


# vision

1/1999

## Die Themen:

- **Baupreise haben Boden gefunden**
- **Wohnungsbau**
  - **Deutlich spürbare Nachfrage bei Einfamilienhäusern**
  - **Vorzeigeregion Zürich/Aargau**
- **Holzhäuser boomen**
- **Umnutzung von Altliegenschaften**
- **Unternehmensnachfolge bei Klein- und Mittelbetrieben (KMU)**
- **Was man kennt und doch nicht weiss**

Die Unternehmen der ITERA Holding AG in Aarau, Baden, Zürich:

ITERA Treuhand- & Revisionsgesellschaft AG, Mitglied STV , Mitglied Treuhand-Kammer

ITERA Immobilien AG, Mitglied SVIT, Schweizerischer Verband der Immobilientreuhänder

ITERA Controlling GmbH



Das Hauptthema dieser Vision sind die Immobilien.

Unsere Immobilienspezialisten zeigen in vier ausgewählten Themen die neusten Entwicklungen in den Bereichen Baupreise und Bauten auf. Auffallend ist, dass sie unisono von einer konjunkturellen Belebung der Bau- und Immobilienbranche berichten. Ohne Zweifel ist dies wünschenswert, aber ich denke dabei gleich an eine erhöhte Nachfrage und daraus folgend an höhere Preise. Trifft dies zu, ist die letzte Gelegenheit da, Grundeigentum zu sehr günstigen Preisen zu erwerben oder sein Haus und seine Wohnung zu Tiefstpreisen renovieren zu lassen. Übrigens ist Wohneigentum steuerlich immer noch günstiger als Mieten, und die Renovationskosten können auch in der Bemessungslücke 1999 und 2000 steuerlich in Abzug gebracht werden.

Haben Sie Fragen dazu? Neu erreichen Sie jeden von uns oder eben z.B. unsere Immobilienabteilung auch via E-Mail ganz direkt (s. dazu letzte Seite dieser Vision).

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre.

**Giorgio Meier**  
**dipl. Treuhandexperte**  
**dipl. Steuerexperte**



## ■ Baupreise haben Boden gefunden

Martin Häggi  
dipl. Immobilientreuhänder  
Mitglied Schweiz. Schätzungsexperten-Kammer SEK/SVIT  
Seite 3

## ■ Wohnungsbau Deutlich spürbare Nachfrage bei Einfamilienhäusern Vorzeigeregion Zürich/Aargau

Martin Häggi  
dipl. Immobilientreuhänder  
Mitglied Schweiz. Schätzungsexperten-Kammer SEK/SVIT  
Seite 3

## ■ Holzhäuser boomen

Erich Michl  
dipl. Verkaufsleiter  
Immobilienökonom (ebs)  
Seite 5

## ■ Umnutzung von Altliegenschaften

Christian Oehler, Aarau  
Seite 8

## ■ Unternehmensnachfolge bei Klein- und Mittelbetrieben (KMU)

Giorgio Meier  
dipl. Steuerexperte  
dipl. Treuhandexperte  
Seite 10

## ■ Was man kennt und doch nicht weiss

Christian Urech  
Betriebsökonom HWV  
Seite 19

Herausgeber:  
ITERA Gruppe  
5000 Aarau, 5405 Baden-Dättwil und 8001 Zürich

Layout/Satz:  
LOGO-SYS AG, 5405 Baden-Dättwil

Druck:  
Pluto Druck AG, 5033 Buchs AG

# Baupreise haben Boden gefunden

Gemäss dem Zürcher Index der Wohnbaukosten des 1.10.98 sind die Baupreise nur noch leicht rückläufig, real sogar stabil.

Der Rückgang betrug minimale 0,1 %, der Indexstand liegt neu bei 111,4 (gemäss Basis vom 1.4.99 neu bei 99,9 Punkten). Im Jahresvergleich beträgt der Rückgang 0,2 %. Er ist somit, gemäss Erhebung des Statistischen Amtes der Stadt Zürich, deutlich niedri-

ger als vor einem Jahr (-1,4 %). Da die Konsumentenpreise ebenfalls um 0,2 % gesunken sind, sind die Baupreise in der Tat real stabil geblieben.

Die nach den Normen des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenvereins (SIA-Norm 116) ermittelten

Kosten je Kubikmeter umbauten Raumes beliefen sich am 1.10.98 auf Fr. 515.68, was gegenüber dem Kubikmeterpreis von Fr. 516.02 am 1.4.99 einer Abnahme von 0,1 % entspricht.

**Martin Häggi**  
dipl. Immobilientreuhänder  
Mitglied Schweiz. Schätzungs-  
experten-Kammer SEK/SVIT ■■■

# SFR.

## Wohnungsbau

- Deutlich spürbare Nachfrage bei Einfamilienhäusern
- Vorzeigeregion Zürich/Aargau

In den letzten Jahren war eine starke Bautätigkeit zu verzeichnen. Dies darf keinesfalls nur «der Flucht nach Vorne» zugerechnet werden. In gewissen Segmenten sind Nachfragergruppen deutlich spürbar. Zudem wurde immer vermehrt auf die Wünsche der Zielgruppen eingegangen (Markt- und Zielgruppenanalysen, Verkauf ab Plan etc.). Zur Zeit sind im Wohnungsbau insbesondere freistehende Einfamilienhäuser gefragt.

Generelle Entwicklung in der Schweiz im Wohnungsbau (Wohnungen, Einfamilienhäuser, etc.): Die gesamtschweizerische Wohnungsnachfrage bewegte sich während der achtziger Jahre auf einem durchschnittlichen Niveau von rund 45 000 Wohnungen. Ab 1990 setzte ein kontinuierlicher Rückgang ein, bis 1993 mit 29 000 ein Tiefpunkt erreicht wurde. 1994/95 wurden wieder über 40 000 zusätzliche Wohnungen belegt, dies kann als eigentliches Zwischenhoch bezeichnet werden. In den nächsten Jahren darf die Bauwirtschaft wohl kaum mit einer nachhaltenden Nachfrage in dieser Grössenordnung rechnen.

In Zukunft wird das Durchschnittsalter der Bevölkerung höher. Es werden relativ wenig Junghaushalte als Neunachfrager auf dem Markt auftreten. Auch die Zuwanderung der ausländischen Wohnbevölkerung, die um 1990 ihren Höhepunkt erlebte, wird in den nächsten Jahren wenigstens aus Arbeitsmarktgründen gering sein. Das Nachfrageniveau wird sich trotz ungünstiger demographischer Voraussetzungen auf über 30 000 Wohnungen halten, da die ökonomisch bedingte Zusatznachfrage in den letzten

Jahren, trotz Rezession, stark an Bedeutung gewonnen hat. Tiefe Baukosten, sinkende Bodenpreise und niedrige Hypothekarzinsen stimulieren den Wohnungsbau. Bezogen auf das verfügbare Einkommen sind dadurch die relativen **Angebotspreise für Wohnraum deutlich zurückgegangen**. Auch für die nächsten Jahre, mit weiterhin hohen Leerständen und anhaltendem Preisdruck, kann ein konstant hohes Niveau der wirtschaftlich bedingten Wohnungsnachfrage erwartet werden.

In den letzten Jahren war die Bautätigkeit ausserordentlich hoch. Das Pauschalurteil, **dass jeder zusätzliche Neubau einer zu viel ist, ist keinesfalls gerechtfertigt**. Die Leerstandserhebungen zeigen deutlich, dass gerade neuerstellte Wohnungen mehrheitlich auf rege Nachfrage stossen. Ihre Zahl bleibt in der Statistik seit geraumer Zeit konstant. Dies führt zu einer Marktberreinigung: Die **Leerstände wurden weitergereicht**, gefährdet sind Wohnungen aus der Hochpreiszeit um 1990 sowie unattraktive Einheiten.

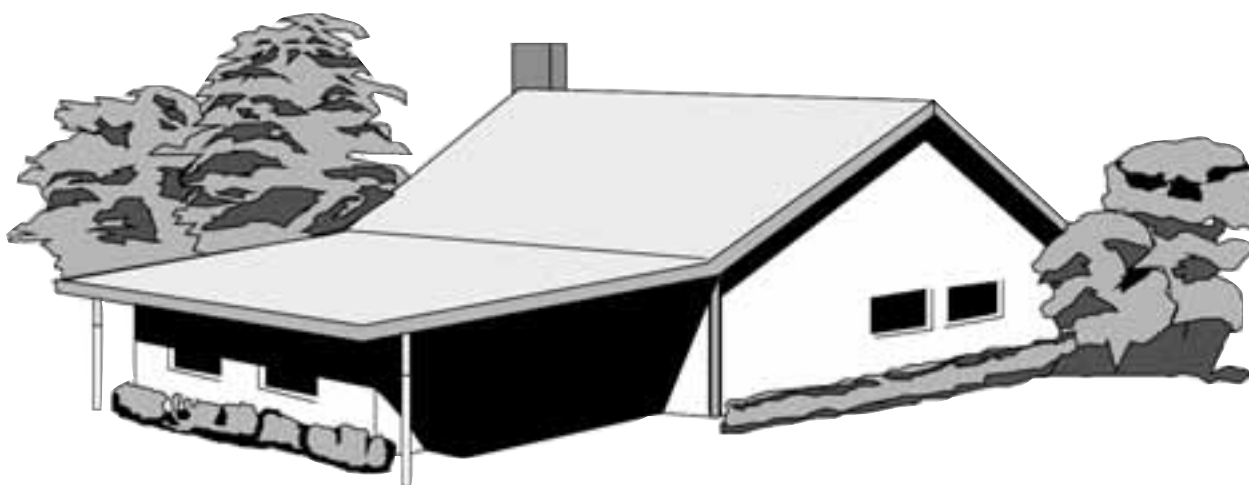
Die **grösste Steigerung der Wohnfläche** geht von der wachsenden Zahl an **Einfamilienhäusern** aus. Zwischen 1980 und 1990 waren rund 27 % aller neu belegten Wohnungen Einfamilienhäuser, Tendenz stark steigend. Die demographischen Voraussetzungen waren gut, dennoch war um 1989 herum ein Nachfragerückgang feststellbar. Dies **führte in der Zwischenzeit zu einem regelrechten Nachfragestau**, welcher sich in nächster Zeit «entleeren» wird. Pro Jahr werden über 12 000 Einfamilienhäuser erstellt. Die **Rahmenbedingungen sind günstig** (Hypozinsen, Boden- und Baupreise) und der Wunsch nach dem Eigenheim ist allgegenwärtig!

