

unternehmer

CORPORATE GOVERNANCE

Besonderheiten abbilden Wie Züger Frischkäse und Visilab die Corporate Governance an ihre Besitzverhältnisse angepasst haben

Familie und Geschäft Wie Schweizer Unternehmer bei der Vermischung von Führung und Eigentum Konflikte vermeiden

Die Nachfolge richtig regeln Die Etablierung eines Nachfolgers im Unternehmen braucht Zeit und professionelle Begleitung

INHALT

ZUM THEMA CORPORATE GOVERNANCE

- 4 GOVERNANCE UND FAMILIE** Die Vermischung von Eigentum und Führung macht Familienunternehmen agil, sie stellt aber auch besondere Anforderungen an die Corporate Governance, wie die Beispiele von Züger Frischkäse und Visilab zeigen.
- 8 KONFLIKTE VERMEIDEN** Familienfirmen sind anders als börsennotierte Gesellschaften. Wie mit einer speziellen Governance Konflikte in der Führung und um die Nachfolge vermieden werden können, diskutieren Unternehmer und Experten.
- 12 WELTWIRTSCHAFT** Das aktuelle Konjunkturbild ist geprägt von schwachem Wachstum und grossen Unsicherheiten bei Investoren und Konsumenten.
- 13 FAMILIENFIRMEN UNTER DER LUPE** Eine wissenschaftliche Studie formuliert zehn wichtige Empfehlungen für die Stärkung der Corporate Governance.
- 14 NACHFOLGE FRÜHZEITIG REGELN** Ob eine innerfamiliäre oder eine externe Lösung gewählt wird: Die Regelung der Unternehmensnachfolge braucht vor allem genug Zeit und professionelle Begleitung.
- 17 NACHFOLGE IN FÜNF PHASEN** Das Fünf-Phasen-Modell der Credit Suisse unterstützt Unternehmen, die Nachfolge rechtzeitig und strukturiert anzugehen.
- 18 WÄHRUNGSRISIKEN ABSICHERN** Mit strukturierten Absicherungsinstrumenten können sich Exporteure vor Währungsrisiken schützen und gleichzeitig von vorteilhaften Kursentwicklungen profitieren.
- 19 GESCHÄFTSMODELL OHRWURM** Die von Claudia Sieber und Peter Gmür geleitete Jungfirma Mediapro vermittelt Werbezeit auf über 50 Schweizer Privatradios.



Hans Baumgartner
Leiter KMU-Geschäft Schweiz.



Dr. Arthur Vayloyan
Leiter Private Banking Schweiz.

EDITORIAL

CORPORATE GOVERNANCE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Fast neun von zehn Schweizer Unternehmen sind im Familienbesitz und haben in der Regel nur wenige Aktionäre, die oft auch in der operativen Führung engagiert sind. Die Kombination von Familie und Geschäft kann innerhalb des Unternehmens zu Konflikten führen und stellt besondere Anforderungen an die Corporate Governance. Daher haben wir Family Governance zum Hauptthema dieser Ausgabe des Magazins «unternehmer» gemacht.

Lesen Sie ab Seite 4, wie die Ostschweizer Grosskäserei Züger Frischkäse und die Genfer OptikerKette Visilab Regeln und Instrumente geschaffen haben, die auf ihre spezifischen Besitzverhältnisse abgestimmt sind. Im Roundtable-Gespräch ab Seite 8 diskutieren Unternehmer und Experten über die Wichtigkeit von klar abgegrenzten Verantwortlichkeiten sowie einer transparenten Nachfolgeregelung, falls mehrere Familienmitglieder im Unternehmen tätig sind.

Die Nachfolgeplanung ist auch unser Thema auf Seite 14. Lernen Sie zwei Unternehmer kennen, die diese Aufgabe unterschiedlich gelöst haben: einmal innerhalb der Familie und im zweiten Beispiel durch den Verkauf der Firma an einen langjährigen Mitarbeiter. Wie die Credit Suisse Unternehmer mit dem bewährten Fünf-Phasen-Modell über den ganzen Nachfolgeprozess hinweg kompetent begleitet und unterstützt, erfahren Sie auf Seite 17.

Weitere Informationen erhalten Sie von Ihrer Kundenberaterin oder Ihrem Kundenberater oder auch im Internet unter www.credit-suisse.com/unternehmer. Wir wünschen Ihnen viel Spass beim Lesen.

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.

Hans Baumgartner

Dr. Arthur Vayloyan

CORPORATE GOVERNANCE DEN ZUSAMMENHALT DER FAMILIE STÄRKEN

Familienunternehmen sind dynamisch und flexibel. Die Vermischung von Beteiligung und Führung stellt allerdings besondere Anforderungen an die Corporate Governance, wie die Beispiele der Ostschweizer Mozzarella-Grosskäserei Züger Frischkäse und der Genfer Optikerkette Visilab zeigen.

Fast neun von zehn Schweizer Unternehmen sind im Familienbesitz. Sie haben in der Regel nur wenige Aktionäre, die oft auch in der operativen Führung engagiert sind. Bei der Grosskäserei Züger Frischkäse etwa teilen sich zwei gleichberechtigte Brüder die Geschäftsführung. Bei der Optikerkette Visilab halten zwei Familien die Aktienmehrheit, aber nur ein Familienmitglied ist als Geschäftsleiter in der Firma tätig. Ihre Corporate Governance haben beide Unternehmen mit speziellen Regeln oder Instrumenten an die spezifischen Besitzverhältnisse angepasst.

Gemeinsam mit seinem Bruder Markus lenkt Christof Züger seit 2001 die Geschicke der Züger Frischkäse in Oberbüren. Die Familien-Aktiengesellschaft wurde 1998 von Vater Edwin und den beiden Brüdern gegründet. Schon Mitte der Achtzigerjahre hatten die Zügers mit dem Käsen von Mozzarella begonnen: «Am Anfang wurden wir ausgelacht, aber der Vater hatte den

richtigen Riecher», blickt Christof Züger zurück. Der Koagulator – eine hochintegrierte und voll-automatische Produktionsstrasse – verarbeitet heute jeden Tag 280 000 Liter Frischmilch zu Mozzarella oder Feta. 2010 hat das Unternehmen insgesamt 13 000 Tonnen verschiedene Frischkäseprodukte hergestellt und damit CHF 100 Millionen umgesetzt.

