

Entrepreneur News



Inhalt

- 1 Editorial
- 2 Unternehmenssteuerreform II - Lohn oder Dividende?
Walo Stählin, Silvia Meier
- 5 Corporate Social Responsibility bei mittelständischen Unternehmen: Neustart oder Bewährtes?
Roger Amhof, Mark Veser, Ladina Caduff
- 7 Planspiel mit Alternativen
Beat Arbenz, Stefan Rösch
- 9 Mädchen für alles
Porträt Bernhard Alpstätg

Liebe Kunden und Geschäftsfreunde

Die Messung unternehmerischen Erfolgs wird noch immer häufig reduziert auf den Ausweis von Wachstum und Gewinn in der Erfolgsrechnung. Dass diese Sichtweise nicht das gesamte Spektrum dessen umfasst, was Erfolg bedeutet und was erfolgreich macht, haben viele Unternehmerinnen und Unternehmer in der Schweiz schon länger erkannt. Sie machen keineswegs beim klassischen Erfolgsdenken Halt, sondern zeigen ein fundamentales Verantwortungsbewusstsein. Dass Wachstum vereinbar ist mit einem verantwortungsvollen Umgang mit dem eigenen Unternehmen, den Mitarbeitenden, den Lieferanten, den Kunden und sogar mit der Konkurrenz - ja, dass letzteres ersteres sogar begünstigt - zeigt das Beispiel von Bernhard Alpstätg, Gründer und Patron von swisspor AG in Steinhausen und letztjähriger Entrepreneur Of The Year der Kategorie «Industrie».

Aber auch verantwortungsvolle Unternehmensführung, wie sie bei mittelständischen Unternehmen eine lange Tradition hat, ist heute alleine nicht mehr genügend. Ergänzend dazu wird es immer wichtiger, weitsichtiges und verantwortungsvolles Handeln im Sinne von Corporate Social Responsibility (CSR) systematisch in ein umfassendes Risiko- und Reputationsmanagement zu integrieren. So kann CSR zu einem äusserst effektiven Instrument wachsen, mit welchem ein Unternehmen die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahrnehmen und gleichzeitig für das Unternehmen einen Mehrwert generieren kann. Die Denkweise einer umfassenden, integrierten CSR ist die zukunftsweisende!

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre.

Markus Schweizer
Mitglied der Geschäftsleitung und
Leiter Entrepreneur Markets
markus.schweizer@ch.ey.com

Unternehmenssteuerreform II - Lohn oder Dividende?

Walo Stählin, Partner, Tax Services; walo.staehlin@ch.ey.com
 Silvia Meier, Trainee, Tax Services; silvia.meier@ch.ey.com

Mit der Volksabstimmung vom 24. Februar 2008 wurde die Unternehmenssteuerreform II mit einer knappen Mehrheit angenommen. Die Milderung der wirtschaftlichen Doppelbelastung in Verbindung mit weiteren Entlastungen gestaltet den Standort Schweiz für mittelständische Unternehmen künftig attraktiver. Nachfolgend werden ausgewählte Neuerungen der Reform und ihr Einfluss auf das künftige Investitions- und Finanzierungsverhalten von KMU kurz vorgestellt und damit zusammenhängende Möglichkeiten der Steuerplanung aufgezeigt.

Die bedeutendste Neuerung der Unternehmenssteuerreform II liegt für Kapitalgesellschaften in der Einführung der Teilbesteuerung von Dividenden für Beteiligungen von mindestens 10%. Demnach werden ab dem 1. 1. 2009 auf Bundesstufe Beteiligungen im Privatvermögen nur noch zu 60% und jene im Geschäftsvermögen zu 50% besteuert. Die meisten Kantone gewähren ebenfalls derartige Erleichterungen.

Lohn versus Dividende

Mit der Einführung der Teilbesteuerung ergeben sich für mitarbeitende Aktionäre im Zusammenhang mit dem Bezug von Salären steuerliche Optimierungsmöglichkeiten. Um nach der Einführung des Dividendenprivilegs in möglichst hohem Umfang von der günstigeren Besteuerung profitieren zu können, liegt es im Interesse dieser Aktionäre, anstelle eines bis dato maximalen Gehaltes einen höheren Anteil an steuerlich privilegierten Dividenden zu beziehen.

Drehte sich die Diskussion bei Unternehmen mit gutem Geschäftsgang bis anhin hauptsächlich um die steuerlich zulässige Maximalhöhe von Aktionärsalären, wird künftig die Frage nach der unteren Grenze des Aktionärsalärs beziehungsweise einem angemessenen Entgelt im Mittelpunkt stehen.

