmöglichen Nachfolger übergeben? Das sind ganz wichtige Fragen, die am Anfang des Prozesses beantwortet werden sollten. Die Motivationen sind grundverschieden.

Ulrich Maag: Für mich standen die Sicherung der Arbeitsplätze und der Fortbestand der Unternehmung im Zentrum.

Roland Suter: Auch das Thema der privaten Vorsorge ist in diesem Zusammenhang wichtig. Wenn diese nämlich fehlt, ist das oft mit ein Grund für das Scheitern einer familieninternen Nachfolgeregelung, denn eine fehlende Vorsorge des Unternehmers treibt bei einem Verkauf an die Nachkommen den Preis in die Höhe.

Ulrich Maag: Das ist richtig. Weil ich aber bereits über eine private Vorsorge verfügte, konnte ich den Grossteil meiner Aktien im Rahmen einer Schenkung an meinen Sohn Stefan übertragen. □

Fazit:

Nur eine Minderheit bleibt in der Familie

22 Prozent der Schweizer KMU sollen in den nächsten fünf Jahren auf einen Nachfolger übertragen werden. Eine familieninterne Lösung lässt sich gemäss einer Studie der Credit Suisse und der Universität St.Gallen jedoch nur für 40 Prozent realisieren. Weitere 40 Prozent der Firmen werden im Rahmen eines Management-Buy-ins an einen externen Käufer veräussert, die restlichen 20 Prozent werden vom bestehenden Kader übernommen. Sowohl für die interne wie auch die externe Nachfolgeregelung ist vor allem eine rechtzeitige Prozessinitialisierung entscheidend. Bei der internen Variante gilt es zusätzlich, die divergierenden Interessen von Unternehmer und Ehegatten des Nachfolgers, weiterer Geschwister, der Firma, des Kaders und der Mitarbeitenden unter einen Hut zu bringen. Beim Verkauf besteht die grösste Herausforderung darin, den richtigen Zeitpunkt zu erwischen: Dafür müssen der private Lebenszyklus von Unternehmer und Käufer sowie der geschäftliche Lebenszyklus der Firma zueinander passen.

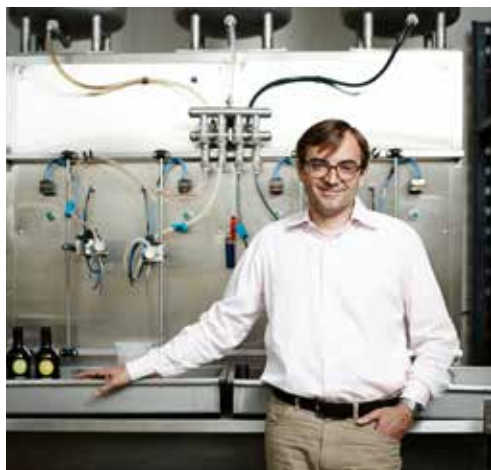
Erfahren Sie mehr zum Thema:

→ Bestellen Sie kostenlos unser Dossier «**Unternehmensnachfolge**» mit beigelegtem Talon oder online über unsere Internetseite:

credit-suisse.com/unternehmer

Genauere Vorstellungen beschleunigen den Prozess

Je zielgerichteter ein Käufer nach einer Firma sucht, desto grösser sind die Erfolgchancen: Nachdem der Banker Jacques Bossart sein Faible für die Kulinarik zum Hauptkriterium gemacht hatte, stiess er rasch auf die Imex Delikatessen AG. Schon sechs Monate später konnte er das Unternehmen als Nachfolger übernehmen.



Der frisch gebackene Unternehmer Jacques Bossart vor der Abfüllanlage für Öle und Essige.

«Irgendwann hatte ich mir eingestanden, dass meine wahre Leidenschaft das gute Essen ist. Danach ging eigentlich alles relativ schnell», beschreibt Jacques Bossart den Schlüsselmoment in seiner rund drei Jahre dauernden Suche nach einem Unternehmen, das er im Rahmen der Nachfolgeplanung übernehmen wollte. Der Physiker und frühere Unternehmensberater war sich schon länger bewusst, dass er eher in ein KMU als in ein Grossunternehmen gehört. Noch während er für eine Bank das Auslandsgeschäft aufbaute, machte er sich auf die Suche nach einem Übernahmekandidaten: «Ich

habe Dutzende Firmen angeschaut. Entweder waren sie schlecht vorbereitet, die Inhaber waren nicht bereit oder unsere Preisvorstellungen trafen sich nicht», fasst er zusammen. Schliesslich erkannte Bossart, dass er die Suche eingrenzen musste: Weil er selber gerne kocht und in seiner Freizeit seltene Tomatensorten züchtet, kam er rasch auf den Fine-Food-Handel. Er machte sich im Markt kundig und stiess auf die Imex Delikatessen in Lachen SZ.