Wer besitzt, soll auch arbeiten

Christof und Markus Züger halten je 45 Prozent der Firmenanteile. Vater Edwin, der den Verwaltungsrat präsidiert, hält die verbleibenden 10 Prozent. Die übrigen vier Geschwister besitzen keine Aktien: «Wir haben 2001 einen Generationenvertrag abgeschlossen und eine Lösung gefunden. Der Betrieb soll denen gehören, die operativ tätig sind», beschreibt Christof Züger die Motivation. Familienaktionäre ohne operative Verantwortung können sich in kritischen Situationen querstellen



Christof und Markus Züger haben ihre Aufgabenbereiche im Betrieb strikt getrennt: Während einer sich um den Verkauf und die Zahlen kümmert, führt der andere die Mitarbeitenden in der Produktion.



70 Prozent der Anteile an der Genfer Optikerkette Visilab befinden sich im Besitz zweier Familien. Geschäftsführer Daniel Mori ist jedoch das einzige operativ tätige Familienmitglied.



«Wir haben einen Generationenvertrag abgeschlossen und eine Lösung gefunden. Der Betrieb soll denen gehören, die operativ tätig sind.»

Gebrüder Christof und Markus Züger, geschäftsführende Partner Züger Frischkäse

und so die Handlungsfähigkeit der Firma einschränken. Dieser Problematik waren sich die Zügers bewusst.

Bei zwei gleichberechtigten Geschäftsführern, die sich auch anteilmässig die Waage halten, müssen Pattsituationen verhindert werden. Dies geschieht etwa durch eine geschickte Aufgaben-

teilung: Christof Züger kümmert sich um den Verkauf und die Zahlen, während sein Bruder Markus die Mitarbeitenden in der Produktion führt. Dass einer mit dem Vater zusammenspannt, um den anderen zu überstimmen, steht für beide ausser Frage: «Wir müssen in wichtigen Fragen am gleichen Strick ziehen», fasst Markus Züger zusammen. Auf gewisse Weise tragen auch die Ehefrauen zur Vermeidung von Konflikten bei: «Alle zwei Monate organisieren wir einen Frauentisch. Dort erklären und begründen wir unsere Entscheide und diskutieren wichtige Themen zu viert aus», präzisiert Christof Züger.

Fundierte Information ist zentral

Auch der Gründer und Geschäftsführer der Genfer Optikerkette Visilab, Daniel Mori, kennt die Fallstricke bei der Führung von Familienunternehmen: «Der Grund für Konflikte sind oft Kommunikationsprobleme. Weil private Unternehmen im Gegensatz zu kotierten Gesellschaften keinen Offenlegungspflichten nachkommen müssen, sollten Ziele und Strategie der Firma den Aktionären auf regelmässiger Basis erklärt werden», rät er. Visilab wurde 1988 von den Familien De Tolédo und Mori gegründet. Die Zusammenführung von augenärztlicher Untersuchung, Korrekturglasherstellung und Verkauf von Fassungen im Ladengeschäft war damals ein völlig neuartiges Konzept und revolutionierte die Schweizer Optikbranche. Heute betreibt Visilab 88 Geschäfte in 45 Schweizer Städten, beschäftigt 800 Mitarbeitende und erzielte 2010 einen Umsatz von CHF 211 Millionen.

Als grosse Optikerketten aus dem benachbarten Ausland auf den Markt drängten, entschloss sich Visilab zu einer Öffnungs- und Akquisitionsstrategie, um eine kritische Grösse erreichen zu können: «Nach Kochoptik im Jahr 1999 haben

«Der Grund für Konflikte sind oft Kommunikationsprobleme.»

Daniel Mori, Geschäftsführer Visilab

wir 2007 die sechs Schweizer Läden der GrandVision-Gruppe übernommen», rekapituliert Mori. Im Zuge dieser Transaktion wurde die Gruppe mit einem Anteil von 30 Prozent Minderheitsaktionär bei Visilab. Die verbleibenden 70 Prozent der Aktien befinden sich im Besitz verschiedener Mitglieder der Familien Mori und De Tolédo. Geschäftsführer Daniel Mori ist das einzige operativ tätige Familienmitglied.

Beim Austritt oder Tod eines Aktionärs regelt eine Familienkonvention, wie mit den Firmenanteilen zu verfahren ist, damit diese im Kreis der Familie verbleiben. Als informelles Gegenstück zur beschlussfassenden Generalversammlung werden zudem regelmässig Familienversammlungen abgehalten: «An diesen Anlässen informiere ich die Aktionäre über Strategie, Ziele und Geschäftsgang und erkläre ihnen meine Entscheidungen», ergänzt Mori. Mit fundierten Informationen gelinge es, die Familien besser auf die Strategie des Unternehmens einzuschwören. Weil die Besitzerfamilien vier der sechs Verwaltungsräte stellen, verfügen sie auch im Kontrollgremium über eine komfortable Mehrheit. ■

Erfahren Sie mehr zum Thema:

→ Auf unserer Internetseite finden Sie weitere Berichte und Angebote rund ums Thema «unternehmer».

credit-suisse.com/unternehmer



FAZIT

→ Die Unterschiede sind gross

Die Corporate Governance umfasst Regeln und Instrumente für die Führung und Überwachung von Unternehmen. Börsennotierte Gesellschaften müssen die in den Zulassungsbedingungen zur Schweizer Börse definierten Mindestanforderungen erfüllen und beispielsweise Informationen zur Kapital- oder Konzernstruktur offenlegen, damit Investoren sich ein Bild der Unternehmung machen können. Zusätzliche Empfehlungen, deren Umsetzung allerdings auf freiwilliger Basis der Selbstregulierung erfolgt, enthält der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» des Wirtschaftsdachverbands Economiesuisse. Familien-Aktiengesellschaften kennen keine Offenlegungspflichten zur Corporate Governance. Potenziellen Konflikten, die sich aus der Vermischung von Führung und Eigentum ergeben können, müssen sie mit speziellen Regeln und Verfahren begegnen.

IN DER FAMILIE ESKALATIONS- PFADE DEFINIEREN

Die Kombination von Familie und Geschäft stellt besondere Anforderungen an die Corporate Governance. Knackpunkte sind eine transparente Nachfolge-
regelung sowie klar abgegrenzte Verantwortlichkeiten im Unternehmen.

