

Kunst der Nachfolge

Sie konnten die Unternehmensnachfolge nicht in der Familie regeln. Dennoch haben die Murtener Fideco und die Comptoir Genevois Immobilier eine perfekte Lösung gefunden und damit ihren Unternehmen den Weiterbestand gesichert.

Er strahlt vor Elan. «Das Unternehmertum ist pures Adrenalin», sagt Markus Estermann. Im vergangenen Herbst entschied er sich für die Übernahme der Fideco Comestibles in Murten. In Absprache mit seinem damaligen Arbeitgeber baute er während der Kündigungsfrist die Präsenz bei der Fideco schrittweise aus. Erst seit April kann er sich ganz dem neuen Unternehmen widmen. Darüber staunt, wer seinen ungezwungenen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erlebt. Es macht den Eindruck, als hätte der Luzerner schon sein halbes Leben hier verbracht.

«Menschen sind meine Schwäche», sagt Estermann dazu lachend. Dabei macht er keinen Unterschied zwischen dem Fischfilettier im Erdgeschoss und dem Logistikchef im Büro des ersten Stocks. Eine Schwäche hat der 48-jährige auch fürs Kochen. Mit dieser Leidenschaft erklärt sich sein Einstieg ins Comestibles-Geschäft. Als Angestellter verkaufte er bis vor kurzem Papier und führte rund 900 Personen. Bei Fideco hat er nun noch 45 Mitarbeiter und handelt mit Fisch, Wild, Geflügel und sonstigen Delikatessen. Geblieben ist die Tätigkeit im Verkauf, die sich als roter Faden durch seine Karriere zieht.

Die Fideco begann ihre Aktivitäten Mitte der Achtzigerjahre in Bern. Nach rund zehn Jahren zogen die Gründer Urs Glauser und Roland Stoller mit dem Unternehmen nach Murten. Dann, fast ein Jahrzehnt

später, wuchs in ihnen der Wunsch, etwas Neues anzupacken. Über einen Immobilienkauf lernte Roland Stoller die Mutter von Markus Estermann kennen, die vom Unternehmerwunsch ihres Sohnes wusste. Dieser traf zuerst die Firmengründer und besuchte zehn Tage später die Fideco. Er prüfte die Zahlen und bald waren sich die Parteien einig. Nach der Unterzeichnung der Absichtserklärung kündigte Estermann seine Kaderstelle und erfüllte sich mit dem Management-Buy-In seinen Traum vom eigenen Unternehmertum.

Kleines Portefeuille, viel Erfahrung

Ähnlich harmonisch verlief die Nachfolgeregelung von André L'Huillier. Er besass mit der Régie André L'Huillier die älteste Genfer Immobilienverwaltungsgesellschaft, gegründet im Jahre 1825. In den Achtzigerjahren begann er, sich Gedanken zur Zukunft des Unternehmens zu machen. Da seine Töchter an einer Übernahme der Gesellschaft nicht interessiert waren, suchte er ausserhalb der Familie. In der Société des Régisseurs de Genève, einer Vereinigung von Immobilienverwaltern, lernte er Paul Epiney kennen, der zu dieser Zeit eine kleine Agentur besass: die Comptoir Genevois Immobilier. Er hatte damals zwar kein bedeutendes Immobilienportefeuille, verfügte aber über einen grossen Erfahrungsschatz.

Die beiden verstanden sich auf Anhieb. 1991 legten sie ihre Firmen zusammen, um die Comptoir Genevois Immobilier weiterzuentwickeln. Epiney ist seither Geschäftsführer. 1992 wurde die Liegenschaftenverwaltung Opériol dazugekauft. Ende der Neun-

zigerjahre war L'Huillier mit 70 Prozent der Anteile Mehrheitsaktionär. Dieses Besitzverhältnis hing unter anderem mit der schweren Immobilienkrise der Neunzigerjahre zusammen. Um sie zu überstehen, war das Vermögenspolster von André L'Huillier von existenzieller Bedeutung.

Als sich die Lage an den Märkten zu beruhigen begann, wurde André L'Huillier krank. Ohne dass sich am Verhältnis des Kapitaleinsatzes etwas änderte, übertrug er 51 Prozent der Stimmen auf seinen jüngeren Geschäftsführer. Damit bewies er sein Vertrauen in Paul Epiney und setzte ein klares Zeichen: Durch die Änderung wurde es schwieriger, die Anteile der Familie L'Huillier zu kaufen, ohne den Willen des Geschäftsführers zu berücksichtigen.