In der **Region Zürich-Aargau ist das Pro-Kopf-Einkommen 15 % höher als der nationale Schnitt**. Die Tendenz weist auf ein weiteres, überproportionales Wachstum hin. Auch aus diesen

Gründen ist mit einer **überdurchschnittlichen Nachfrage nach Wohneigentum** zu rechnen. Die intensive Bautätigkeit der vergangenen Jahre stimulierte die Nachfrage dermassen, dass 1996 immer noch die zweittiefste Leerstandsquote gemessen wurde. Das unterstreicht die Standortgunst der Region.

In der **Projektierung und Vermarktung wurden und werden vermehrt neue Wege** beschritten. Der **Wunsch und die Abdeckung der Bedürfnisse des Endabnehmers** stehen im Vordergrund. Nur so lassen sich bedarfsgerechte Wohneinheiten erstellen. Auch neue Kommunikations-Methoden fassen Fuss: Beispielsweise via **Internet**, welches mittlerweile mehr als nur eine Angebotsplattform darstellt. Ganze Einfamilienhäuser lassen sich interaktiv zusammenstellen, wie das von uns initialisierte und begleitete Projekt «mecano» zeigt. Wählen Sie die Homepage **www.mecano.ch** und lassen Sie sich überraschen!

**Martin Häggi**  
**dipl. Immobilientreuhänder**  
**Mitglied Schweiz. Schätzungs-**  
**experten-Kammer SEK/SVIT** ■■■■



# Holzhäuser boomen

**Der Holzbau erlebt einen regelrechten Boom. Sein Anteil am Bauvolumen hat sich mehr als verdoppelt. Eine neue Baumethode, der Holzrahmenbau, hat der Branche den entscheidenden Impuls verliehen.**

## Holz als Wirtschaftsfaktor

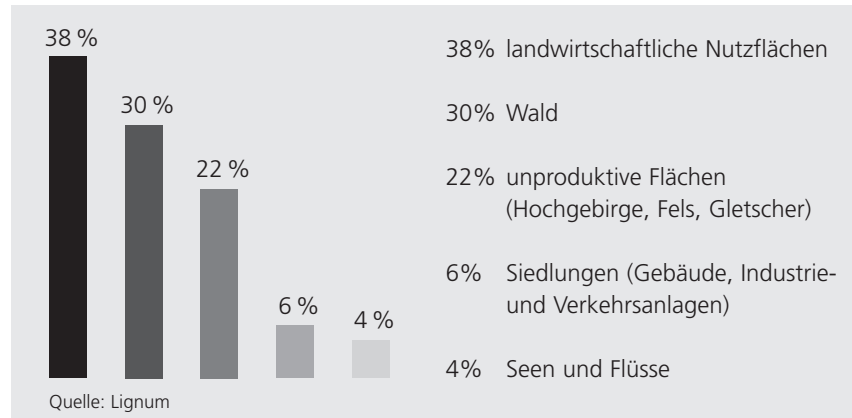
Holz ist ein wichtiger Rohstoff. 3,5 Milliarden Kubikmeter werden weltweit jährlich geerntet. Davon dient rund die Hälfte zur Erzeugung von Energie. Aus einem Viertel des Holzes werden Papier und Karton produziert, ein weiteres Viertel geht in die Bau-, Möbel- und Verpackungsindustrie. Auch verglichen mit Zement, Stahl, Kunststoffen und Aluminium ist Holz bedeutend – dies sowohl in Bezug auf Menge als auch Gewicht.

## Geschätzte Jahresproduktion weltweit, 1990

	Milliarden Tonnen	Milliarden Kubikmeter
Holz	2,1	3,5
Zement	1,1	1,0
Stahl	0,8	0,1
Kunststoff	0,09	0,08
Aluminium	0,02	0,007

Quelle: Lignum

Fast ein Drittel der Schweiz ist mit Wald bedeckt. Von den schätzungsweise 500 Millionen Bäumen sind knapp zwei Drittel Nadelholz, der Rest ist Laubholz. Jährlich wachsen in der Schweiz rund 7 Millionen Kubikmeter Holz nach, doch werden im gleichen Zeitraum lediglich rund 4,5 Millionen geerntet. Es wächst also regelmässig mehr Holz nach als verbraucht wird. Der jährliche Holzverbrauch beträgt insgesamt rund 7 Millionen Kubikmeter.



## Argumente für den Holzbau

### Material

Holz ist der Hochleistungswerkstoff aus der Natur. Ein Würfel von 4 cm Kantenlänge aus Tannenholz trägt 4 Tonnen – mehr als normaler Beton. Beeindruckendes leistet Holz auch im Verhältnis zu seinem Gewicht – es ist leicht und kräftig zugleich. Jeder Baum ist ein Individuum und deshalb hat Holz vielseitige Eigenschaften. Durch sortieren und technische Massnahmen wird das Holz optimal dem gewünschten Zweck angepasst und eingesetzt.

### Lebensdauer

Holz ist dauerhaft. Eigentlich lässt sich das ganze Thema auf einen Punkt bringen: Holz hält sozusagen ewig – wenn es zweckentsprechend getrocknet wird und auch trocken bleibt. Ägyptische Grabbeigaben aus Holz haben 3500 Jahre überdauert, und nicht wenige Holzhäuser in der Schweiz zählen hunderte von Jahren. Holzarten wie Lärche und Douglasie haben sich dank ihres hohen natürlichen Harzgehaltes besonders bewährt.

## Sicherheit

Mit Holz bauen heisst sicher bauen. Zwar kann Holz brennen, aber daraus direkt auf die Brennbarkeit von Holzhäusern zu schliessen, ist voreilig und falsch. Denn massgeblich ist vielmehr die Art und Weise, wie ein Baustoff sich unter der Brandlast verhält. Hier aber kennt Holz entscheidende Vorteile. Im modernen Holzbau sind Tragwerke aus Holz mit einer Feuerwiderstandsdauer von bis zu zwei Stunden möglich. Ebenso erfüllen Brandmauern aus Holz, allenfalls kombiniert mit anderen Materialien, die strengen Brandschutzvorschriften der Feuerpolizei.

## Planung

Holzbau erfordert zwar eine besonders genaue Planung. Doch erfolgen die meisten Rohbauarbeiten und Ausbauten in der Werkstatt, was die Holzbauweise präzise, schnell und unabhängig von der Witterung macht und eine Qualität aufweist, die auf den Baustellen im Freien nicht zu erreichen ist. Der Computerplan geht direkt auf die Maschine, Fehlerquellen sind praktisch ausgeschlossen. Dank seines geringen Gewichtes, den handlichen Bauteilen und den guten statischen Eigenschaften ist der vorfabrizierte Rohbau innerhalb von 1 – 3 Tagen aufgestellt.

## **Kosten**

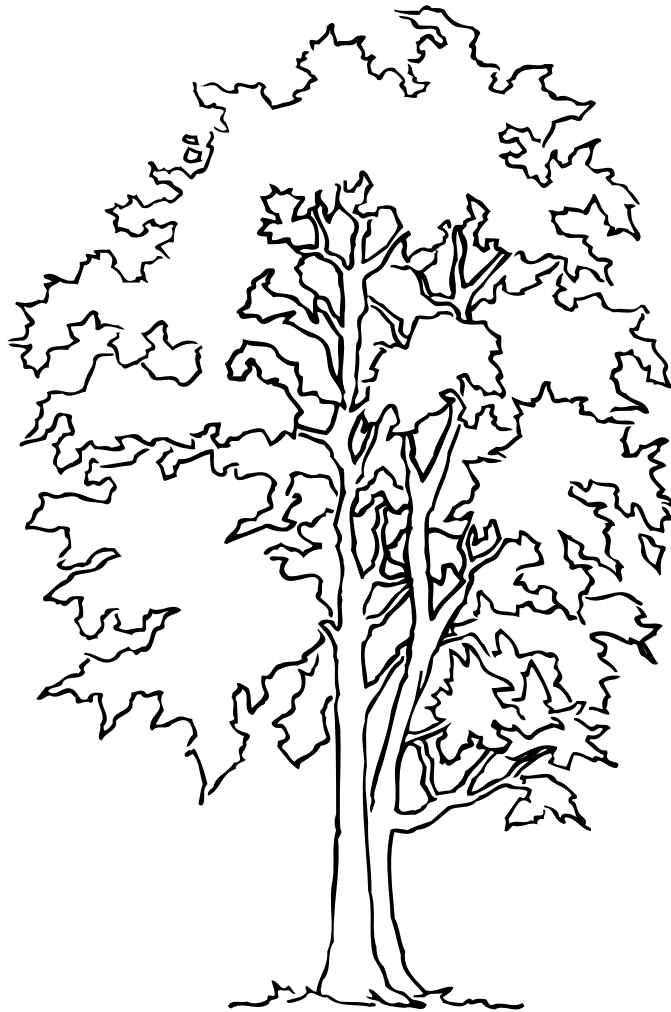
Ein hoher Vorfertigungsgrad bei Holzbauten senkt Kosten. Fachleute errechneten, dass Holzbauten gegenüber vergleichbaren Massivbauten durchaus günstiger sein können. Eingehende Planung vermeidet kostspieliges Improvisieren im Roh- und Ausbau. Standardisierte Details werden in der Werkstatt in Serie hergestellt und laufend optimiert. Kurze Bauzeiten bedeuten auch geringe Bauzinsen für das noch nicht bewohnte Haus. Und der Holzbauer kann zu einem voraus vereinbarten Festpreis liefern.

## **Komfort**

Trotz geringen Wandstärken erreichen Holzbauten Wärmedämmwerte, die deutlich über den Normen liegen. Umgekehrt verhelfen diese Werte an sommerlich heissen Tagen für angenehm kühle Raumtemperaturen. Holzbauten bieten aber auch ein behagliches Raumklima, denn sie ist die einzige Konstruktionsart für Häuser, die tatsächlich atmen können. Die Holzkonstruktionen entsprechen strengsten Auflagen: Sowohl die geforderten Behaglichkeitswerte (Norm SIA 180) als auch die Schalldämmwerte (SIA Norm 181) werden erfüllt.