Herr Fopp, warum brauchen Familienunternehmen eine spezielle Corporate Governance?

Leonhard Fopp: Im Gegensatz zu börsennotierten Gesellschaften, bei denen die Corporate Governance mit den Aktionären und dem Management lediglich zwei Akteure berücksichtigen muss, kommt hier zusätzlich die Dimension der Familie ins Spiel. Neben der Strategie des Unternehmens und den persönlichen Präferenzen des Unternehmers müssen auch die familiären Prioritäten und die Ausrichtung des Gesamtvermögens bestimmt werden. In der dritten oder vierten Generation kann es zudem zu einer regelrechten «Cousinenwirtschaft» kommen. Um Konflikte oder Pattsituationen zu vermeiden, sollte neben der Corporate Governance zusätzlich eine Family Governance mit speziellen Regeln und Instrumenten ausgearbeitet werden.

Frau Breisacher, Sie sind Geschäftsführerin und auch alleinige Inhaberin des von Ihrem Vater Theo gegründeten Schrank- und Küchenherstellers Alpnach Norm. Wie kam es dazu?

Brigitte Breisacher: Ich habe sechs Geschwister, war jedoch schon als kleines Mädchen immer diejenige, die sich am stärksten für das Familienunternehmen interessiert hat. Nach der kaufmännischen Lehre bin ich in die Firma eingetreten.

Vom Vater wurde ich nie als Tochter, sondern immer als Mitarbeiterin behandelt. Die Regelung der Nachfolge war von intensiven Diskussionen zwischen meinem Vater und mir geprägt und hat sich über mehrere Jahre hingezogen. Heute bin ich in der glücklichen und eher untypischen Situation, dass mir 100 Prozent des Aktienkapitals gehören. Somit kann ich selbständig und eigenständig Entscheide treffen.

Wie konnten Konflikte bei der Regelung der Nachfolge vermieden werden?

Brigitte Breisacher: Wir haben in der Familie ein sehr gutes Verhältnis und fahren seit zwölf Jahren jedes Jahr mit den Eltern gemeinsam in die Skiferien. Von dem Zeitpunkt an, als die Nachfolge-
regelung aktuell wurde, hat uns der Vater immer transparent über die geplante Erbschaftsteilung informiert. Als ich mich definitiv für das Unternehmen entschieden habe, wurde der Schritt Ende Mai 2008 vollzogen. Am Stichtag hat jedes Kind einen gleich grossen Vermögensanteil bekommen. Die Aktien der Firma wurden extern bewertet, und ich habe sie mit einem Darlehen meines Vaters erworben. Meine Geschwister sind heute

«Es braucht eine spezielle Family Governance.»

Leonhard Fopp, Inhaber Continuum



Governance und Familie im Einklang? Diese Frage diskutieren (von links nach rechts) Hans Baumgartner, Leiter KMU-Geschäft Schweiz, Credit Suisse AG; Brigitte Breisacher, Inhaberin und VR-Delegierte, Alpnach Holding AG; Dr. oec. Leonhard Fopp, Inhaber Continuum AG; Michael Wehrli, VR-Präsident der Groba AG und der Walter Buchmann AG.

froh darüber, dass ich die Verantwortung für das Unternehmen trage.

Herr Wehrli, Sie haben über einen Umweg ins Familienunternehmen gefunden.

Michael Wehrli: Ich bin wie Frau Breisacher in einer Unternehmerfamilie aufgewachsen. Vor rund acht Jahren habe ich mit Traktor, einem Produzenten von frischen Fruchtsäften, meine eigene Firma gegründet. Parallel dazu wurde die Nachfolgethematik bei den beiden Bäckereien Groba und Buchmann, beides Unternehmen unserer Familie, aktuell. Ich bin dort seit Jahren im Verwaltungsrat engagiert und habe nach meinem Ausstieg bei Traktor die Nachfolge meines Vaters als Verwaltungsratspräsident angetreten. Mein Bruder ist als Mitglied der Geschäftsleitung ebenfalls in der Firma tätig.

Birgt die Konstellation mit zwei Brüdern nicht Konfliktpotenzial?

Michael Wehrli: Mein Bruder und ich halten als Eigner gleich viele Anteile, bekleiden aber völlig unterschiedliche Rollen im Unternehmen. Hinzu kommt, dass ich älter bin und von meinen früheren Tätigkeiten bei Traktor, Unilever und Lindt &

«Das Bewusstsein für Governance ist vorhanden.»

Hans Baumgartner, Leiter KMU-Geschäft Schweiz, Credit Suisse

Sprünglich schon Erfahrung aus der Lebensmittelindustrie mitbringe. Was mir von der Governance her ganz wichtig scheint: Mein Bruder und ich pflegen einen intensiven Austausch auf einer informellen Ebene ausserhalb des Unternehmens, um



wichtige Themen zu besprechen. Wir müssen uns auch unabhängig von den offiziellen Leitorganen abgleichen.

Gibt es weitere Gründe dafür, dass die Zusammenarbeit so gut funktioniert?

Michael Wehrli: Den Kern für das Funktionieren eines Familienunternehmens bilden meiner Meinung nach die Werte. Wenn man grundlegende Werte teilt, kann man auch schwierige Themen ausdiskutieren und findet eine Lösung. Letztes Jahr haben wir bei Groba und Buchmann einen Kaderausflug durchgeführt und uns während zweier Tage intensiv mit dieser Thematik be-

«Die Sicht von aussen ist enorm wichtig.»

Brigitte Breisacher, Unternehmensleiterin,
Alpnach-Norm-Gruppe

schäftigt. Mein Vater und ich haben jeweils die Kernwerte der Familie erläutert, worauf jemand aus der Geschäftsleitung daraus die Bedeutung für die Corporate Governance der Firma abgeleitet hat.

Leonhard Fopp: Werte wie Genügsamkeit, Anstand, Ehrlichkeit und Fleiss sind in der Tat typische Merkmale von Familienunternehmen. Diese funktionieren nach den Grundprinzipien des hanseatischen Handelsmanns. Im Zentrum steht nicht der schnelle Gewinn, sondern der lang andauernde und kontinuierliche Vermögensaufbau. Trotzdem sollte man Extremsituationen beispielsweise an der Familienversammlung einmal durchspielen und Eskalationspfade definieren, die man im Fall von Konflikten beschreiten kann.