Dieses 1982 gegründete Handelshaus konzentriert sich auf den Import und den Vertrieb von mehr als tausend Lebensmittelspezialitäten aus diversen europäischen Ländern. Öle, Essige, Teigwaren, Tomatensaucen, Risottomischungen und andere hochqualitative Produkte werden direkt und meist exklusiv von ausgewählten Familienbetrieben bezogen und teilweise in der firmeneigenen Produktion weiter veredelt. Imex Delikatessen ist auch stark im Bereich von Geschenkkarrangements für Firmen verankert.

Bossart kontaktierte die Besitzer des Unternehmens, Franziska und Otto Sigrist. Trotz anfänglicher Zurückhaltung reifte in dem Ehepaar rasch der Wunsch nach mehr Unabhängigkeit, und es entschloss sich zum Verkauf. Verschiedene Banken wurden für die Finanzierung der Übernahme angefragt. «Die Credit Suisse hat ein sehr attraktives Gesamtpaket offeriert», fasst Bossart



Über tausend Lebensmittelspezialitäten importiert die Imex Delikatessen vor allem aus dem europäischen Ausland.

zusammen. Die innovative Finanzierungslösung beinhaltet auch Absicherungsinstrumente, die dem Käufer erlauben, von den derzeit historisch tiefen Liborzinsen zu profitieren.

Eine genügend lange Übergangszeit

Für ein erfolgreiches Management-Buy-in (MBI) identifiziert Bossart mehrere Erfolgsfaktoren. Erstens muss der Käufer genau wissen, was er will: «Je klarer die Vorstellung über Industrie und Art des Geschäfts, desto besser», präzisiert er aus eigener Erfahrung. Zweitens müsse der Verkäufer wirklich zu einer Übertragung bereit sein und gegebenenfalls auch externe Beratung in Anspruch nehmen. Drittens brauche es für die Verhandlungen mit der Bank neben genügend Eigenkapital auch einen realistischen Businessplan und gewisse Vorstellungen über die Zukunft des Unternehmens. Als vierten Erfolgsfaktor ortet Bossart die Bereitschaft des früheren Inhabers, den Käufer eine Zeit lang auf dem neuen Weg zu begleiten. Mit den Vorbesitzern der Imex Delikatessen hat er eine Übergangszeit von rund zwei Jahren vereinbart: «Die langjährigen und persönlichen Beziehungen zu Lieferanten und Abnehmern stellen im Fine-Food-Handel einen integralen Bestandteil des Unternehmenswerts dar. Für mich war deshalb entscheidend, dass ich sie sorgfältig übernehmen kann», erklärt Bossart.



In Lachen SZ werden unter anderem Geschenkkarrangements für Firmen von Hand konfektioniert.

Künftig möchte der neue Chef von fast 20 Mitarbeitenden gemeinsam mit seiner Frau, die ebenfalls im Unternehmen arbeitet, vor allem im Vertrieb neue Schwerpunkte setzen. Und nachdem italienische Tartufi alle Absatzerwartungen übertreffen, hat Bossart jetzt auch den Schokolademarkt im Visier: «Es ist wenig bekannt, dass es in anderen europäischen Ländern Schokolademanufakturen gibt, die den Vergleich mit bekannten Schweizer Confiserie-Marken nicht zu scheuen brauchen.» □

Erfahren Sie mehr zum Thema:

→ Bestellen Sie kostenlos unser Dossier «**Unternehmensnachfolge**» mit beigelegtem Talon oder online über unsere Internetseite:

credit-suisse.com/unternehmer

«Positivspirale» dreht weiter

Die Schweizer Wirtschaft trotz erfolgreich dem Krisenumfeld im Ausland. Wachstumstreiber ist die Binnenwirtschaft.