## **Ökologie**

Holz ist eine erneuerbare Ressource und ist als nachwachsender Rohstoff längerfristig den erschöpfbaren Ressourcen haushoch überlegen. Wir nutzen den Zuwachs, der Kapitalstock bleibt intakt. Holz wird lokal produziert und genutzt. Wenn der Holzmarkt effizient funktioniert, sind lange und umweltbelastende Transportwege unnötig. Gut bekommt dem Wald ein gezieltes Nutzen und ein periodisches Verjüngen. Holz wächst an Holz, so sagen die Förster, und nachhaltiges Wirtschaften ist für sie kein Fremdwort.



## **Holz-Systembau**

Drei Systeme sind heute gängig, alle mit Rohbauzeiten von wenigen Tagen. Im Holzbau kann der Ausbau ohne Trocknungszeiten beginnen.

### **Fachwerkbau**

Der Fachwerkbau (Riegelbau) stammt aus der Tradition. Dank langer Erfahrung und einfacher, präziser Fertigung mit moderner Technik (computergesteuerte Abbundanlagen) ist er wirtschaftlich. Fachwerk wird heutzutage mit Wärmedämmstoffen «ausgefacht» und die Wand beidseitig verkleidet. Weil diese Verkleidung keinen tragen-

de Funktion hat, bleibt die Wahl der Werkstoffe, und damit die Gestaltung der Oberflächen, weitgehend frei.

### **Skelettbau**

Der Skelettbau leitet sich vom Ingenieurholzbau ab. Die damit möglichen grossen Spannweiten erfordern kräftige Holzquerschnitte aus Brettschichtholz. Skelettbau eignet sich vorzüglich für offene Grundrisse, weiträumige Räume, grossflächig verglaste Fassaden; aber auch für imposante Bogenbrücken.

## Rahmenbau

Der Rahmenbau ist eine moderne Bauweise und geht auf mehr als hundert Jahre Entwicklung zurück. Holzrahmenbauweise bedeutet: Wenig standardisierte Teile und damit rationelles, schnelles und wirtschaftliches Bauen. Vom Hersteller werden ganze Wand- und Deckenelemente auf die Baustelle gebracht und mit dem Kran montiert. Oft sind diese Elemente mit vormontierten Leitungen, Innen- und Aussenverkleidungen, Fenstern und Türen versehen. Holzrahmenbau verbindet Individualität und Vielfalt im Ausdruck optimal mit rationaler Fertigung. Besonders im Wohnungsbau ist heute dieses System stark präsent und hat gute Zukunftsperspektiven, nicht zuletzt auch im urbanen Umfeld. Der wesentliche Unterschied zu Fertigholzhaus-Bauten besteht darin, dass Holzrahmenbauten individuell (vom Architekten) geplant werden. Deshalb kann jedes Haus anders aussehen.

## Fertighaus

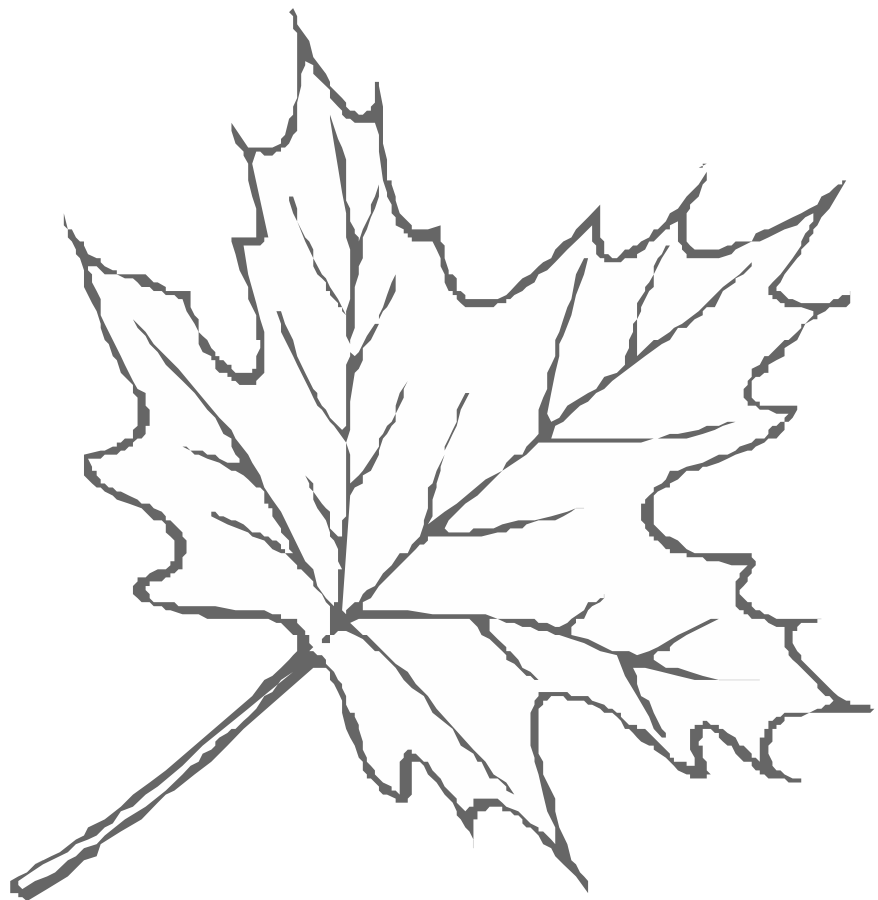
Holzfertighäuser bestehen ebenfalls aus Holzrahmen, sind aber in der Architektur wenig veränderbar. Im Unterschied zu den spezialisierten Zimmereibetrieben werden Fertighäuser nur einmal entworfen und dann in Serien unter Fabrikbedingungen gebaut. Qualität, Preis, Schnelligkeit, Kundendienst und Garantien werden in den Katalogen besonders hervorgehoben. Der Verkauf erfolgt immer nach dem gleichen Schema: Katalog betrachten, Extras auswählen und den Kaufvertrag unterzeichnen. Fertighausanbieter verkaufen Häuser wie andere Autos. Vor- und Nachteil: Der Käufer kann sein zukünftiges Haus im Musterhaus einzeln zu einer Musterausstellung besichtigen, dafür ist sein Spielraum für Sonderwünsche eingeschränkt.

## Marktchancen

Zahlen bestätigen den starken Trend zu Holzhäusern. In Österreich, das über genaue statistische Grundlagen verfügt, hat sich der Marktanteil von Holzhäusern zwischen 1985 und 1995 von 2,5 auf 12,5 Prozent der Neubauten erhöht. Das entspricht einer Verfünffachung. In der Schweiz werden laut Schätzungen von Fachleuten von 150 Zimmereien schätzungsweise 1 100 bis 1 200 Bauten in Holz erstellt. Und zwar nicht nur Einfamilienhäuser, sondern auch Mehrfamilienhäuser, Bürogebäude, Schulen, Feuerwehrlokale, ja ganze Siedlungen. Bei den Einfamilienhäusern sind es mittlerweile ca. 10 Prozent der

jährlich neu erstellten Einheiten. Gleichzeitig hat der Kampf um die Positionen in der Holzbaubranche begonnen. In der Schweiz gibt es rund fünf grosse Anbieter des individuellen Holzrahmenbaus und vier grosse Fertigholzhaus-Anbieter. Daneben findet man kleinere Zimmereien, die auf den Trend aufgesprungen sind. Ihre von Hand geschnittenen, vorgefertigten Holzelemente sind zwar teurer als die der grossen Anbieter, die mit Grossserien Kosten sparen. Doch ihre Kostenvoranschläge bestehen im Wettbewerb mit konventionellen Baufirmen.

**Erich Michl**  
**dipl. Verkaufsleiter**  
**Immobilienökonom (ebs)** ■■■



# Umnutzung von Altliegenschaften

Die Umnutzung von Altliegenschaften erfordert eine klare Formulierung des zukünftigen Zwecks der Liegenschaft. Denn die Renovations- und Umbauarbeiten müssen in Bezug auf das Gebäude und dessen Umgebung, die bauliche Gegebenheit, die Bauherrenwünsche und das Budget abgestimmt sein. Wichtig ist das gegenseitige Verständnis zwischen der Bauherrschaft und dem Architekten oder Innenarchitekten. Ein Bauvorhaben ist eine sehr umfangreiche Angelegenheit. Anhand des folgenden Beispiels wird ein Überblick eines möglichen Ablaufs aufgezeigt.

## Themen

Die Idee und die Situation

Das Konzept und das Vorprojekt

Die Planung und die Ausführung

**Die Ausgangslage ist eine Altstadtliegenschaft mit folgendem Profil: Heute hat dieses Gebäude eine Wohnung mit 9 Zimmern und eine Bäckerei. In Zukunft sind in dieser Liegenschaft ein Spezialitätenrestaurant und 3 Mietwohnungen untergebracht.**

**Die Idee und die Situation.** In Bezug auf die Umgebung in der Altstadt ist genau zu prüfen, welcher Markt in der Gastronomieszene herrscht und welche Bedürfnisse nicht abgedeckt sind, respektive welche schon im Überfluss angeboten werden. Wie ist die Umgebung? Sind Veränderungen geplant, wie autofreie Zonen und welche Lokale sind in der Nähe? Das bestehende Angebot und das Publikum sind zu analysieren und festzuhalten. Wo sind neue Trends spürbar oder Marktnischen zu erobern? Es ist durchaus möglich, ein bestehendes Angebot anders zu präsentieren und damit pro-

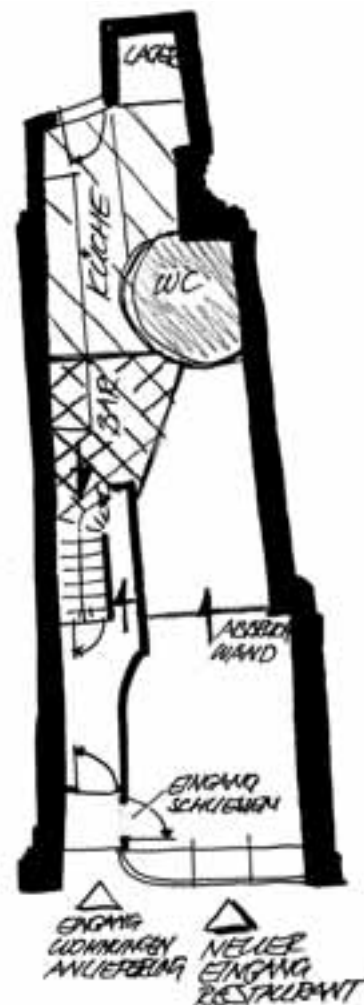
fessioneller aufzutreten. Ein grosses Gewicht ist in der heutigen Gastronomie neben einer guten Küche auch der Gestaltung der Speisekarte und der professionellen Bedienung beizumessen. In der baulichen Hinsicht sind das Gebäude, die Fassade, der Innenausbau und die Farbgebung des Lokals die ersten Eindrücke die auf den Gast wirken. Diese Kriterien sind in der Anfangszeit eines neuen Unternehmens wichtig. Danach ist die Stammkundschaft ein zusätzlicher Faktor, der gepflegt werden muss.

