

## INHALT

- 4 Die Unternehmensnachfolge macht uns Sorgen
- 10 Unternehmensnachfolge – Der letzte Zwick an der Geisel
- 14 Schule trifft Gewerbe – und Kurt Schmid
- 
- 20 «Zeigen Sie die moderne Seite Ihrer Berufe»
- 25 Wir bringen Sie auch 2019 sicher nach Hause
- 28 Ablauf einer MWST-Kontrolle durch die ESTV
- 35 «Ohne Risiko kein Erfolg»

**Thema im Dezember:**  
Innovation, Patente,  
Forschung

**Thema im Januar:**  
Unternehmensführung

**Thema im Februar:**  
Import / Export

## DAMIT DIE UNTERNEHMENSNACHFOLGE KLAPPT

- Sie haben ein gut laufendes Unternehmen aufgebaut? Cool.
- Natürlich das beste Produkt? Klar.
- Die heissesten Kontakte und Leads? Sowieso.
- Top organisiert? Super.
- Das Unternehmen ist viel wert? Grossartig.
- Die Käufer stehen Schlange? Prima.
- Sie können jederzeit loslassen? Wunderbar.

Na, dann herzliche Gratulation! Einer gelungenen Nachfolgeregelung steht nichts mehr im Wege.

**Oft viele ungelöste Baustellen**

Die Realität in den Unternehmen sieht jedoch oft anders aus. Verschiedene Aspekte beeinflussen den Erfolg einer Unternehmensnachfolge, um nur einige zu nennen, wie beispielsweise das Unterschätzen der verbleibenden Zeit bis zur Übergabe, Verflechtung Privat- und Geschäftsvermögen, Eigentümerstreitigkeiten, Abgänge von Schlüsselpersonen, Inhaberzentrierung, Sperrfristen, Steuern, Familienkonstellation, vernachlässigte Investitionen in Unternehmen, Marktbearbeitung, Technologie, Produkte etc.

Zudem prägen Emotionen des Unternehmers den gesamten Nachfolgeprozess wesentlich. So überrascht es nicht, dass Unternehmensnachfolgen immer wieder scheitern.

**Attraktives Unternehmen erleichtert die Nachfolge**

Aus verschiedenen umgesetzten Nachfolgeregelungen erachte ich mindestens folgende Punkte als relevant, damit die Unternehmensnachfolge in der Umsetzung gelingt:

- Nur betriebsrelevantes Kapital im Unternehmen
- Realistische Unternehmensbewertung
- Bereit sein mental und emotional loszulassen, sich entbehren zu machen
- Aufbau von klaren Führungs- und Organisationsstrukturen
- Das Unternehmen laufend weiterentwickeln, unabhängig vom Nachfolgeprojekt
- Auswirkungen von möglichen Lösungsansätzen mit Experten (Erb-/Steuerrecht) klären
- Für die Übergangsphase neutrale Sparringpartner ins Vertrauen ziehen
- Nicht nachlassen, wenn es mit der Wunschkonstellation nicht klappt, ev. interimistisch überbrücken
- Bereitschaft für Veränderungen – Ideen des Nachfolgers zulassen
- Offene, ehrliche und konstruktive Kommunikation mit dem Nachfolger

Viel Erfolg bei der Unternehmensnachfolge!



**Flavio De Nando**  
Vorstandsmitglied AGV  
Unternehmer  
Aviando Professionals AG, Wettingen

**IMPRESSUM** Mitteilungsblatt für die Mitglieder des Aargauischen Gewerbeverbandes, 14. Jahrgang

printed in  
**switzerland**

**Herausgeber** AGV Aargauischer Gewerbeverband, Gewerbehaus, Entfelderstrasse 19, Postfach, 5001 Aarau, Telefon 062 746 20 40, Fax 062 746 20 41, E-Mail agwi@agv.ch

**Redaktion** Peter Fröhlich, Geschäftsleiter AGV, Andreas Wagner, Geschäftsleiter-Stv. AGV, Kurt Schmid, Präsident AGV, Renate Kaufmann, Mitglied GL AGV, Eveline Frei

**Beiträge** Aarg. Hotelierverein, Christian Begert, Sara Berner, Flavio De Nando, Helen Dietsche, GastroAargau, Sara Gavesi, Roland Haldimann, Daniela Härdi, Lukas

Herzog, Fabian Meier, Chris Regez, Urs Rüttimann, Dr. iur. Hans R. Schibli, Sandro Schneider, Jörg Sennrich, Lucy Waerseggers **AGV Aargauischer Gewerbeverband**

Auflage 11 000 Ex. Erscheinungsort: Zofingen, Erscheinungsweise: 12-mal pro Jahr, Nachdruck unter Quellenangabe gestattet, Belegexemplare erbeten **Herstellung**

ZT Medien AG, Henzmannstrasse 20, 4800 Zofingen, Telefon 062 745 93 93, Fax 062 745 93 49, www.ztmedien.ch **Anzeigenverwaltung** Inweb AG, Postfach, 8153 Rümlang,

Telefon 044 818 03 07, Fax 044 818 03 08, www.inwebag.ch **Inserateschluss** am 20. des Vormonats **Besuchen Sie uns auf dem Internet:** www.agv.ch

**Adressänderungen** an agwi@agv.ch