Claude Maurer,
Leiter Swiss
Macroeconomic
Research,
Credit Suisse.

Die Schweizer Binnenwirtschaft befindet sich in einer «Positivspirale», die durch eine rege Zuwanderung, tiefe Zinsen und fallende Preise genährt wird. Unserer Meinung nach wird sich diese Spirale auch in der nahen Zukunft weiter drehen: Nur ein abrupter Zuwanderungsstopp, ein schockartiger Anstieg des Zinsniveaus, rasant steigende Preise oder ein massiver Anstieg der Arbeitslosigkeit könnten die Robustheit der Binnenwirtschaft untergraben – aber nichts von alledem ist bis und mit 2014 wahrscheinlich.

Erstens wird die Nationalbank alles daran setzen, die hiesigen Zinsen tief zu halten, damit der Franken für ausländische Anleger nicht zu attraktiv wird. Zweitens werden in Binnenbranchen, wie dem Gesundheitswesen oder dem Bau, rege Stellen geschaffen. Dieses Stellenwachstum, das durch einem Personalaufbau des Bundes vergrößert wird, ist wiederum einer der Haupttreiber der regen Zuwanderungsdynamik – einen wichtigen Bestandteil der «Positivspirale». Selbst die Anrufung der Ventilklausel vermag diese Dynamik nicht zu stoppen, insgesamt dürfte der Effekt der Kontingentierung gering sein. Auch bei den Preisabschlägen – einem weiteren Bestandteil der «Positivspirale» – dürfte die Dynamik anhalten, wenn auch sukzessive schwächer.

Erst 2014 dürfte das Preisniveau wieder leicht ansteigen. Pferdefuss der Schweizer Wirtschaft bleibt das frühere Steckenpferd Exportwirtschaft. Immerhin sollte sich die Lage für die Exporteure weiter verbessern. Einerseits dürfte die Rezession in Europa an Schärfe verlieren, und andererseits dürfte sich die Währungssituation weiter entspannen. Laut unserer Prognose wird der Franken gegenüber dem Euro eher Richtung 1.30 tendieren als Richtung 1.20. Zudem sollte die Teuerung hiezulande noch länger tiefer sein als im Ausland, was zu einer realen Abwertung des Frankens führt, steigen doch die Kosten für die hiesigen Unternehmen weniger stark als diejenigen für ihre Mitbewerber im Ausland. Die Aussichten für die Schweizer Wirtschaft sind damit trotz Krisenumfeld im Ausland insgesamt intakt. □

Erfahren Sie mehr zum Thema:

→ Weitere Studien und Analysen des
Credit Suisse Economic Research finden
Sie auf unserer Internetseite:

credit-suisse.com/unternehmen

Ein Sparringpartner und Finanzierer

Von der Initialisierung bis zum Abschluss: Ein erfahrenes Expertenteam der Credit Suisse begleitet KMU-Unternehmer während sämtlicher Phasen des Nachfolgeprozesses.

22 Prozent der Schweizer KMU sollen gemäss einer aktuellen Umfrage der Credit Suisse in den nächsten fünf Jahren an einen Nachfolger übergeben werden. Rund 80 Prozent davon sind Familienunternehmen: «In solchen Fällen ist die personelle und finanzielle Verknüpfung des Eigentümers mit seiner Firma besonders ausgeprägt», beobachtet Toni Neuhaus, Leiter des Expertenteams für Unternehmensnachfolgen bei der Credit Suisse.

In fünf Schritten zur Übergabe

In der langjährigen Praxis hat sich ein Fünf-Phasen-Modell als optimal herauskristallisiert. In der *Initialisierungsphase* werden Vorgaben und Beteiligte definiert sowie Rollen und Abläufe festgelegt. Anschliessend wird eine gründliche *Evaluation* der möglichen familieninternen sowie externen Alternativen vorgenommen und faktenbasiert ein Entscheid gefällt. In der *Vorbereitungsphase* müssen die Unternehmens- und Finanzierungsstrukturen geprüft und der Nachfolger oder der Verkaufsprozess vorbereitet werden. Dabei zeigt sich oft, dass ein Unternehmen noch nicht übergabefähig ist. Bei der *Übergabe* werden das betriebliche Know-how sowie die Kundenbeziehungen schrittweise auf den Nachfolger übertragen. Bei Verkäufen an externe Partner, die heute über 40 Prozent aller Nachfolgelösungen ausmachen, sollte der Verkauf von einem erfahrenen M&A-Berater vorbereitet und durchgeführt werden. Beim *Abschluss* übernimmt der interne oder externe Nachfolger auch formell sowie symbolisch Führung und Eigentum an der Unternehmung.