## Das Konzept und das Vorprojekt.

Mit dem Businessplan werden der Rahmen des Unternehmens, die Kultur und die Ziele festgelegt. Darin ist die Begründung für das neue Projekt und der Inhalt der Idee zu erläutern. Die Idee ist zu präzisieren: Der Name des Restaurants, das Personal, die Umgebung, die Konkurrenz. Im weiteren, welches Publikum soll angesprochen werden, wie ist der Stil des Innenausbaus und der Fassade, Beispiel der Menuekarte, die geplanten Öffnungszeiten und die speziellen Marktleistungen, wie Glacéhits im Sommer, Weinspezialitäten oder Kulturveranstaltungen wie Bilderausstellungen und Musik. Diese Grundlage ist der Pfeiler für das Vorprojekt und die Basis einer erfolgreichen Planungsphase. Die Arbeiten der Realisierung sind in 6 Hauptgruppen unterteilt: Vorprojekt, Projekt, Baueingabe, Vergabe, Ausführung und Abschluss.

In der ersten Bearbeitungsphase werden die Anforderungsprofile der Räume dargestellt und die Einteilungen vorgenommen, sowie die einzelnen Bereiche und Arbeitsabläufe festgelegt. Es werden die Positionen der Küche, der WC-Anlagen, des Buffets und der Bar bestimmt (Abb.1).

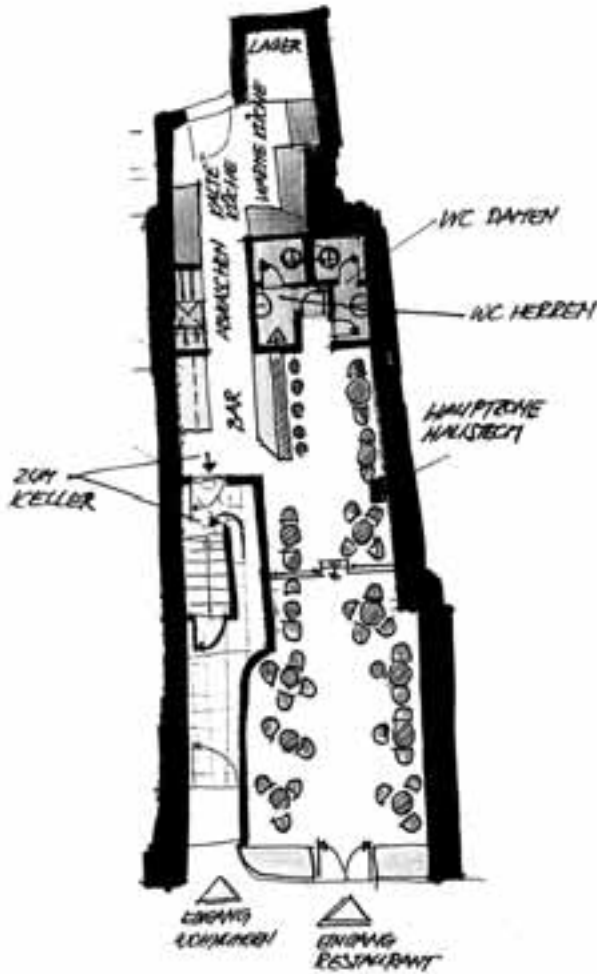
## Metzgergasse 7, Erdgeschoss



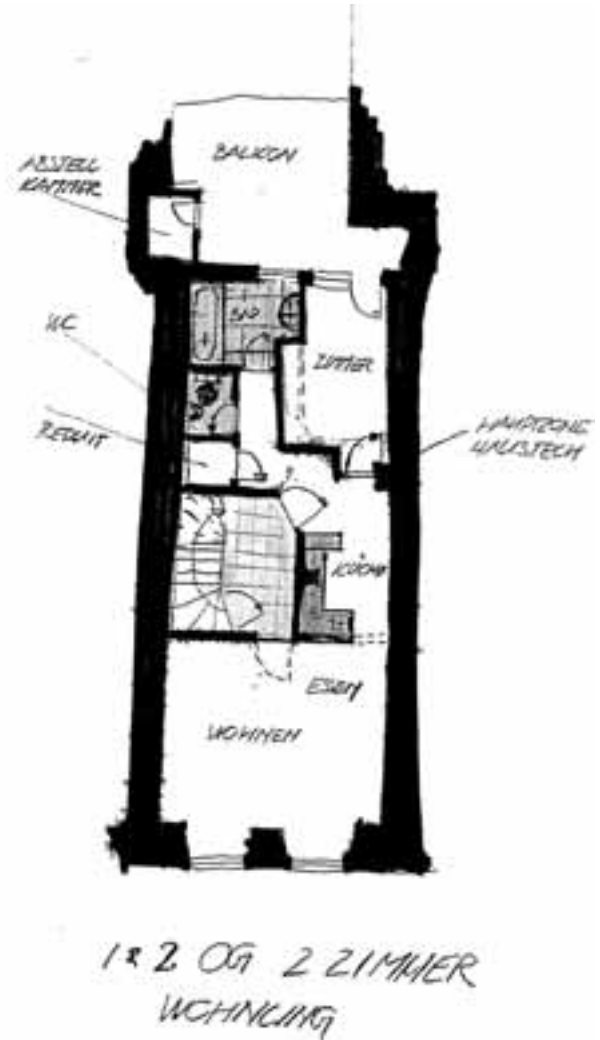
Auf Grund dieser Arbeit wird das Vorprojekt mit der Möblierung und der Ausbaueinteilung definiert (Abb. 2 und 3). In dieser Phase wird auch der Ist-Zustand der Liegenschaft detailliert aufgenommen. Eine Vorabklärung der baulichen Veränderungen und die Machbarkeit in Bezug auf die Vorschriften der Feuer-, Gewerbe-, Gesundheitspolizei und der Denkmalpflege kann spätere Unannehmlichkeiten ersparen und schafft die Leitplanken für das Vorprojekt. Es ist auch die Bausubstanz zu begutachten, wie zum Beispiel das Mauerwerk und der Dachstock. Zu diesem Zeitpunkt wird eine grobe Kostenschätzung erstellt. Diese enthält die Arbeiten des Architekten/ Innenarchitekten, die Gebühren und Bewilligungen, die Arbeiten der



Metzgergasse 7, Erdgeschoss



Metzgergasse 7, 1.+2. Obergeschoss



Unternehmer, sowie die Bauzinsen und Bauversicherungen während der Renovations- und Umbauphase.

**Die Planung und die Ausführung.**

Auf der Basis der Grundrisszeichnungen wird das Projekt in maßstäblichen Plänen (Grundriss, Ansichten, eventuell Perspektive und Schnitten) dargestellt. Nach eingehender Besprechung der Details, der Auswahl sämtlicher Materialien und Apparate und der Festlegung des Terminprogramms werden die Planunterlagen revidiert und zur Offertstellung an die Unternehmer weitergeleitet. Bei Unsicherheiten ist in jedem Fall die Herstellung von Muster und Modellen empfehlenswert, da diese

Zusatzkosten in keinem Verhältnis zu allfälligen Folgekosten aufgrund von Fehlentscheidungen stehen. Auch ist bei der Farb- und Materialauswahl zu berücksichtigen, welchen Beanspruchungen sie ausgesetzt werden und welche Qualitätsansprüche erwartet werden. Während der Bauphase sollten Projektänderungen nicht vorgenommen werden, da diese zu Zeitverzögerungen und zusätzlichen Kosten führen und den ganzen Bauablauf erschweren. Vor dem Start zur Umsetzung der baulichen Arbeiten können folgende Verträge abgeschlossen werden:

- Werkverträge mit den Unternehmern
- Vertrag mit dem Generalunternehmer (umfasst sämtliche Ausführungsarbeiten ohne Projekt und Bauleitung)
- Vertrag mit dem Totalunternehmer (umfasst sämtliche Ausführungsarbeiten inklusive Projekt und Bauleitung)

Die Umnutzung von Altliegenschaften ist eine komplexe Aufgabe, die oft zu unbefriedigten Resultaten führt (Kostenüberschreitungen, Planungsfehler, Terminverzögerungen). Daher ist der Beizug von kompetenten Fachleuten jederzeit empfehlenswert und sinnvoll.

Christian Oehler, Aarau



# Unternehmensnachfolge bei Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

## Typische Nachfolgeprobleme

Erfahrungsgemäss zeigen sich bei Nachfolge- und Übernahmewilligen sehr oft ähnliche Probleme. Gestützt auf den in der Finanz und Wirtschaft (FuW) vom Mittwoch, 22. Juli 1998, Nr. 56, Seite 14, dargelegten Fall von Heinrich Villiger, Alleinaktionär und VR-Präsident der Villiger-Zigarren- und Fahrradgruppe, lassen sich insbesondere folgende typische Probleme bei der Unternehmensnachfolge von KMU feststellen:

### Zusammenfassung der Probleme im Nachfolgefall

- Konzentration von Kapital sowie strategischer und teilweise operativer Führung auf eine Person;
- Fortgeschrittenes Alter des Unternehmers;
- Probleme mit der menschlichen Komponente innerhalb der Familie mit der Folge von Dissens;
- Hauptaktivum des Familienvermögens ist das Unternehmen;
- Schwierigkeit der Festlegung des Unternehmenswerts und -preises;
- Hoher Unternehmenswert und damit sogenannte schwere Aktien;
- Übernehmer sind zuwenig finanzkräftig;
- Unternehmen ist nicht reif für Going-public.



## Der Begriff und die Bedeutung der Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

Der Begriff KMU wird in der Wirtschaft und Lehre unterschiedlich definiert. Das Statistische Jahrbuch der Schweiz 1998, herausgegeben vom Bundesamt für Statistik (BFS), definiert KMU als Unternehmen mit weniger als 250 Vollzeitbeschäftigten (s. nächster Abschnitt).