Die Mieteinnahmen verzweifacht

1998 verstarb André L'Huillier. Im Einvernehmen mit den Hinterbliebenen entschied sich Epiney 2005, die 70 Prozent der Familie selbst zu übernehmen. Da sein Vermögen dazu nicht ausreichte, brauchte er für den Kauf Fremdkapital. Dank der Unterstützung von UBS kam die Transaktion schliesslich zustande. Comptoir Gene-

Die Verkaufsmaquette als wirkungsvolles Symbol des Zukünftigen: Paul Epiney (links) und ein Mitglied der Geschäftsleitungsmittglied Pierre-Henri Schild.



Check-Liste

Beachten Sie folgende Punkte beim Verkauf Ihres Unternehmens:

Verkäufer:

1. Prüfen Sie Zahlen, Strukturen, juristische und erbrechtliche Situation zusammen mit UBS Transaction Advisory KMU.

2. Verschieben Sie nicht betriebsnotwendige Aktiven ins Privatvermögen.

3. Bestimmen Sie Preisuntergrenze und Verhandlungsbasis.

4. Suchen Sie – passend zu Ihrer Strategie – einen Käufer.

Verkäufer und Käufer:

5. Verhandeln Sie den Kaufpreis.

6. Sind Übernahmestruktur und Steuerfolgen angemessen?

Käufer:

7. Regeln Sie die Finanzierung.

8. Prüfen Sie das Unternehmen in wirtschaftlicher, rechtlicher und steuerlicher Hinsicht.

9. Unterzeichnen Sie die Verträge, und wickeln Sie die Transaktion ab.

10. Vermeiden Sie Unruhe, indem Sie während der Transaktion die Vertraulichkeit wahren, aber nach Abschluss umfassend kommunizieren.



Moderne Architektur, hervorragende Lage: Diese zeitgenössischen Villen werden an der Route d’Hermance in Genf gebaut und faszinieren Paul Epiney (rechts) und Pierre-Henri Schild bereits im Modell. Links: Paul Epiney und Mitarbeiterin Béatrice Imfeld.

vois Immobilier schaffte mit dem Aufschwung der Märkte den Turnaround und wuchs stark. Heute ist die Firma die drittstärkste Kraft auf dem Platz Genf und verzeichnet jährliche Mietzinseinnahmen von rund 240 Millionen Franken.

Als André L’Huillier und Paul Epiney 1992 zusammenspannten, waren es erst 20 Millionen Franken aus dem Portefeuille, das L’Huillier eingebracht hatte. Damals gab es neun Angestellte. Heute bieten 90 Mitarbeitende sämtliche Dienstleistungen einer grossen Liegenschaftsverwaltung an: Neben der Verwaltung von Miet- und Eigentumswohnungen kümmert sich Comptoir Genevois Immobilier auch um Geschäfts- und Verwaltungsliegenschaften. Sie bietet Einschätzungen an, ist als Makler tätig oder berät in Steuerfragen. Services im Bereich Asset Management runden das Angebot ab.

«André L’Huillier wäre stolz und glücklich über unser Unternehmen. Es stimmt mich traurig, dass er von dieser Entwicklung nicht mehr profitieren kann», sagt Paul Epiney. «Er wäre überrascht», ergänzt Regula Sägesser von UBS. Ist sie es ebenfalls? «Überrascht nicht, aber zufrieden und erfreut über die Entwicklung», sagt die Kundenberaterin, die selbst viel Zeit und Energie in das Finanzierungsprojekt gesteckt hat.

Engagement der Bank

Auch Markus Estermann profitiert bei der Finanzierung des Fideco-Kaufs von einem engagierten Firmenkundenberater, der an seine Fähigkeiten glaubt. Zahlen will der Jungunternehmer nicht nennen. UBS sei aber «ein substanzielles, mutiges Engagement mit einem Fremdkapitalanteil jenseits der Norm» eingegangen, sagt er. Als er mit dem Kreditbegehren an UBS

Ablauf eines Unternehmensverkaufs

Verkäufer



Bei einem Unternehmensverkauf spielen Ehegüter- und Erbrecht, Vorsorge- und Vermögensplanung sowie Steuern eine wichtige Rolle. Strukturierte Abläufe helfen den passenden Nachfolger zu finden und die richtigen Entscheidungen zu fällen.

herantrat, wurde er an Christoph Guyot verwiesen, einen der Spezialisten für Firmenübernahmen in der Region Zentralschweiz. Nach intensiven Abklärungen und Verhandlungen mit allen Beteiligten konnte einige Monate später der Kaufvertrag unterzeichnet werden. «Die Beziehung zur Bank hängt stark von der Person ab, die diese vertritt», sagt Estermann, und: «UBS stellte sich während meiner Abklärungen mit Abstand als professionellster Partner heraus.» Mit rascher Amortisation will der Fideco-Besitzer nun das Vertrauen der Bank rechtfertigen.