Herr Baumgartner, Sie treffen im Markt auf viele Familienunternehmen. Wie ausgeprägt ist deren Bewusstsein für diese Thematik?

Diskussionsteilnehmer im Gespräch über Governance in Familienunternehmen: Brigitte Breisacher, Leonhard Fopp und Michael Wehrli (von oben nach unten).

Hans Baumgartner: Die Corporate Governance im Sinne von ausgewogenen «Checks and Balances» für die Unternehmensführung ist heute bei familiengeführten Firmen ab einer gewissen Grösse und Komplexität ganz klar ein Thema. Die Unternehmer sind sich ihrer Verantwortung bewusst und haben in den meisten Fällen auch entsprechende Organisationen und Strukturen geschaffen. In der Praxis trifft man nur noch selten auf den harten Patron, der kompromisslos sein Ding durchzieht. Die meisten Unternehmer handeln umsichtig und sind an einer kompetenten externen Meinung interessiert.

Frau Breisacher, holen Sie sich extern Rat?

Brigitte Breisacher: Als ich die Alpnach-Norm-Gruppe übernahm, habe ich als Erstes einen externen Verwaltungsratspräsidenten eingesetzt. Dieser bringt eine wichtige Sicht von aussen und ist ein Sparringpartner, mit dem ich über alle möglichen Themen reden kann. Wir ziehen ihn auch für die Moderation der regelmässigen Geschäftsleitungssitzungen bei.

Michael Wehrli: Auch in den Unternehmen unserer Familie haben wir in der Governance festgelegt, dass in jedem Verwaltungsrat mindestens eine externe Person sitzen muss. Diese Verwaltungsräte wählen wir gezielt nach den Kompetenzen aus, die im jeweiligen Unternehmen benötigt werden.

Herr Baumgartner, kann eine nachhaltige Corporate Governance die Kreditvergabe an ein Familienunternehmen positiv beeinflussen?

Hans Baumgartner: Die Kreditvergabe hängt in erster Linie vom Vertrauen ab. Dabei geht es vor allem um den Leistungsausweis eines Unternehmers. Wenn wir in einer Kundenbeziehung aber den Eindruck erhalten, dass die internen Führungs- und Kontrollmechanismen verbesserungswürdig sind, dann weisen wir im Interesse der Arbeitsplätze und des Fortbestands der Unternehmung darauf hin.

Wie kann die Credit Suisse Unternehmen in Fragen der Corporate Governance konkret unterstützen?

«Mein Bruder und ich pflegen den Austausch auf einer inoffiziellen Ebene ausserhalb des Unternehmens.»

Michael Wehrli, Verwaltungsratspräsident,
Groba und Buchmann

Hans Baumgartner: Ein ganz wichtiges Thema ist die Nachfolgeplanung. Hier beraten wir Unternehmer gezielt und begleiten sie während des ganzen Prozesses, der sich ja oft über mehrere Jahre hinzieht. Unsere Berater pflegen einen intensiven Kontakt mit den Unternehmern. So kann es auch vorkommen, dass wir einem Familienunternehmer den Beizug von externen Verwaltungsräten empfehlen. Wenn es im Interesse des Unternehmens und seiner nachhaltigen Entwicklung ist, vermitteln wir auch Kontakte zu ausgewählten Spezialisten wie etwa Treuhandbüros, Anwälten oder Strategieberatern. ■

FAZIT

→ Konflikte und Pattsituationen vermeiden

Familienunternehmen sind dynamisch und flexibel. Die Vermischung von Familie und Geschäft – respektive von Eigentum und Führung – kann aber auch Probleme in Fragen der Führung und Kontrolle mit sich bringen. Weil sich viel Macht in den Händen einer einzigen Person oder von wenigen Personen konzentriert, können Konflikte die Entscheidungsfähigkeit in der Unternehmung lähmen und ihren Bestand direkt gefährden. Familienunternehmer sollten deshalb auch extreme Situationen im Kopf durchspielen und Eskalationspfade festlegen, die im Ernstfall beschritten werden können. Eine nachhaltige Family Governance soll auch Verfahren für eine transparente Nachfolgeregelung festlegen sowie Hilfe bieten bei der Abgrenzung von Verantwortlichkeiten, falls verschiedene Mitglieder der Besitzerfamilie gleichzeitig operativ im Unternehmen tätig sind.

Erfahren Sie mehr zum Thema:

→ Auf unserer Internetseite finden Sie weitere Berichte und Angebote rund ums Thema «unternehmer».

credit-suisse.com/unternehmer



SCHWEIZER KONJUNKTUR AM SCHEIDEWEG

Schwaches Wachstum und grosse Unsicherheiten prägen das aktuelle Konjunkturbild. Nur eine Lösung der Schuldenkrise im Ausland würde sofortige Abhilfe schaffen.



Martin Neff, Leiter Economic Research Schweiz, Credit Suisse AG.

Die Schweizer Wirtschaft stagniert derzeit und die Aussichten sind äusserst unsicher. Auf der einen Seite verunsichert die Schuldenkrise in Europa Investoren und Konsumenten. Beinahe täglich ändert sich die politische und wirtschaftliche Konstellation – und der geografische Bezug wandelt sich mit dazu. Das Echo auf dieses Hin und Her aus den nervösen Finanzmärkten verstärkt die Unsicherheit weiter.

Unsicherheit ist Gift für Investitionen. Der von uns in Zusammenarbeit mit procure.ch, dem Fachverband für Einkauf und Supply Management, erstellte Einkaufsmanagerindex (PMI) widerspiegelt entsprechend zunehmende Skepsis der Unternehmen hinsichtlich der weiteren Entwicklung: Seit Ende Sommer 2011 werden Neueinstellungen mit äusserster Vorsicht vorgenommen und die Lagerbestände zurückgefahren. Auftragsbestand und Produktion nehmen ab. Umfragen zur Konsumentenstimmung deuten zudem darauf hin, dass auch die Konsumenten von den ständigen Krisenmeldungen müde geworden sind. Die Konsumentenstimmung hat sich im November weiter eingetrübt, Sorgen

bereiten vor allem die zukünftige konjunkturelle Entwicklung und die Arbeitsplatzsicherheit.