Folgender Auszug aus dem Statistischen Jahrbuch der Schweiz 1998 zeigt die Bedeutung der KMU in der Schweiz:

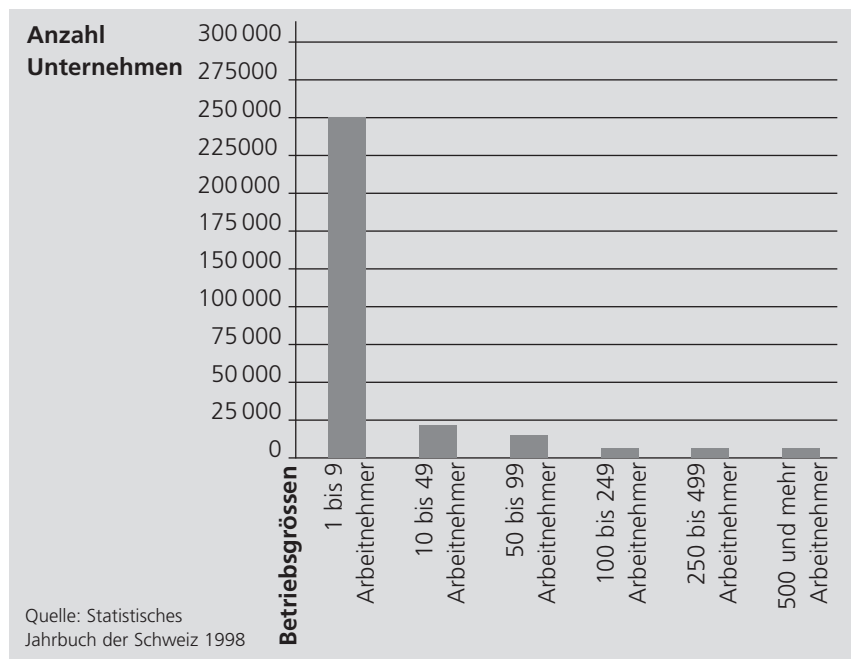
«6.2 Betriebsstruktur, 6.2.1 Anzahl und Grösse der Unternehmen 1995. 1995 gab es in der Schweiz rund 373 000 Arbeitsstätten (ohne Land- und Forstwirtschaft [Anmerkung Verfasser: Primärer Sektor] oder 298 000 Unternehmen. Im Vergleich zu 1985 erhöhte sich die Zahl der Arbeitsstätten um 57 000 (+ 18 %) – im Dienstleistungssektor [Anmerkung Verfasser: Tertiärer Sektor] mit 47 000 (+ 20 %) deutlich stärker als im sekundären Sektor (+ 9 500 bzw. + 13 %). Zugleich ging die durchschnittliche Grösse der Unternehmen zurück. Ein wesentlicher Grund für diesen Trend zu kleineren Unternehmen ist die zunehmende Arbeitsteilung

(Stichworte: Outsourcing, Kundennähe, Spezialisierung, Internationalisierung).

Die Wirtschaftsstruktur in der Schweiz ist massgeblich von Klein- und Mittelunternehmen (KMU, Unternehmen mit weniger als 250 Vollzeitbeschäftigten) bestimmt. 1995 gehörten nicht weniger als 99,6 % der Unternehmen zur Gruppe der KMU, und rund 75 % der Beschäftigten waren in diesen tätig (1985: 72 %).

6.2.2 Methoden, Definitionen. Anzahl und Grösse der Unternehmen. Die Angaben entstammen der Betriebszählung 1995 (Stichtag 29.9.). Die Betriebszählung unterscheidet zwischen Unternehmen und Arbeitsstätten. Ein Unternehmen in privatrechtlichem Sinn ist die kleinste juristisch selbständige Einheit. Es kann aus einer oder mehreren Arbeitsstätten bestehen. In der Regel gilt als Arbeitsstätte ein Gebäude (bzw. ein Teil davon), ein Grundstück oder eine andere abgegrenzte räumlichörtliche Einheit. Im Produktionssektor liegt die Anzahl der Unternehmen im allgemeinen ungefähr 10 % unter der Anzahl der Arbeitsstätten. Im Dienstleistungssektor ist die Differenz deutlich grösser (rund 30 %), was vor allem auf jene Wirtschaftsklassen zurückzuführen ist, bei denen Filialkonzepte (Kundennähe) eine bedeutende Rolle spielen (Detailhandel, Verkehrsvermittlung, Banken, Versicherungen).»

Betriebsgrösseklasse	Anzahl Unternehmen
1 bis 9 Arbeitnehmer	253 219
10 bis 49 Arbeitnehmer	29 058
50 bis 99 Arbeitnehmer	3 284
100 bis 249 Arbeitnehmer	1 784
250 bis 499 Arbeitnehmer	499
500 und mehr Arbeitnehmer	327
	288 171



# KMU

### 3. Umfassende Aufgabe

Die Gründung eines Unternehmens steht i.d.R. vornehmlich in der Macht des Gründers. Er bestimmt den Zweck, die Rechtsform und die Organisation des Unternehmens, den Unternehmensstandort, den Zeitpunkt des Beginns, die Grösse des Betriebs und damit auch die Anfangsfinanzierung nach seinen Möglichkeiten.

Im Zuge der Unternehmensnachfolge sieht sich der Unternehmer hingegen vermehrt Einflüssen ausserhalb seiner Sphäre ausgesetzt. Mit auf den Plan rücken der präsumtive Übernehmer des Unternehmens, die Erben bzw. die Familie, die finanzierenden Banken, die Mitarbeiter, die Kunden und Lieferanten. Ohne ihre Mitwirkung und Zustimmung droht die Unternehmensnachfolge zu misslingen und könnte zu persönlichen und finanziellen Verlusten führen.

#### Unternehmensnachfolge als umfassende Aufgabe

Die **Unternehmensnachfolge** wird nur dann weitestgehend durch den Unternehmer bestimmt, wenn er in **frühzeitiger Vorausschau** mit seinem vertrauten Berater ein **mögliches Nachfolgekonzept erarbeitet** und die mehreren, einander gegenüberstehenden **Parteien in das Verfahren miteinbezieht, zu einigen und auf einen gemeinsamen Weg auszurichten** versucht.

Nachfolgeregelungen sind komplexe Systeme und konfrontieren die in die Nachfolge involvierten Personen mit persönlichen, finanziellen, betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Fragen. Schon wegen der zeitlichen Beanspruchung der einzelnen Personen im Tagesgeschäft, aber auch aufgrund der fachlichen Schwierigkeiten, die sich stellen, empfiehlt es sich die Nachfolge als Projekt zu organisieren.

Der ideale Projektleiter sollte ein Generalist sein, welcher in seiner Person die nötigen Fachkenntnisse, die Fähigkeit, auf unterschiedliche Menschen einzugehen und organisatorische und konzeptionelle Talente verbindet.

#### Mehrere Fähigkeiten sind gefordert

Die **Unternehmensnachfolge beschlägt mehrere Disziplinen**, welche vom Unternehmer naturgemäss nicht alle beherrscht werden können. Es empfiehlt sich demgemäss **entsprechende Spezialisten als Berater beizuziehen**, wie

- Banken, Versicherungen,
- Treuhänder, Juristen.

Die **Leitung des Projektes Nachfolge** sollte einem **vertrauten Berater** übertragen werden, welcher **Generalist** ist und die **Spezialisten zu koordinieren** vermag.

Die Vielfalt der möglichen Konstellationen lässt sich u.a. mit den folgenden Fragen darstellen:

- **Betriebs- und finanzwirtschaftliche Komponente:**  
Soll und kann grundsätzlich das Unternehmen weitergeführt werden?
- **Eigentumsrechtliche Frage:**  
Wer soll und kann das Unternehmen zu Eigentum übernehmen?
- **Führungskomponente:**  
Ist die gleiche Person, welche das Unternehmen zu Eigentum übernimmt auch in der Lage das Unternehmen zu führen?
- **Gesellschaftsrechtliche Komponente:**  
Welche Rechtsform ist für die Unternehmensnachfolge die geeignetste?
- **Ehe- und erbrechtliche Fragen:**  
Wie stelle ich ggf. die Lebenshaltung meines Ehegatten sicher? Müssen die Erben gleich behandelt werden?
- **Vorsorgerechtliche Komponente:**  
Was brauche ich selbst zum Weiterleben? Wie sichere ich mich hier ab?
- **Zeitliche Komponente:**  
Mit was soll ich zuerst beginnen bei der Unternehmensnachfolge? Wann ist der richtige Zeitpunkt des Beginns der Unternehmensnachfolge?

#### Umfassende Aufgabe



### Dissenskultur und Prinzip der integrierten Lösung

Es muss dem Unternehmer dabei bewusst sein, dass **aufgrund** der **unterschiedlichen Interessenlagen Dissens herrschen** wird, und er tut gut daran, **diesen zu akzeptieren, zu kultivieren** und **in geordnete Bahnen zu lenken**. Das **Wort «Dissens»** hat so gesehen **nichts Negatives** an sich.

Die Unternehmensnachfolge gilt dann als gelungen, wenn durch geschicktes Agieren und Verhandeln die **Interessen aller Beteiligten** im Sinne der Dissenskultur als **integrierte Lösung** möglichst **umfassend erfüllt** werden. Letztendlich soll damit umfassender Konsens zwischen den Parteien erreicht werden.

### 4. Typisierung der Nachfolge bei Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

Das Eigentum an den Publikums-gesellschaften – also an Gesellschaften, die an der Börse kotiert sind – ist durch Aktienbesitz in der Bevölkerung oder bei anderen Unternehmen breit gestreut und unabhängig von der

Führung des Unternehmens bzw. der Exekutive der Gesellschaft (z.B. Verwaltungsrat). Scheidet eine Führungsperson aus, so konzentriert sich das Problem der «Nachfolge» einzig auf die Neubesetzung dieser bestimmten Position, sei es eines Verwaltungsrats oder eines Leiters einer operativen Gesellschaft usw.

Komplexer und nicht so einfach stellt sich das Problem der Nachfolge bei den KMU dar. Typischerweise vereinigt sich das Kapital und die Führung an einer KMU in der einzigen oder in wenigen Unternehmerpersönlichkeit(en). Das Eigentum am Unternehmen und die Führung des Unternehmens fallen praktisch immer zusammen.