Bei der Finanzierung unterstützt ihn auch Roland Stoller, einer der Gründer von Fideco. Er hat sich mit einem Darlehen beteiligt, bleibt im Verwaltungsrat und steht dem neuen Chef als Berater zur Verfügung. Markus Estermann begrüsst die Einarbeitungszeit. Sie helfe mit, den Lieferanten und Kunden einen fließenden Übergang zu garantieren.

Andererseits ist Markus Estermann nicht angetreten, um einfach alles beim Alten zu belassen. Den Umsatz von aktuell rund 20 Millionen möchte er schrittweise steigern. Das Firmengebäude biete Kapazität, um weitere Mitarbeiter einzustellen, sagt er. Seine Strategie, um dieses Wachstum zu erzielen, behält er für sich. Er verrät bloss, dass das Kundensegment dasselbe bleibe: «Wir sind der Partner des Küchenchefs für feine Esswaren.»

Sich von Passionen leiten lassen

Auch Paul Epiney positioniert seine Liegenschaftsverwaltung für die Zukunft. Eine zunehmende Anzahl von Grossunternehmen unterhält eigene Verwaltungsdienste, die Kunden fordern mehr Leistungen für weniger Geld, und die Konsolidierung des Marktes verlangt nach Grösse. Die Comptoir Genevois Immobilien reagiert mit Filialen in Lausanne und Nyon – und erweitert ihr Netzwerk. So hat das Chicagoer Unternehmen GVA Worldwide, ein weltweit präsender Akteur auf dem Markt für Geschäftliegenschaften, Comptoir Genevois Immobilien als exklusiven Vertreter für die Schweiz und den angrenzenden Teil Frankreichs auserkoren.

Ob bei Comptoir Genevois Immobilien oder bei der Murtener Fideco, bei den Unternehmensnachfolgen haben alle Beteiligten profitiert. Die Verkäufer stellten sicher, dass ihre unternehmerischen Errungenschaften fortbestehen. Damit gehören sie zu jenen 50 Prozent der Familiengesellschaften, die nach dem Rückzug oder dem Tod des ersten Besitzers den Übergang in einen zweiten Führungszyklus schaffen. Die Nachfolger ihrerseits profitierten von Vorleistungen des Verkäufers und können ein etabliertes Unternehmen in die Zukunft führen.

Markus Estermann ist froh, dass er bei der Suche nach einer geeigneten Firma nicht mit dem Kopf durch die Wand ging, sondern auf die passende Gelegenheit wartete. Sein Ratschlag für Nachahmer: «Hören Sie auf Ihren Bauch und lassen Sie sich auf dem Weg zur eigenen Firma von Passionen leiten.»

Weitere Informationen

Für ein beratendes Gespräch kontaktieren Sie bitte Ihren Kundenberater.

Ausführliche Informationen zu UBS Transaction Advisory KMU erhalten unter:

➤ www.ubs.com/transactionadvisory

Praktische und hilfreiche Tipps finden Sie in der UBS outlook Broschüre «Nachfolge im Unternehmen».

Der Bilanz-Ratgeber «Erfolgreiche Nachfolgeplanung» zeigt Vor- und Nachteile der Nachfolgevarianten und deren Konsequenzen auf. Mit hilfreichen Checklisten und Praxisbeispielen. Für UBS-Kunden zum Vorzugspreis von CHF 39 plus Versandkosten.

✍ **Bestellung mit beiliegendem Antworttalon, unter www.ubs.com/kmumagazin, per E-Mail an redaktion-ubs-service@ubs.com oder per Fax an 061 288 25 34.**

So hilft die Bank

Die Spezialisten von UBS Transaction Advisory KMU begleiten die Transaktion. Sie koordinieren, strukturieren und helfen bei:

- der Vorbereitung auf die Nachfolge in finanzieller Hinsicht
- der Bestimmung der rechtlichen Struktur (steuerliche Auswirkungen)
- der allen Parteien gerecht werdenden Finanzierung der Transaktion



Leitende Fideco-Mitarbeiter und – im Zentrum – Markus Estermann und die Terrinenspezialität. Unten: Der frischgebackene Comestibles-Unternehmer in der Frisch-Fisch-Anlieferung.