Auf der anderen Seite hat die Festlegung der Wechselkursuntergrenze durch die Schweizerische Nationalbank zumindest einen grossen Unsicherheitsfaktor beseitigt. Und die Zinsen bleiben in der Schweiz wohl bis mindestens Ende 2012 tief, was eigentlich eine gute Ausgangslage für Investitionen ist. Zudem ist Inflation in der Schweiz aktuell kein Thema; die Konsumentenpreise bleiben unter Druck und schonen damit die Kaufkraft. Ein weiterer Wachstumstreiber des privaten Konsums sollte selbst in widrigen konjunkturellen Zeiten bestehen bleiben: Die Zuwanderung dürfte auch 2012 rege sein.

Trotz aller Unsicherheiten ist eines gewiss: Mit zunehmender Dauer der Krise gewinnen die negativen Auswirkungen auf die Schweizer Wirtschaft an Kraft. Ohne rasche Lösung der Eurokrise ist das Risiko gross, dass sich die konjunkturellen Brems Spuren hierzulande weiter vertiefen werden. ■

Erfahren Sie mehr zum Thema:

→ Weitere Informationen zu Credit Suisse Economic Research finden Sie auf unserer Internetseite.

credit-suisse.com/unternehmen

GOVERNANCE UND FAMILIE IM EINKLANG

Familienunternehmen sind agiler und langfristiger ausgerichtet. Die Verknüpfung von Familie und Geschäft birgt jedoch auch Konfliktpotenzial. Dem sollte die Corporate Governance Rechnung tragen.

Fast 90 Prozent der rund 309 000 Schweizer Firmen sind Familienunternehmen. Meist sind mehrere Familienmitglieder engagiert, und im Gegensatz zu börsenkotierten Firmen befinden sich Führung und Eigentum oft in denselben Händen. Die Vorteile sind kurze Entscheidungswege sowie eine langfristige Sichtweise. Es gibt aber auch Schattenseiten: «Viel Macht ist bei einer einzigen oder wenigen Personen konzentriert, und Konflikte in der Familie können den Bestand der Unternehmung gefährden», weiss Simon Bühler von RPC Res Publica Consulting. Für das Beratungsunternehmen hat Bühler im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie sechs mittelgrosse Familienfirmen unter die Lupe genommen. Basierend darauf wurden zehn allgemeingültige Empfehlungen für eine nachhaltige Corporate Governance von Familienunternehmen formuliert:

«In eigentümergeführten Unternehmen kann rasch entschieden werden. Das ist ein Wettbewerbsvorteil.» Remo Franz, Rofra Bau AG, Aesch

1. **Business First:** Die Familie muss die besten Voraussetzungen für die Firma schaffen, nicht umgekehrt.
2. **Nähe von Führung und Eigentum:** Falls Personen am Eigentum, nicht aber an der Führung des Unternehmens beteiligt sind, müssen Interessenkonflikte vermieden werden.
3. **Situationsgerechte Besetzung der Leitungsorgane:** Verwaltungs-, Familien- oder Beiräte sollen die Bedürfnisse der Unternehmung abdecken.
4. **Regeln und Verfahren zur Konfliktbewältigung:** Für die Lösung von Konflikten sollten verbindliche Regeln zum Schutz von Familienzusammenhalt und Firma festgelegt werden.

5. **Klare Rollen und Instrumente in der Unternehmensführung:** Ab einer gewissen Unternehmensgrösse sollten unter anderem Strategie, Organisation, Funktionen, Aufgaben und Ziele in einem Führungs- oder Organisationshandbuch definiert werden.

«Ein externer Verwaltungsrat funktioniert in eigentümergeführten Unternehmen wie ein permanenter Sparringpartner.» Reto Müller, Simplex AG, Bern

6. **Familienmitglieder gezielt an die Unternehmung heranführen:** Um die Zukunft zu sichern, sollten Nachkommen schrittweise und ohne Zwang an die Firma herangeführt werden.
7. **Faire Regeln für Veränderungen im Aktionariat:** Der Austritt von Familienmitgliedern aus dem Eigentum sollte möglich und klar geregelt sein.
8. **Gezielte Vermögensstrategie:** Neben der Firma sollten private Vermögensbestandteile aufgebaut werden, was den Handlungsspielraum bei der Nachfolgeregelung erhöht.
9. **Objektivierung der Entscheidungsprozesse:** Externe Expertise ins Boot holen.
10. **Stärken des Organisationsmodells nutzen:** Die Positionierung als Familienunternehmen kann ein Wettbewerbsvorteil sein.



Vermitteln wertvolles Fachwissen:
Remo Franz (oben),
Reto Müller (unten).

Erfahren Sie mehr zum Thema:

→ Auf unserer Internetseite finden Sie weitere Berichte und Angebote rund ums Thema «unternehmer».

credit-suisse.com/unternehmer



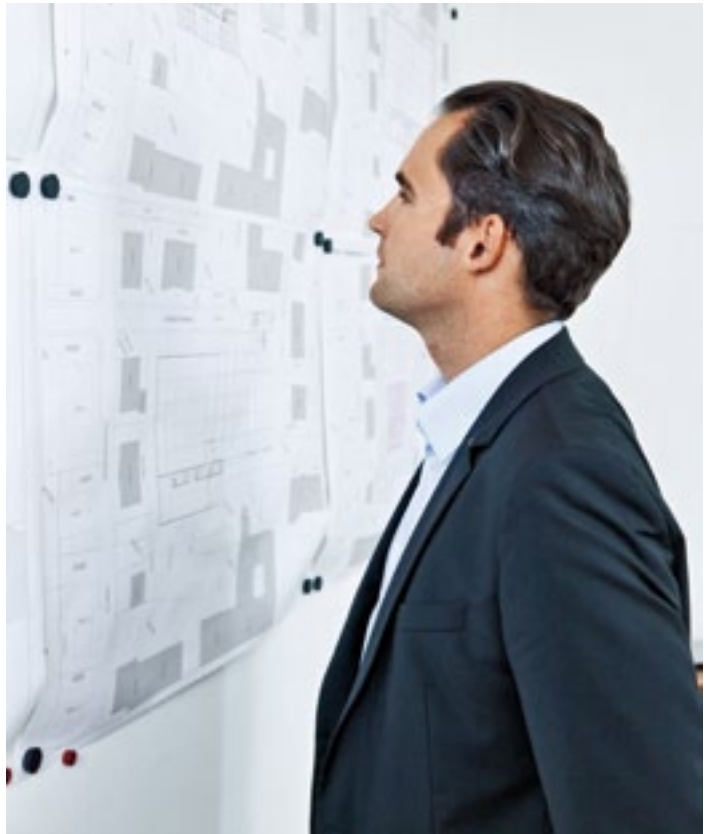
NACHFOLGE BRAUCHT ZEIT UND PROFESSIONALITÄT

Jürg Pfister etablierte seinen Sohn Andreas als Nachfolger, Martin Kurth verkaufte sein Unternehmen dem langjährigen Mitarbeiter Fabian Flury. Während die innerfamiliäre Regelung vor allem viel Zeit benötigte, war bei der externen Lösung die professionelle Begleitung des Nachfolgeprozesses entscheidend.