### Vereinigung von Kapital und Führung

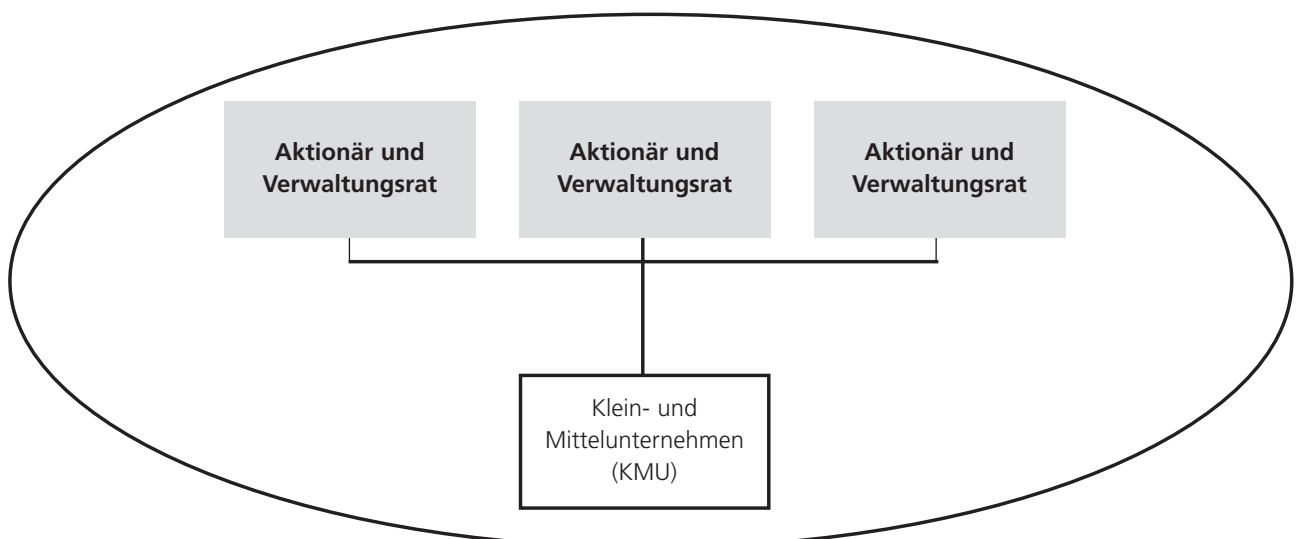
**Scheidet** nun **dieser Unternehmer aus**, dann beschränkt sich die **Nachfolge** nicht mehr einfach auf die **Neubesetzung dieser Führungsposition**, sondern es muss **gleichzeitig** ein neuer **Eigentümer für das Unternehmen** gesucht und gefunden werden.

Bei der **Aktiengesellschaft** (s. obige Darstellung) als Kapitalgesellschaft wäre von der gesellschaftsrechtlichen Ausgestaltung her betrachtet eine personelle Trennung von Kapital und Führung noch möglich, bildet aber bei den KMU die Ausnahme (s. z.B. die ITERA-Gruppe, wo bei nunmehr fünf Gesellschaften das Aktienkapital zwingend innerhalb der mitarbeitenden Führungsschicht verteilt ist).

Hingegen ist bereits bei der **Gesellschaft mit beschränkter Haftung**, welche in den letzten Jahren als Rechtsform für KMU einen eigentlichen Boom erlebt hat, diese Trennung gesellschaftsrechtlich nicht mehr gemeint, indem Art. 811 OR unter dem Titel Geschäftsführung und Vertretung durch die Gesellschafter bestimmt, dass alle Gesellschafter zur gemeinsamen Geschäftsführung und Vertretung berechtigt und verpflichtet sind, sofern nicht etwas anderes bestimmt wird.

Nur durch die Statuten oder durch Gesellschaftsbeschluss kann die Geschäftsführung und Vertretung der Gesellschaft einem oder mehreren Gesellschaftern übertragen werden. Gesellschafter, die erst nach der Gründung hinzutreten, haben das Recht und die Pflicht zur Geschäftsführung und Vertretung nur dann, wenn sie ihnen durch besondern Gesellschaftsbeschluss übertragen werden.

### Vereinigung von Kapital und Führung



Ebenso sind die **Kollektivgesellschaft** und die **Einzelunternehmung** typische Personenunternehmen, wo eben die Personen und nicht das Kapital im Vordergrund stehen. Art. 552 OR definiert die Kollektivgesellschaft unter dem Titel Kaufmännische Gesellschaft als eine Gesellschaft, in der zwei oder mehrere natürliche Personen, ohne Beschränkung ihrer Haftung gegenüber den Gesellschaftsgläubigern, sich zum Zwecke vereinigen, unter einer gemeinsamen Firma ein Handels-, ein Fabrikations- oder ein anderes nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe zu betreiben. Die Gesellschafter haben die Gesellschaft in das Handelsregister eintragen zu lassen.

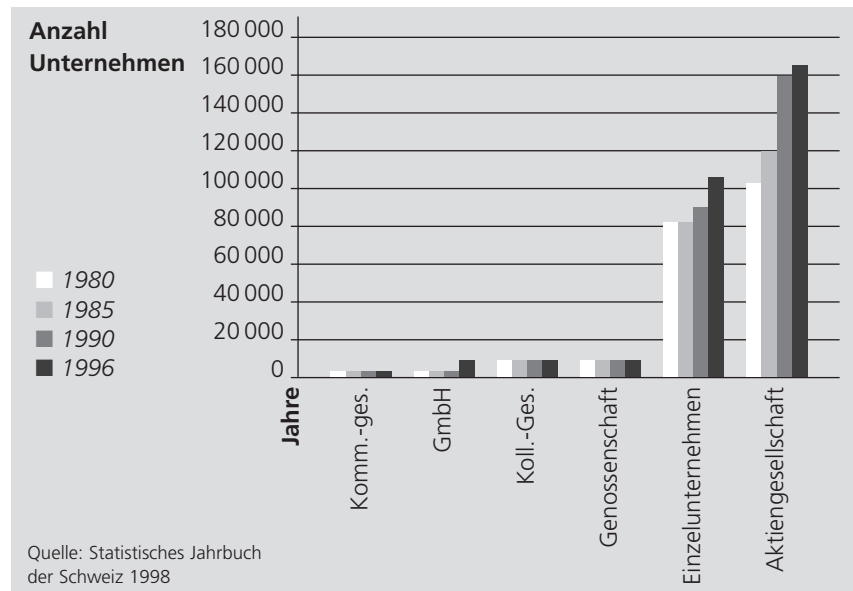
Und unter dem Abschnitt Verhältnis der Gesellschaft zu Dritten, Vertretung, wird in Art. 563 OR der Grundsatz festgelegt: Wenn das Handelsregister keine entgegenstehenden Eintragungen enthält, sind gutgläubige Dritte zu der Annahme berechtigt, es sei jeder einzelne Gesellschafter zur Vertretung der Gesellschaft ermächtigt. Art. 564 OR sagt zum Umfang, dass die zur Vertretung befugten Gesellschafter ermächtigt sind, im Namen der Gesellschaft alle Rechtshandlungen vorzunehmen, die der Zweck der Gesellschaft mit sich bringen kann und eine Beschränkung des Umfangs der Vertretungsbefugnis gegenüber gutgläubigen Dritten keine Wirkung hat.

### Fazit zur Wahl und zum Einsatz der Rechtsformen für KMU

- Einzig die **Aktiengesellschaft** als Grundform der Kapitalgesellschaft basiert aufgrund ihrer gesellschaftsrechtlichen Ausgestaltung auf dem Prinzip der Trennung von Kapital und Führung.
- Die **Kollektivgesellschaft** und die **Einzelunternehmung** sind im Gegenteil dazu vollkommen personenbezogene Unternehmensrechtsformen und vereinen Kapital und Führung im Unternehmer bzw. in den Gesellschaftern.
- Die **Gesellschaft mit beschränkter Haftung** und die **Kommanditgesellschaft** sind Mischformen, wo eine Trennung von Kapital und Führung möglich bzw. teilweise zwingend (bei der Kommanditgesellschaft) ist.

Das statistische Jahrbuch der Schweiz 1998 zeigt über alle Branchen hinweg, welche konkreten Rechtsformen für die Unternehmen gewählt wurden:

Rechtsformen	1980	1985	1990	1996
Komm.-Ges.	3495	3374	3349	3549
GmbH	3035	2859	2756	16206
Koll.-Ges.	10854	12113	15423	16734
Genossenschaft	13491	13756	13858	14174
Einzelunternehmen	86912	94208	111919	131285
Aktiengesellschaft	107643	130143	160541	170439
	194 555	224 351	272 460	301 724



## 5. Menschliche Aspekte und Person des Nachfolgers

Erfahrungsgemäss ist den menschlichen Aspekten und der Person des Nachfolgers bei Unternehmensnachfolgen besonderes Augenmerk zu schenken.

Alle technischen Fragen wie Rechtsform des Unternehmens, Bewertung des Unternehmens, Finanzierung der Nachfolge, Steuern usw. sind leichter zu beantworten, als Einigkeit in der Familie und unter den Erben zu bewerkstelligen bzw. zu erhalten und das Finden und Aufbauen des oder der geeigneten Unternehmensnachfolger.

### a. Integrierte Lösung als Antwort auf möglichen Dissens

Sobald es um finanzielle Belange geht und mehrere Parteien darin involviert sind, zeigt sich in aller Regel, dass es ebenso viele Interessenlagen gibt wie Parteien. Die eigenen Sichtweisen werden in der Folge mit aller Vehemenz vertreten, und es kommt nicht selten zu Zerwürfnissen unter den Beteiligten.

Diesem tiefgreifenden Dissens sollte der Unternehmer nicht mit Druck begegnen und partout seinen Willen durchsetzen wollen. Was nützt es ihm nämlich, wenn er seine Idee allen aufoktroziert, sie aber innerlich von keinem der anderen geteilt und getragen wird und letztendlich alles zu zerbrechen droht.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten auf Dissens zu reagieren, so z.B. durch:

- **Dominanz.** Die Parteien lehnen andere Meinungen und Sichtweisen ab, rechtfertigen ihre eigenen Standpunkte und versuchen die anderen gewaltsam zu «überzeugen».
- **Nachsicht.** Die Parteien halten die anderen Meinungen und Sichtweisen fern, in dem sie darauf durch Nachsicht oder Hinhaltetaktiken reagieren, mit dem Ziel, sie aber letztlich abzulehnen.