Die Bedürfnisse genau verstehen

«Die Credit Suisse ist schon ganz am Anfang des Nachfolgeprozesses eine ideale Partnerin, wenn es darum geht, dem Unternehmer zuzuhören, seine individuelle Situation und seine Ziele zu verstehen und lösungsneutral mögliche Varianten aufzuzeigen», erklärt Neuhaus. Die praktische Erfahrung aus zahlreichen anderen Fällen hilft, teilweise emotional geprägte Wunschvorstellungen der Eigentümer kritisch zu hinterfragen und machbare Alternativen ins Spiel zu bringen. In der Vorbereitungsphase müssen insbesondere in Familienunternehmen teils tief gehende personelle und finanzielle Verflechtungen gelöst werden: «Unsere Experten verfügen über ein umfassendes Know-how für die Bearbeitung komplexer Fragestellungen auch für die Privatseite der Unternehmer», so Neuhaus. Schliesslich ist die Credit Suisse auch in der Schlussphase des Nachfolgeprozesses oft involviert, um eine massgeschneiderte Finanzierungslösung zu erarbeiten oder den Verkaufsprozess zu führen. □

Kontakt

Toni Neuhaus
Leiter Expertenteam
Unternehmensnachfolge der Credit Suisse
toni.neuhaus@credit-suisse.com
Telefon Geschäft: +41 44 333 45 78
Mobile: +41 79 414 60 12

Erfahren Sie mehr zum Thema:

→ Bestellen Sie kostenlos unser Dossier «**Unternehmensnachfolge**» mit beigelegtem Talon oder online über unsere Internetseite:

credit-suisse.com/unternehmer



Giorgio Salvo, Marco Seger und Marcel Dürr (von links) sind die neuen Inhaber der Spöndli und Seger.

Das Unternehmen und die Finanzierung müssen passen

Die Gründer des Maschinenbauunternehmens Spöndli und Seger suchten einen neuen Geschäftsführer und potenziellen Käufer für ihr Lebenswerk. Giorgio Salvo nahm die Herausforderung an. Dank einer massgeschneiderten Akquisitionsfinanzierung der Credit Suisse konnte er das Unternehmen speditiv übernehmen.

«Die berufliche Selbstständigkeit war schon immer mein Ziel», sagt Giorgio Salvo, Geschäftsführer und Mitinhaber des Maschinenbauunternehmens Spöndli und Seger im St.Galler Sittertal. Es sollte allerdings eine Weile dauern, bis sich Salvo diesen Traum erfüllen konnte: Der gelernte Werkzeugmacher und Technikumsabsolvent arbeitete zunächst während 19 Jahren bei internationalen Unternehmen und in Konzernleitungen. Schliesslich bot ihm ein Headhunter die Geschäftsführung mit Option auf eine Übernahme der Spöndli und Seger an. Deren Gründer waren im Rahmen ihrer Nachfolgeplanung auf der Suche nach einem neuen Inhaber. Das 1990 gegründete Unternehmen beschäftigt

rund 30 Mitarbeitende und konzentriert sich auf die Entwicklung und den Bau von Anlagen und Spezialmaschinen, unter anderem für die Optikindustrie oder die Medizinalbranche. Firma und Mitarbeitende begeisterten Salvo, er sagte zu.

Während vier Monaten wurde der angehende Inhaber vom ausscheidenden Gründer Walter Seger sorgfältig in das Unternehmen eingeführt. «Eine Übernahme kam für mich jedoch nur infrage, wenn die wichtigsten Schlüsselpersonen im Betrieb auch als Miteigentümer mit im Boot sitzen», fasst Salvo seinen Anspruch zusammen. Schliesslich konnte er auch den langjährigen Entwicklungsleiter Marcel Dürr

und Marco Seger, den Sohn von Walter Seger, für einen Einstieg als Aktionäre gewinnen. Als die Diskussionen um eine Übernahme konkreter wurden, holte sich Salvo bei Spezialisten der Credit Suisse Rat: «Aufgrund ihrer umfassenden Erfahrung im Bereich der Unternehmensnachfolge und Firmenübernahmen sowie als lokal verankerte Grossbank mit sehr kompetenten Spezialisten war die Credit Suisse meine erste Wahl, um uns bei dieser Transaktion zu begleiten.»