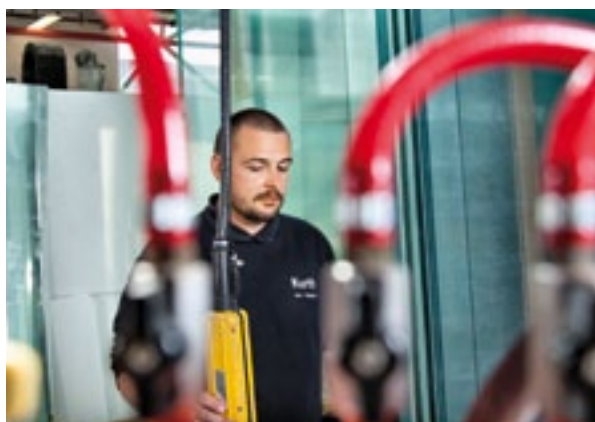
... dass man sich genügend
Zeit nehmen konnte, nicht
unter Druck stand und der Vater
sich nicht wie hinausgeworfen
vorkommt, das schätzt
Andreas Pfister.

Nachfolger von Jürg Pfister, Max Pfister Baubüro, St. Gallen



«Wir bieten qualitativ hochstehenden Wohnraum mit einem guten Service zu erschwinglichen Preisen», umreisst Jürg Pfister die Geschäftsphilosophie der von seinem Vater 1933 gegründeten Max Pfister Baubüro. Das Unternehmen verfügt über rund 1500 Wohnungen im Grossraum St.Gallen, die auch selbst unterhalten oder renoviert werden. Die Aktien befinden sich im Besitz von Jürg Pfister und zwei Geschwistern. Von allen in Frage kommenden Nachkommen war es schliesslich Jürg Pfisters Sohn Andreas, der sich für das Familienunternehmen entschied. Er absolvierte ein Wirtschaftsstudium an der Universität St.Gallen und erwarb zusätzlich noch ein Diplom in Immobilienmanagement an der Technischen Universität Wien. Bereits während des zweiten Teils seiner

Ausbildung in St.Gallen arbeitete er einen Tag pro Woche bei der Max Pfister Baubüro mit. Anschliessend stieg er als Assistent eines Bauleiters vollzeitlich ein und wurde 2008 Stellvertreter des Vaters. «Es nützt nichts, wenn der Sohn nur will, er muss auch über die nötigen Kompetenzen verfügen und von allen Aktionären und Mitarbeitenden mitgetragen werden», beschreibt Jürg Pfister die zentrale Herausforderung. Wenn der Patron in den nächsten Jahren definitiv in Pension geht, wird die Übergabe an seinen Sohn rund acht Jahre in Anspruch genommen haben. Andreas Pfister schätzt, dass man sich genügend Zeit nehmen konnte und nicht unter Druck stand, während Vater Jürg sich «nicht wie hinausgeworfen» vorkommt.



... seit der Stabsübergabe arbeitet der frühere Inhaber im Betrieb mit.

«Auf diese Weise bleibt das Know-how erhalten», erklärt Fabian Flury.

Nachfolger von Martin Kurth, Kurth Glas und Spiegel, Zuchwil

Vom Lernenden zum Firmenchef

Eine innerfamiliäre Nachfolgelösung kam für Martin Kurth nicht in Frage: Der renommierte Glaser, der den 1956 gegründeten Glasbearbeitungs-Spezialisten Kurth Glas und Spiegel in Zuchwil von seinem Vater übernommen hatte, ist kinderlos. Die Suche nach einem Käufer gestaltete sich aufgrund unterschiedlicher Preisvorstellungen indes schwierig. Auch die Idee, das Unternehmen in eine Stiftung zu überführen und langjährige Mitarbeitende zu beteiligen, wurde verworfen. Schliesslich fiel die Wahl auf Fabian Flury. Schon während seiner Schulzeit hatte dieser im Unternehmen gejobbt – und dort auch seine kaufmännische Lehre gemacht. «Ich war sofort begeistert

von der Idee, aber hatte natürlich kein Geld, um die Übernahme alleine zu finanzieren», erinnert sich der frischgebackene Firmeninhaber. Unter der Leitung der Credit Suisse wurde eine praktikable Finanzierungslösung ausgearbeitet. Sie sieht vor, dass Martin Kurth einen Teil des Kaufpreises von der Bank erhält. Der Rest wird dem Käufer Fabian Flury gestundet. «Der Spezialist der Credit Suisse brachte gute Ideen in den Prozess ein und begleitete diesen professionell», fasst Kurth zusammen. Seit der offiziellen Stabsübergabe Anfang Juni 2011 arbeitet der frühere Inhaber weiter in der Produktentwicklung im Betrieb mit. «Auf diese Weise bleibt uns sein einzigartiges Know-how erhalten», erklärt Flury, der schon grosse Pläne hat: Unter der Bezeichnung FAMA Suisse will er die «exklusivsten Glasvitrinen der Welt» lancieren. ■

Erfahren Sie mehr zum Thema:

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

credit-suisse.com/unternehmer

MIT DEM RICHTIGEN PARTNER DIE NACHFOLGE REGELN

Die speziell ausgebildeten Beraterteams der Credit Suisse verfügen über eine umfassende Erfahrung in der Begleitung von Unternehmern bei der Regelung der Nachfolge. Das bewährte Fünf-Phasen-Modell hilft, den Prozess rechtzeitig und strukturiert anzugehen.