- **Kapitulation.** Die eine Partei gibt ihre Stellung – im Idealfall – angesichts der besseren Idee der anderen auf oder resigniert – im schlechten Fall – aufgrund des starken Durchsetzungsvermögens derselben.
- **Kompromiss.** Die einzelnen Parteien machen Abstriche und einigen sich auf halbe Lösungen, die natürlich durchaus auch positiv aussehen können.
- **Integrierte Lösung.** Anders als beim Kompromiss wird hier versucht, die Ansprüche und Bedürfnisse der Parteien vollumfänglich zu erfüllen.

### Prinzip der integrierten Lösung (Maximalvariante)

Das Prinzip der integrierten Lösung geht von der **Idee** aus, **alle oder** zumindest doch **möglichst viele** der **unterschiedlichen Ansprüche und Bedürfnisse der einzelnen Parteien zu erfüllen** und unter einen Hut zu bringen.

Es wird also letztendlich ein **umfassender Konsens** angestrebt.

### b. Person des Nachfolgers

Muss das Unternehmen an ein anderes Unternehmen verkauft werden, stellt sich die Frage nach der Qualifikation des Nachfolgers weniger. Der abtretende Unternehmer hat erfahrungsgemäss auch wenig Einfluss bei der Wahl des neuen Führers seines Unternehmens.

Anders verhält es sich, wenn an eine Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie oder innerhalb der Mitarbeiter des Unternehmens (sog. Management-Buy-Out) gedacht wird.

**Inbezug auf die Person des Nachfolgers sind für den übergebenden Unternehmer und den Nachfolger folgende Punkte wichtig**

- **Fachliche Kompetenz und Führungsfähigkeit** des Nachfolgers;
- **Akzeptanz** des Nachfolgers im Unternehmen;
- **Rechtzeitige Integration** des Nachfolgers in die Unternehmensführung und **rechtzeitiges Loslassen** des bisherigen Unternehmers;
- **Förderung** der **Attraktivität** des Unternehmens.

### ba. Akzeptanz des Nachfolgers im Unternehmen

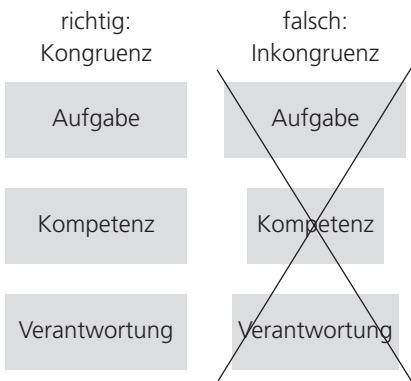
Der bisherige Unternehmer und sein Nachfolger sollen frühzeitig darauf bedacht sein, eine Basis des Vertrauens zu den verschiedenen Personenkreisen des Unternehmens, wie Kunden, Belegschaft, Banken, Lieferanten und der Familie des Unternehmers zu schaffen.

Die richtigen Schritte bei der Einführung des Nachfolgers im Unternehmen erleichtern die Vertrauensbildung:

- Der Nachfolger bringt nicht nur theoretisches Wissen mit, sondern kann auf fundierte praktische Erfahrungen und positive Erfolge verweisen.
- Der Nachfolger ist im Unternehmen operativ tätig und übernimmt sinnvollerweise eine Linienfunktion, in welcher er direkt und unmittelbar mit den vorstehend erwähnten Personenkreisen zusammenarbeitet. Stabs- und Assistentenstellen sind nicht opportun und lösen den Nachfolger aus dem Tagesgeschäft heraus; er wirkt zwangsläufig theoretisch und unnahbar.

■ In der Linienfunktion muss der Nachfolger nach seinen eigenen Fähigkeiten schalten und walten können, und er darf dabei nicht zu stark unter dem Einfluss des bisherigen Unternehmers stehen. Innerhalb seines Aufgabengebiets muss er die volle Kompetenz und Verantwortung haben und dies muss auch gegenüber den verschiedenen Personenkreisen des Unternehmens dokumentiert werden.

### Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung



### bb. Rechtzeitige Integration des Nachfolgers in die Unternehmensführung und rechtzeitiges Loslassen des bisherigen Unternehmers

Es ist nicht weiter verwunderlich, dass dem Unternehmer, welcher sich sein ganzes Leben mit grossem Tatendrang eingesetzt und viel erreicht hat, die Sorge und Verantwortung für alles im Unternehmen zur zweiten Natur geworden ist und er kaum mehr loslassen kann. Grosser Erfolg kann zur Haltung führen, nur man selber wisse, wie alles zu sein habe.

Der Unternehmer sollte sich dieser Schwierigkeit frühzeitig bewusst werden und aktiv an seiner Persönlichkeit arbeiten, mit dem Ziel, das Unternehmen rechtzeitig und entsprechend der Entwicklung des Nachfolgers diesem zu übergeben.

Lässt die Zeitplanung die Nachfolge in einzelnen Schritten zu, dann empfiehlt sich eine Übergabe zuerst im Führungsbereich und anschliessend des Eigentums am Unternehmen.

### bd. Förderung der Attraktivität des Unternehmens

Die Übergabe des Unternehmens an den Nachfolger fällt um so leichter, je attraktiver das «Objekt der Begierde» ist. Der Unternehmer soll das Unternehmen, ggf. unter Miteinbezug des Nachfolgers, bis zuletzt fördern und darf keinesfalls in der Nachfolgephase, vor der definitiven Übergabe, sein Engagement bereits abbauen.

### Elemente der Attraktivität eines Unternehmens

Was macht die Attraktivität eines Unternehmens aus?

- **Erfolgversprechende Finanzzahlen** in den Bereichen **Liquidität, Eigenkapital und Rentabilität**;
- **Moderne Produkte** mit einem entsprechenden Verkaufspotential;
- **Fachlich gut ausgebildetes Personal**;
- **Effiziente, moderne Sachmittel und Infrastruktur**;
- Sinnvolle **Aufbau- und Ablauforganisation**.







## 6. Zeithorizont für die Unternehmensnachfolge

Nicht jede Unternehmensnachfolge gestaltet sich zeitlich nach dem Willen des Unternehmers. Risiken wie Unfall, Krankheit und Tod sind zu beachten. Treten sie ein, dann ist der Unternehmer nicht mehr in der angenehmen Lage, über längere Zeit hinweg, eine geeignete Lösung suchen zu können.

### Zwei Austrittsszenarien mit unterschiedlichen Gründen

- Der **unvermittelte und rapide Austritt** aus dem Unternehmen **aufgrund einer Notsituation wie Krankheit, Unfall oder Tod** usw.
- Der **sorgfältig vorbereitete und willentliche Austritt** aus dem Unternehmen **infolge Erreichen der Altersgrenze, neuer Ausrichtung des Unternehmers** usw.

### a. Der unvermittelte und rapide Austritt des Unternehmers

Im Vergleich zum willentlichen und sorgfältig vorbereiteten Austritt ist in diesem Fall die Planung des Austritts aus dem Unternehmen zusätzlich erschwert durch die Unbestimmtheit der Risiken in jeglicher Hinsicht (Art des Risikos, Zeitpunkt des Eintritts, Intensität). Gleichwohl empfiehlt es sich, Vorsorge zu treffen.

Diese **Vorsorge kann darin bestehen**, dass

- **angemessene Versicherungen** für Krankheit, Unfall und Tod abgeschlossen werden. Diese Versicherungen müssen periodisch auf ihre Aktualität hin überprüft werden.
- darauf geachtet wird, **im Unternehmen und in der Unternehmerfamilie finanzielle Strukturprobleme zu vermeiden**. Finanzielle Struktur-

probleme zeigen sich z.B. im Unternehmen durch nicht betriebsnotwendige Aktiven, Unterfinanzierung (zuwenig Eigenkapital), Überfinanzierung (Thesaurierung, zuviel Eigenkapital), übermäßige aktive und passive Aktionärsdarlehen, und in der Unternehmerfamilie durch die Investition des ganzen oder des überwiegenden Vermögens im Unternehmen.

- für die **Notsituation** ein **Stellvertreter für den Unternehmer bestimmt** ist, z.B. der Ehegatte, ein Nachkomme, ein guter Freund, der Treuhänder oder Familienanwalt, welcher sofort die wichtigsten Dispositionen treffen kann.
- die **zivilrechtlichen Grundlagen für den Fall des unvermittelten Austritts des Unternehmers geschaffen sind**, wie Testament, Ehe- und Erbvertrag usw.

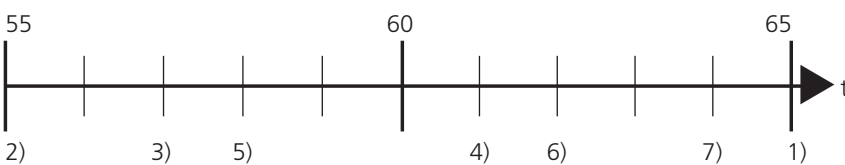
**b. Der willentliche und sorgfältig vorbereitete Austritt des Unternehmers**

In diesem Fall hat der Unternehmer – und falls bereits bekannt, der designierte Nachfolger – den Vorteil, die Übergabe seines Unternehmens mittel- und langfristig anhand eines Zeitplanes

angehen zu können. Der Unternehmer sollte dabei von einem Zielzeitpunkt für seinen Austritt aus dem Unternehmen ausgehen und rückwärts gerichtet die einzelnen Phasen der Unternehmensnachfolge bestimmen. Das kann beispielsweise wie folgt aussehen:

Nr.	Phase	Zeitpunkt oder -raum	Beispiel
1)	Zielzeitpunkt Austritt aus dem Unternehmen	Austritt	Alter 65
2)	Bestimmung Nachfolger innerhalb der Familie	10 Jahre vor Austritt	Alter 55
3)	Spätester Beginn Ausbildung und Erfahrung Nachfolger	8 Jahre vor Austritt	Alter 57
4)	Eintritt Nachfolger in Unternehmen	3 Jahre vor Austritt	Alter 62
5)	Prüfung und Änderung Rechtsform	7 Jahre vor Austritt	Alter 58
6)	Finanzielle Strukturbereinigung Unternehmen	3 Jahre vor Austritt	Alter 62
7)	Unternehmensbewertung	1 Jahr vor Austritt	Alter 64
ff.	usw.		