Mit modernsten computergesteuerten Maschinen werden die Maschinenteile im Sittertal hergestellt.

Credit Suisse ermöglicht vollständige Übernahme

Zunächst wurden verschiedene Optionen evaluiert und schliesslich wurde entschieden, dass die neuen Aktionäre die Anteile der Gründer an einem Stichtag vollständig übernehmen sollten. Einen sogenannten Earn-out, bei dem die Gründer das unternehmerische Risiko über einen bestimmten Zeitraum mittragen, lehnten alle Beteiligten ab. Dann wurde eine gründliche Prüfung des Unternehmens – Due Diligence genannt – durchgeführt und die Firma bewertet. Nachdem sich die Parteien auf einen Kaufpreis geeinigt hatten, konnte die Finanzierung der Aktienübernahme und damit die Nachfolgeregelung Ende Februar 2013 verbindlich abgeschlossen werden. Die Spezialisten der Credit Suisse haben zu diesem Zweck eine Finanzierungslösung erarbeitet, die mit verschiedenen

Komponenten wie Eigenkapital in der Form von Aktienkapital, nachrangigen Darlehen, Verkaufdarlehen sowie einem Akquisitionsdarlehen exakt auf die unterschiedlichen Bedürfnisse von Käufern und Verkäufern zugeschnitten ist.

Dass die Transaktion in lediglich 1,5 Monaten abgeschlossen werden konnte, hat laut Salvo mehrere Gründe: «Management und Gründer zogen von Anfang an am gleichen Strick. Die Gründer waren innerlich zur Trennung von ihrem Lebens-



Die lückenlose Dokumentation aller hergestellten Teile ist für die Kunden von zentraler Bedeutung.

werk bereit und hatten sich auch gut vorbereitet», führt er aus. In einem Klima der Offenheit und des Vertrauens hätten die wenigen strittigen Punkte speditiv geklärt werden können. Alle Parteien hätten sich zudem bereits im Vorfeld eine Preisvorstellung gemacht und auch Verständnis für die Position der Gegenseite aufgebracht. «Hilfreich war für mich auch eine Wegleitung zur Erstellung eines Businessplans der Credit Suisse. Dieser konnte ich genau entnehmen, welche Kennzahlen für die Bank wichtig sind, wenn es um eine Finanzierungslösung geht», ergänzt Salvo. □

Erfahren Sie mehr zum Thema:

→ Bestellen Sie kostenlos unser Dossier «Unternehmensnachfolge» mit beigelegtem Talon oder online über unsere Internetseite:

credit-suisse.com/unternehmer

Das «Post-Succession»-Verhalten

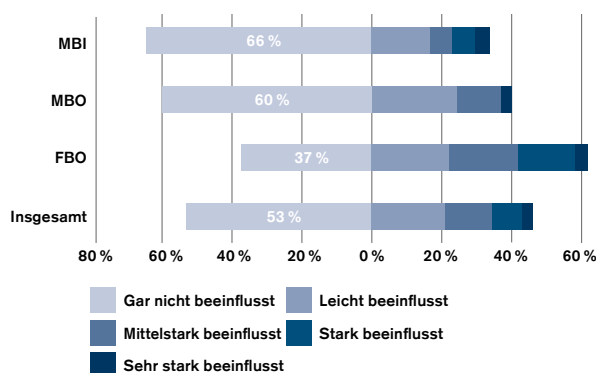
In jedem Unternehmensnachfolgeprozess stellt sich früher oder später die Frage, wie sich der Übergeber nach der Betriebsübergabe zu verhalten hat. Nur 43 Prozent aller KMU regeln diesen wichtigen Punkt schriftlich.