Die Übergabe des Lebenswerks an den Nachfolger markiert den Schlusspunkt in der Karriere eines Unternehmers. Die richtige Lösung dafür zu finden und umzusetzen, ist eine zeitraubende Angelegenheit. In der Praxis nimmt der ganze Prozess bis zu fünf Jahre oder sogar noch länger in Anspruch. Hinzu kommt, dass viele Emotionen im Spiel sind. Umso wichtiger ist es, dass ein Unternehmer sich frühzeitig mit der Thematik auseinandersetzt. Bewährt hat sich die Aufteilung des Prozesses in die fünf Phasen Initialisierung, Evaluation, Vorbereitung, Übergabe und Abschluss. Dieses Fünf-Phasen-Modell unterstützt den Unternehmer dabei, den Nachfolgeprozess strukturiert und ganzheitlich anzugehen.

Spezialisten für jede Teilaufgabe

Die Beraterteams der Credit Suisse an verschiedenen Standorten in der ganzen Schweiz verfügen über eine umfassende Erfahrung in der Begleitung von Firmen aus allen Branchen und Regionen. Sie kennen und verstehen die komplexen Herausforderungen, vor die Unternehmer bei

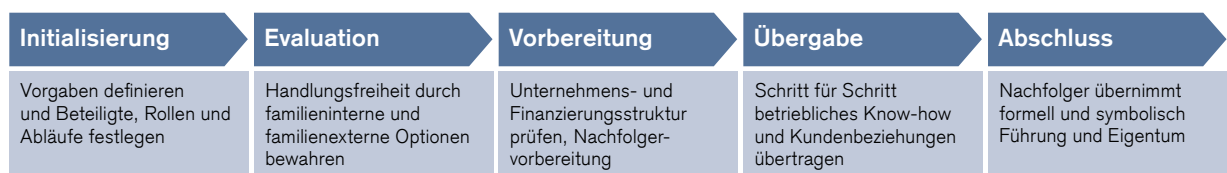
einer Nachfolgeregelung gestellt werden. Zudem pflegen sie einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch und eine aktive Zusammenarbeit mit führenden Schweizer Universitäten und externen Partnerfirmen. Aus diesem Netzwerk können je nach Bedarf in den verschiedenen Phasen des Prozesses interne oder externe Spezialisten aus Bereichen wie etwa Finanzplanung, Vorsorge, Steuern, Erbschaft oder Unternehmenstransaktionen beigezogen und eingebunden werden. Für jede Teilaufgabe lässt sich auf diese Weise eine optimale und massgeschneiderte Lösung definieren und umsetzen. ■

**Wir sind immer für Sie da,
gerne auch persönlich.**

Für ein Beratungsgespräch zum Thema Nachfolge vereinbaren Sie mit beiliegendem Antwortalon einen Gesprächstermin oder bestellen Sie unser ausführliches Dossier «Unternehmensnachfolge».

credit-suisse.com/unternehmer

NACHFOLGEPROZESS IN FÜNF PHASEN



WÄHRUNGSRISIKEN AUS DER WELT SCHAFFEN

Mit strukturierten Absicherungsinstrumenten können sich Schweizer Exporteure vor Wechselkursrisiken schützen und gleichzeitig von vorteilhaften Entwicklungen an den Devisenmärkten profitieren.



Rolf Müller, Leiter
FX Sales Corporate
& Private Clients
Switzerland,
Credit Suisse AG

Eine nachhaltige Corporate Governance bedingt auch, Risiken für die Unternehmung frühzeitig zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren. «Firmen, die ihre Erträge mehrheitlich im Ausland erwirtschaften, deren Kosten jedoch zu grossen Teilen in der Schweiz anfallen, sind erheblichen Währungsrisiken ausgesetzt», umreisst Rolf Müller, Leiter FX Sales Corporate & Private Clients Switzerland der Credit Suisse, die Herausforderung. Zahlreiche Schweizer Exporteure hätten jüngst schmerzhaft erfahren müssen, wie eine starke Aufwertung des Frankens gegenüber dem Euro die Marge aus dem operativen Geschäft deutlich reduzieren kann. Der Fachmann rät deshalb zu einem aktiven Währungsmanagement und zur Absicherung von Währungsrisiken. Dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten: «Ein konventionelles Termingeschäft schützt wirksam vor negativen Kursentwicklungen. Es bietet jedoch keine Möglichkeit, an vorteilhaften Entwicklungen auf den Devisenmärkten zu partizipieren», erklärt Müller.

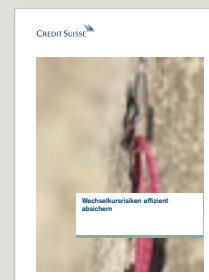
Schutz und gleichzeitig Chance

Anders bei strukturierten Absicherungsinstrumenten: Diese können einerseits eine vollständige Absicherung des Risikos bieten, erlauben einem Unternehmen andererseits jedoch auch, von positiven Kursentwicklungen zu profitieren. «Ein Instrument wie der Risk Reversal beispiels-

weise definiert einen Höchst- und einen Tiefstkurs», erklärt Müller. Der Höchstkurs – beispielsweise bei einem EUR/CHF-Käufer – schafft eine verlässliche Kalkulationsgrundlage, während dennoch an einer Abwärtsbewegung partizipiert werden kann. Müller hebt insbesondere die Flexibilität solcher Instrumente hervor: «Strukturierte Absicherungen lassen sich exakt auf die Bedürfnisse einer Unternehmung massschneiden und ermöglichen so ein effizientes Währungsmanagement.» ■

Erfahren Sie mehr zum Thema:

→ Bestellen Sie mit dem beigelegten Talon oder online auf unserer Internetseite weitere Informationen zum Thema Währungsabsicherungen und Währungsmanagement.



credit-suisse.com/unternehmer

ERFOLGREICHE AUDIOBOTSCHAFTEN

Claudia Siebers Herz schlägt für das Radio – und für Radiowerbung. Ihre Jungfirma Mediapro hat sich in kurzer Zeit zu einem wichtigen Vermittler von Werbezeit auf über 50 Schweizer Privatradios gemausert.