**Zeitplan Nachfolge**



**Giorgio Meier,**  
*dipl. Steuerexperte,*  
*dipl. Treuhandexperte*

*\*) Dieser Aufsatz ist die Zusammenfassung des Einleitungskapitels eines von Dr. Maya R. Pfrunder-Schiess und Giorgio Meier bei der Credit Suisse in Bern gehaltenen Referats zum Thema Unternehmensnachfolge bei KMU. Das gesamte Skript im Umfang von rund 170 Seiten wird in ergänzter*

*und überarbeiteter Form als Handbuch im Herbst 1999 erscheinen und kann bereits jetzt mit 20 % Rabatt zum Subskriptionspreis von Fr. 48.– bei Frau Andrea Lüscher, ITERA Aarau, bestellt werden: Tel 062 8362000 oder E-Mail info@itera.ch.*

# Was man kennt und doch nicht weiss

## Internet und E-Mail

Wahrscheinlich haben sich die Erfinder des Internets Ende der 60er Jahre, als sie ein Netz zum Datenaustausch zwischen US-amerikanischen Universitäten einrichteten, nicht träumen lassen, welche Erfolgsstory sie damit zum Leben erweckten. Über ein Standardprotokoll für die Kommunikation, TCP/IP, das etwa zeitgleich Bestandteil des UNIX-Betriebssystems für den Datenaustausch wurde, entstand in den 80er Jahren ein weltumspannendes Netz von Netzen, an das nahezu jede Hochschule und Forschungseinrichtung angeschlossen war. Die Entstehung und der Ausbau des Internets wurde in den USA staatlich unterstützt. Seit Ende 1994 ist die Finanzierung des Netzes auf eine privatmarktwirtschaftliche Grundlage gestellt worden. Damit die weltweite Koordination und Weiterentwicklung optimal verfolgt werden kann, wurde 1992 die Internet Society gegründet. Das Internet besitzt keine zentrale Entscheidungsstruktur, sondern basiert auf einer Zusammenarbeit von Teilorganisationen.

Das Internet wird immer populärer. Der rasante technologische Fortschritt und die günstigeren Anschaffungskosten für Personalcomputer haben dazu geführt, dass heute in vielen Haushalten und Firmen Internetanschlüsse bestehen. Nachfolgend möchten wir Ihnen die beiden wichtigsten Funktionen des Internets vorstellen und Sie gleichzeitig dazu einladen, mit uns via Internet (E-Mail) zu kommunizieren.

## World Wide Web (WWW)

Darunter versteht man eine leicht zu handhabende Benutzerschnittstelle im Internet. Mit WWW lässt sich der Informationsteil des Internets optimal nutzen; beispielsweise lassen sich durch einfaches Anklicken von einzelnen Wörtern (links) Verknüpfungen zu anderen Bereichen des WWW herstellen. Von allen Internetdiensten verzeichnet WWW die grössten Wachstums-

raten. Viele Firmen haben dort eigene Seiten, sogenannte Homepages, die über eine bestimmte Adresse oder über Suchfunktionen erreicht werden können. Diese Homepages sind oft mit Grafik und Tonelementen angereichert, um attraktiver zu erscheinen.

## E-Mail

Das sogenannte E-Mail ist eine elektronische Post, die es erlaubt, Nachrichten weltweit mit anderen Internet-Teilnehmern auszutauschen. An diese Nachrichten können Dateien angehängt werden, die ebenfalls den Empfänger erreichen und beispielsweise Programme, Bilder, Sounds usw. enthalten können. Die Übertragung dieser Daten ist sehr schnell und kostengünstig möglich. Damit man jederzeit erreichbar ist, kann man beispielsweise auf einem Internetproviderserver eine E-Mail Adresse mieten, sofern man keinen eigenen Server im Haus hat. Firmenkunden können per E-Mail auf einfachste Weise gleich den richtigen Ansprechpartner im Unternehmen finden. Ein weiterer Vorteil ist es, dass man E-Mails zu jeder Tages- und Nachtzeit versenden kann und nicht auf die Arbeitszeiten des Empfängers Rücksicht nehmen muss.

## E-Mail-Adresse

Anhand der folgenden Adresse:

info@itera.ch

möchten wir Ihnen den Grundaufbau jeder E-Mail-Adresse erklären. Die E-Mail-Adresse besteht aus dem Benutzernamen (info) und dem Domainnamen (itera). Beide Namen werden durch das Zeichen «@» (Sprich «at») getrennt. Der Domainname ist nichts anderes als eine klare Identifizierung des entsprechenden Computers. Der Zusatz (ch) am Ende der Adresse bedeutet, dass der angewählte Computer in der Schweiz beheimatet ist. Weitere mögliche Zusätze wären «edu», für Bildungseinrichtungen, und «com», für kommerzielle Domains.

## E-Mail Adressen ITERA-Gruppe

Alle ITERA-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können neu auch direkt per E-Mail erreicht werden:

**Christian Urech**  
**Betriebsökonom HWV**



Allgemein	info@itera.ch
Immobilien	immo@itera.ch
Amini Fawad	fawad.amini@itera.ch
Bernhard Stefan	stefan.bernhard@itera.ch
Bracher Markus	markus.bracher@itera.ch
Feusi Marco	marco.feusi@itera.ch
Geiser Rosetta	rosetta.geiser@itera.ch
Häggi Martin	martin.haeggi@itera.ch
Lüscher Andrea	andrea.luescher@itera.ch
Meier Giorgio	giorgio.meier@itera.ch
Michl Erich	erich.michl@itera.ch
Mürset Beatrice	beatrice.muerset@itera.ch
Oehler Christian	christian.oehler@itera.ch
Pfrunder Maya	maya.pfrunder@itera.ch
Sommerhalder Remo	remo.sommerhalder@itera.ch
Urech Christian	christian.urech@itera.ch
Waldvogel Markus	markus.waldvogel@itera.ch

**ITERA Treuhand- & Revisionsgesellschaft AG**

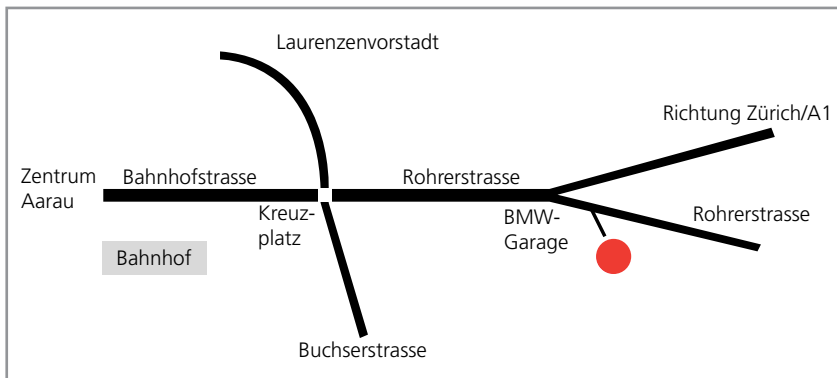
- Gründung, Umstrukturierung, Nachfolge, Sanierung, Liquidation
- Expertisen und Gutachten
- Steuern und Sozialversicherungen
- Revisionen und Prüfungen
- Liquidität, Finanzierung, Investition, Rentabilität
- Treuhand

**ITERA Immobilien AG**

- Vermittlung, Verkauf
- Schätzungen, Expertisen
- Bautreuhand
- Erst- und Wiedervermietung
- Immobilien-Marketing
- Beratung
- Liegenschaftenverwaltung, Rechtsberatung

**ITERA Controlling GmbH**

- Externe Buchhalter/Controller
- Controllingorganisation
- Planungs- und Budgetrechnungen
- Kalkulations- sowie Kosten- und Leistungsrechnungssysteme
- Informatik
- Buchführung

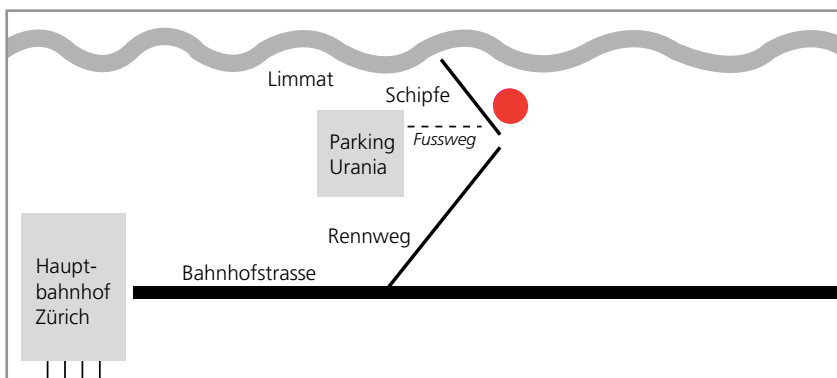
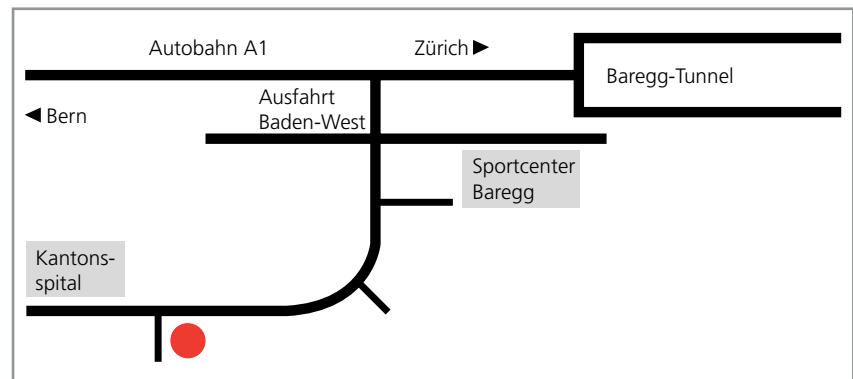


**ITERA Aarau**

Rohrerstrasse 102  
 5001 Aarau  
 Telefon 062/836 20 00  
 Telefax 062/836 20 01



**ITERA Baden**

Husmatt 2  
 5405 Baden-Dättwil  
 Telefon 056/484 80 10  
 Telefax 056/484 80 11



**ITERA Zürich**

Schipfe 7  
 8001 Zürich  
 Telefon 01/213 20 10  
 Telefax 01/213 20 11

Die Unternehmen der ITERA Holding AG in Aarau, Baden, Zürich:  
 ITERA Treuhand- & Revisionsgesellschaft AG, Mitglied STV , Mitglied Treuhand-Kammer  
 ITERA Immobilien AG, Mitglied SVIT, Schweizerischer Verband der Immobilientreuhandler   
 ITERA Controlling GmbH