In jedem Nachfolgeprozess stellt sich früher oder später die Frage bezüglich der Rolle des alten Patrons nach erfolgter Unternehmensübertragung. Kann der Übergeber loslassen und gibt er damit dem Nachfolger den nötigen Freiraum? Soll er überhaupt loslassen oder müsste er nicht viel eher seine immense Erfahrung so lange wie möglich zur Verfügung stellen? Das Credit Suisse Global Research hat zusammen mit der Universität St. Gallen in einer umfassenden Studie zur Nachfolgethematik unter anderem untersucht, wie Schweizer KMU mit der sogenannten «Post-Succession»-Phase umgehen. Dazu wurde eine Umfrage bei 2000 KMU-Unternehmern durchgeführt.

Die Umfrage zeigt zum Beispiel, dass in 60 Prozent aller übernommenen Firmen der Vorgänger nach erfolgter Übergabe noch mindestens ein Jahr ein festes Büro im Unternehmen hatte. In knapp der Hälfte aller Fälle hatte er zumindest einen leichten Einfluss auf die Umsetzung der vom Nachfolger neu eingeführten Änderungen (siehe Abbildung). Es gibt keine allgemeingültige Regel dafür, wie

lange oder wie stark der alte Patron nach der Übergabe noch im Unternehmen tätig sei sollte. Die Parteien müssen sich jedoch der Vor- und Nachteile einer weiteren Tätigkeit des Vorgängers im Unternehmen bewusst sein. Sie müssen insbesondere abwägen, ob der Nutzen, den der Nachfolger aus den Erfahrungen des Vorgängers ziehen kann, die Kosten unerwünschter und bremsender Einflussnahme überwiegt. Dementsprechend sollten Aspekte wie Büro, Anwesenheitszeit, Einsitz im Verwaltungsrat usw. vor der Übergabe möglichst verbindlich geregelt werden.

Das «Post-Succession»-Verhalten des Vorgängers wurde gemäss der Umfrage in 60 Prozent aller KMU zumindest mündlich geregelt. Vor allem bei einer Übergabe an eine familienexterne Person ist eine solche Regelung relativ weit verbreitet, bei familieninternen Übergaben hingegen deutlich weniger. Dies führen die Autoren darauf zurück, dass der familieninterne Übergabeprozess einerseits länger andauert und es andererseits für Kinder ungleich schwieriger ist, von ihren Eltern Verhaltensänderungen einzufordern. Dennoch empfiehlt es sich, die Rollenverteilung insbesondere bei familieninternen Übergaben präventiv schriftlich festzuhalten. Legt man das «Post-Succession»-Verhalten nicht fest, so hat jeder der Beteiligten eigene, allenfalls divergierende Erwartungen. Das Fehlen einer solchen Vereinbarung kann auch dazu führen, dass sich in Familienunternehmen allfällige Konflikte vom Betrieb auf die Familie übertragen. □



MBI = Übergaben an Externe (Management-Buy-in)
 MBO = Übergabe an Mitarbeiter (Management-Buy-out)
 FBO = Übergabe an Familienmitglieder (Family-Buy-out)

Erfahren Sie mehr zum Thema:

→ Bestellen Sie kostenlos die Studie zum Thema «Unternehmensnachfolge» mit beigelegtem Talon oder online über unsere Internetseite:

credit-suisse.com/unternehmer

Das Internet wird zur Entwicklungsabteilung

Auf der Online-Plattform Atizo können Unternehmen Innovationsaufgaben stellen und die wachsende Community effizient nach entsprechenden Lösungen suchen lassen. Crowdsourcing heisst das Zauberwort.

Innovationen sind der Schrittmacher in Unternehmen. Neue Produktideen und -verbesserungen werden aber längst nicht mehr nur in der hauseigenen Entwicklungs- oder Marketingabteilung ausgetüftelt. Immer mehr Unternehmen setzen stattdessen auf die «Weisheit der Vielen»: Beim so genannten Crowdsourcing wird die Lösung diverser Aufgaben an eine breite Masse im Internet ausgelagert.