«Ich bin seit meiner Jugend mit dem Radiovirus infiziert», lacht Claudia Sieber. Als Teenager von Radio 24 sozialisiert, ist die sympathische 31-Jährige nach der Handelsschule bei Radiotele gelandet – dem damals wichtigsten Verkäufer von Werberaum im Radio. Als dieser in ein grösseres Unternehmen integriert wurde, reifte in Sieber schnell der Wunsch nach der beruflichen Selbstständigkeit: «Ich wollte einfach ausprobieren, ob ich das auch selber kann», erinnert sie sich. Zusammen mit ihrem Geschäftspartner Peter Gmür – einem ehemaligen Fussballprofi, der den FC Luzern 1994 mit einem spektakulären Tor vor dem Abstieg bewahrte – gründete sie vor rund zwei Jahren Mediapro. Seither hat sich die Firma er-

**Claudia Sieber
und Peter Gmür,**
Geschäftsführer
von Mediapro.



folgreich als Vermittlerin von Werbezeit auf über 50 Schweizer Privatradios etablieren können.

«Der Kunde schildert uns seine Ideen und welche Zielgruppe er erreichen möchte, oder wir erarbeiten für ihn ein fertiges Konzept. Wir bestimmen die Gebiete, die Sender und die Uhrzeiten für die Ausstrahlung eines Spots», erklärt Sieber. Zusammen mit Tonstudios in der ganzen Schweiz kann Mediapro auch die Produktion der Werbespots anbieten. Dabei hat sie besonders hohe Ansprüche an die oft als störend empfundenen Audiobotschaften: «Ein Sprecher darf nicht marktschreierisch sein, sondern muss eine sympathische Stimme haben.» Neben einer angenehmen Tonalität sei in der Schweiz mit ihrem «Kantönligeist» auch der Dialekt ein zentraler Erfolgsfaktor: «Ein Hörer im Berner Oberland möchte völlig anders angesprochen werden als jemand in Zürich oder in Basel», präzisiert Sieber.

Einige Sender kommen zu den Kunden

Das Angebot von Mediapro geht denn auch längst über klassische Spots hinaus. Besonders gefragt seien derzeit Sonderwerbeformen wie Promotionen oder Gewinnspiele. Einige Radios besuchen Anlässe wie eine Ladeneröffnung auch mit ihrem Sendewagen und gestalten das Programm vor Ort unter Einbindung des Publikums. «Aufgrund unserer Erfahrung wissen wir genau, was mit welchem Sender möglich ist und was nicht. Hinzu kommt, dass wir eine schweizweite Abdeckung aus einer Hand anbieten können und der Kunde nicht mit jedem Sender einzeln verhandeln muss», meint Sieber.

Die findige Geschäftsfrau hört sich immer noch täglich die Programme verschiedener Sender an. Und dort, wo andere gerne einmal weghören, spitzt Claudia Sieber besonders die Ohren: «Bei der Werbung bin ich voll da. Ich will schliesslich immer wissen, was die Konkurrenz gerade so macht», schmunzelt sie. ■



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 Antworttalon.

→ Unternehmensnachfolge



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

→ Währungsabsicherung



Im Dossier «Währungsabsicherung» erfahren Sie, wie Wechselkursrisiken effizient abgesichert werden können.

→ Wirtschaft & Märkte



Bestellen Sie die Dokumentation «Credit Suisse Perspektiven für Anleger» kostenlos als Download unter www.credit-suisse.com/unternehmen.

→ Abonnieren und gewinnen

Bleiben Sie informiert mit unseren Abonnements und nehmen Sie automatisch an der Verlosung teil. Zu gewinnen gibt es ein Ticket für das nächste Aussenwirtschaftsforum vom 29.3.2012 in der Messe Zürich.

→ Magazin «**unternehmer**»

Erscheint 3-mal jährlich in D/F/I.

→ E-Newsletter «**unternehmer**»

Erscheint ca. 6- bis 8-mal pro Jahr in D/F/I und liefert die aktuellsten Updates zu den für Sie als Unternehmer relevanten Themen.

→ Mobile-Service «**unternehmerFlash**»

Erscheint 14-täglich in D/F/I und versorgt Sie mit aktuellen Konjunkturindikatoren und dem 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 abgegeben werden. Dies gilt ebenso für andere Jurisdiktionen, ausgenommen wo in Einklang mit den anwendbaren Gesetzen. Copyright © 2011 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundene Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

IMPRESSUM

Herausgeber Credit Suisse AG **Projektleitung** Corinne Stäuble **Mitarbeit** Simon Bühler, inhalte.ch (Claudia Bardola und Boris Schneider) **Gestaltung** Primafila AG **Druck** Stämpfli AG, Bern **Übersetzungen/Korrektur** Credit Suisse Language Services **Fotografen** KuhnDerron Fotografie (Schwerpunkt & Cover, Roundtable, Produkte & Neuerungen) **Internet** www.credit-suisse.com/unternehmer

WETTBEWERB



Aussenwirtschaftsforum 2012

Mit etwas Glück gewinnen Sie ein Ticket im Wert von CHF 675 für das nächste Osec-Aussenwirtschaftsforum vom 29. März in der Messe Zürich zum Forumsthema «Takeoff! Mit Schweizer Innovationen zum Exporterfolg».

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 27. Februar 2012. Nach Teilnahmeschluss werden die 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



Nicht frankieren
Ne pas affranchir
Non affrancare

Geschäftsantwortsendung Invio commerciale-risposta
Envoi commercial-réponse



Credit Suisse AG
unternehmer
Postfach
8070 Zürich

ANMELDEN

BERATUNGSGESPRÄCH UND TEILNAHME AM WETTBEWERB

Ja, ich wünsche ein kostenloses und unverbindliches Beratungsgespräch zu

☐ Unternehmensnachfolge ☐ Währungsabsicherung

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 _____

Telefon P _____

E-Mail _____

Anzahl Mitarbeitende

☐ 1–9

☐ 10–49

☐ 50–499

☐ > 500

KOSTENLOS BESTELLEN



DOSSIER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Schritt für Schritt durch den Nachfolgeprozess

Ich bestelle gerne in ☐ D ☐ F ☐ I ☐ E Anzahl: _____



DOSSIER WÄHRUNGSABSICHERUNG

Schützen Sie sich vor Wechselkursrisiken

Ich bestelle gerne in ☐ D ☐ F ☐ I ☐ E Anzahl: _____



MAGAZIN «unternehmer»

Ich abonniere gerne in ☐ D ☐ F ☐ I

E-NEWSLETTER «unternehmer»

Ich abonniere gerne in ☐ D ☐ F ☐ I

E-Mail _____

MOBILE SERVICE «unternehmerFlash»

Ich abonniere gerne in ☐ D ☐ F ☐ I

Per E-Mail _____

Auf mein Mobiltelefon per SMS _____