Diesen Ansatz macht sich auch die Berner Atizo mit ihrer gleichnamigen Brainstorming-Plattform zunutze. Hier können Firmen neue Produktideen und Vertriebsstrategien durch die Internetgemeinde entwickeln lassen oder Antworten auf konkrete Fragestellungen finden. Das Funktionsprinzip ist einfach, wie Christian Hirsig, Geschäftsführer und Mitgründer von Atizo, ausführt: «Ein Unternehmen stellt eine Innovationsaufgabe online und lädt die rund 20 000 Mitglieder starke Atizo-Community zur Ideenfindung ein.» Kontinuierlich liefern die Innovatoren, wie die Nutzer genannt werden, Geistesblitze, bewerten Ideen von anderen und arbeiten auch in Teams, um aus den jeweiligen Ideensammlungen realisierbare Projekte zu extrahieren. Aktuell lässt etwa die Schweizerische Post nach dem Hausbriefkasten der Zukunft suchen, die Migros fahndet nach neuen Ideen für Büchsen-Fertiggerichte, und Swisslos lässt die kreativen Freizeitarbeiter an Marketingideen für ihre Rubbellose hirnieren. In der Regel gehen pro Aufgabenstellung mehrere hundert Ideen ein. Die besten werden vom Unternehmen selbst ausgewählt und prämiert.

Auch für KMU interessant

Die Vorteile dieser Auslagerung von Kreativprozessen liegen auf der Hand, wie Hirsig erklärt: «Es bietet Unternehmen neben der zügigen Generierung von Produktideen auch die Möglichkeit, eingefahrene Entwicklungsprozesse zu entstauben und auf unkomplizierte Art Marktforschung zu betreiben. Insbesondere auch für KMU ohne riesiges Budget ist dies eine interessante Möglichkeit, ihre Kunden besser kennenzulernen.»

Die Preisgelder, die die Unternehmen jeweils für die besten Ideen ausloben, liegen zwischen 1000 und 5000 Franken. Dennoch entspringt die Motivation der Hobbytüftler nicht der in Aussicht gestellten Belohnung, wie Hirsig festhält: «Es sind vor allem der Spass am Wettbewerb, die kreative Arbeit sowie die Möglichkeit, Produkte konkret mitzugestalten, die unsere Community antreiben.»

Der Grossteil der Mitglieder kommt aus dem deutschsprachigen Europa. Atizo, die heuer ihr Fünf-Jahr-Jubiläum feiert und mit ihren 13 Mitarbeitern seit rund zwei Jahren profitabel wirtschaftet, bietet ihre Plattform aktuell in einer deutschen, englischen und französischen Ausgabe an. Im Sinne einer Expansion soll der Fokus nun auch auf englischsprachige Mitglieder gerichtet werden. □



Christian Hirsig ist einer der Gründer von Atizo.



Weitere Infos finden Sie online unter
→ credit-suisse.com/unternehmer



→ Persönliches Beratungsgespräch



Wir sind immer für Sie da, gerne auch persönlich. Für eine Beratung zu unseren Produkten erreichen Sie uns unter der Gratisnummer 0800 88 88 71 oder mit dem beigelegten Antwortalon.

→ Unternehmensnachfolge



Das Dossier «Unternehmensnachfolge – eine praxisorientierte Wegleitung» führt Sie durch den Nachfolgeprozess und liefert Ihnen wichtige Denkanstösse.

→ Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU



Die Studie mit Schwerpunktthema «Unternehmensnachfolge in der Praxis» zeigt auf, wie Schweizer KMU diese Herausforderung angehen und welche Erfolgsfaktoren dabei zu beachten sind.

→ Magazin Bulletin



Das älteste Bankmagazin der Welt beleuchtet wirtschaftlich und gesellschaftspolitisch relevante Fragen. Pro Ausgabe steht dabei ein Thema im Fokus, 2013 etwa Mittelstand, Risiko, Freiheit, Schule und Identität.

Abonnieren und gewinnen

Bleiben Sie mit unseren Abonnements informiert und nehmen Sie automatisch an der Verlosung teil. Zu gewinnen gibt es ein Ticket für das achte Swiss Innovation Forum in Basel vom 20. November 2013.

- Magazin «**unternehmer**»
Erscheint in D/F/I.
- E-Newsletter «**unternehmer**»
Erscheint ca. vier bis sechs Mal pro Jahr in D/F/I und liefert die aktuellsten Updates zu den für Sie als Unternehmer relevanten Themen.
- Mobile-Service «**unternehmer Flash**»
Erscheint 14-tägig in D/F/I. Holen Sie sich aktuelle Konjunkturindikatoren und den Trendausblick direkt auf Ihr Smartphone.
- Weitere Informationen finden Sie unter credit-suisse.com/unternehmer.

Dieses Dokument wurde einzig zu Informationszwecken und zur Verwendung durch den Empfänger erstellt. Hinsichtlich der Zuverlässigkeit und Vollständigkeit dieses Dokuments wird keine Gewähr gegeben, und es wird jede Haftung für Verluste abgelehnt, die sich aus dessen Verwendung ergeben können. Das vorliegende Dokument darf nicht in den Vereinigten Staaten verteilt oder an US-Personen (im Sinne von Regulation S des US Securities Act von 1933 in dessen jeweils gültiger Fassung) abgegeben werden. Dies gilt ebenso für andere Jurisdiktionen, ausgenommen wo in Einklang mit den anwendbaren Gesetzen. Copyright © 2013 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundene Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

Impressum

Herausgeber Credit Suisse AG **Projektleitung** David Schätti **Mitarbeit** Andrea Knabl, Marco Meier, Gregor Simmen, inhalte.ch (Claudia Bardola und Boris Schneider) **Gestaltung** GÜNTERKUSTER AG **Druck** Druckerei Kyburz AG, Dielsdorf
Übersetzungen/Korrektorat Credit Suisse Language Services **Fotograf** Michael Sieber, Zürich, www.michaelsieber.ch
Internet www.credit-suisse.com/unternehmer

Wettbewerb



Swiss Innovation Forum

Gewinnen Sie mit etwas Glück ein Ticket im Wert von CHF 490.– für das achte Swiss Innovation Forum am 20. November 2013 in Basel. Nationale und internationale Referenten liefern Impulse zu den neusten Trends in den Bereichen Innovation, Kreativität und Design. www.swiss-innovation.com

Wettbewerbsbedingungen: Teilnahmeberechtigt sind alle natürlichen Personen ab 18 Jahren mit Wohnsitz in der Schweiz. Ausgenommen sind die Mitarbeitenden von allen zur Credit Suisse Group gehörenden Gesellschaften sowie mit dem Wettbewerb beauftragte Drittpersonen. Pro Person ist nur eine Teilnahme zulässig. Einsende- bzw. Teilnahmeschluss ist der 24. Oktober 2013. Nach Teilnahmeschluss wird der Gewinner ausgelost und schriftlich oder per E-Mail benachrichtigt. Über den Wettbewerb wird keine Korrespondenz geführt. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Die Teilnehmer erklären sich damit einverstanden, dass ihre Kontaktdaten von der Credit Suisse Group AG und ihren Tochtergesellschaften zu Werbe- und Marketingzwecken verwendet werden. Die Daten werden vertraulich behandelt. Die Teilnehmer können die Verwendung ihrer Daten zu Werbe- und Marketingzwecken jederzeit schriftlich ablehnen.

Bitte hier falten

Bitte hier falten



Credit Suisse AG
«unternehmer»
Postfach
8070 Zürich

Anmelden

Beratungsgespräch und Teilnahme am Wettbewerb

Ja, ich wünsche ein kostenloses und unverbindliches Beratungsgespräch zu

Unternehmensnachfolge

Bitte kontaktieren Sie mich für eine Terminvereinbarung am besten am

Mo. Di. Mi. Do. Fr.

von _____ bis _____ Uhr.

Ich nehme nur am Wettbewerb teil.

Adresse Bitte in Grossbuchstaben schreiben und vollständig ausfüllen.

Firmenname _____

Frau Herr

Vorname _____

Name _____

Strasse/Nr. _____

Postfach _____

PLZ/Ort _____

Telefon G _____

Anzahl Mitarbeitende

1-9

10-49

50-499

> 500

Kostenlos bestellen



Dossier **«Unternehmensnachfolge»**

Eine praxisorientierte Wegleitung

Ich bestelle gerne in D F I



Studie **«Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU»**

Schwerpunktthema «Unternehmensnachfolge in der Praxis»

Ich bestelle gerne in D F I E



Magazin Bulletin

Das älteste Bankmagazin der Welt. Seit 1895.

Ich abonniere gerne in D F I E



Magazin **«unternehmer»**

Ich abonniere gerne in D F I

E-Newsletter **«unternehmer»**

Ich abonniere gerne in D F I

E-Mail _____

Mobile Service **«unternehmer Flash»**

Ich abonniere gerne in D F I

Per E-Mail _____

Auf mein Smartphone per SMS _____