Die Abbildungen 1 und 2 zeigen den steuerlichen Belastungsvergleich vor und nach Einführung des Teilbesteuerungs- beziehungsweise Teilsatzverfahrens.

Beschränkung des Dividendenbezugs

Nicht ausser Acht gelassen werden darf, dass der Strategie des Ausrichtens niedriger Aktionärsgehälter zu Gunsten tiefer besteuert Dividenden bestimmte Grenzen gesetzt sind.

Ein gewichtiges Hindernis ergibt sich aus dem vorgegebenen Beteiligungsverhältnis: Von einer Dividendenerhöhung profitieren nicht nur die Mitarbeitenden, sondern sämtliche beteiligten Aktionäre. Sofern die Beteiligungsrechte eines Unternehmens nicht ausschliesslich von Aktionären, die zugleich Arbeitnehmer des Unternehmens sind, gehalten werden, profitieren auch die nicht mitarbeitenden Aktionäre. Entsprechend

Abbildung 1 - altes Recht

Szenario	A	B
Lohn	80'000	700'000
Dividende	550'000	50'000
Abgabe auf Stufe Gesellschaft		
Gewinnsteuer und AHV-Beiträge	161'520	49'300
Abgabe auf Stufe Gesellschafter		
Einkommenssteuer auf Lohn und AHV-Beiträge	30'600	267'750
Einkommenssteuer auf Dividende	192'500	70'500
Total Belastung	384'620	334'550
Gesamtbelastung im Verhältnis zum Reingewinn (vor Lohn)	48%	42%

Steuerliche Belastung vor Einführung des Teilbesteuerungs- bzw. Teilsatzverfahrens

Abbildung 2 - neues Recht

Szenario	A	B
Lohn	80'000	700'000
Dividende	550'000	50'000
Abgabe auf Stufe Gesellschaft		
Gewinnsteuer und AHV-Beiträge	161'520	49'300
Abgabe auf Stufe Gesellschafter		
Einkommenssteuer auf Lohn und AHV-Beiträge	30'600	267'750
Entlastung auf Dividende (50%)	275'000	25'000
Einkommenssteuer auf Dividende	96'250	8'750
Total Belastung	288'370	325'800
Gesamtbelastung im Verhältnis zum Reingewinn (vor Lohn)	36%	41%

Steuerliche Belastung nach Einführung des Teilbesteuerungs- bzw. Teilsatzverfahrens

ihren Beteiligungsverhältnissen partizipieren sie an der Steigerung des Reingewinns, welcher zu Lasten der unter das marktkonforme Niveau gesenkten Gehälter der mitarbeitenden Aktionäre erfolgt.

Eine mögliche Lösung dieses Problems kann nur sehr bedingt in der Ausgabe von Vorzugsaktien für mitarbeitende Aktionäre gesehen werden. Zum einen müssten sich die Mitaktionäre mit einer solchen Lösung einverstanden erklären, zum anderen könnte seitens der Steuerverwaltung der Vorwurf der Steuerumgehung erhoben werden, wenn nicht weitere gewichtige Gründe für deren Schaffung ins Feld geführt werden könnten.

Eine weitere Schwierigkeit, welche den Bezug von Dividenden an Stelle von Lohn erschwert, liegt in der Versicherungsdeckung bezüglich der beruflichen Vorsorge. Werden zu Gunsten von Dividendenausschüttungen Aktionärsgehälter abgesenkt oder gar auf ein Minimum reduziert, beeinträchtigt dies den Aufbau einer soliden beruflichen Vorsorge. Infolgedessen wird abhängig vom jeweiligen Vorsorgeplan mit dem Lohn auch das versicherte Gehalt im Rahmen der 2. Säule abnehmen. Eine Kompensation ist diesbezüglich allenfalls über die 3. Säule möglich. Auch durch sie lassen sich die Risiken Tod, Alter und Invalidität absichern, allerdings weitgehend ohne steuerliche Privilegierung.

Risiken bei verdeckten Kapitaleinlagen

Soll die Absenkung eines Aktionärsgehaltes zu Gunsten erhöhter Dividendenzahlungen unter Berücksichtigung der gegebenen Umstände näher in Betracht gezogen werden und ist sie aufgrund der Beteiligungsverhältnisse praktisch durchführbar, so erhält der entsprechende Aktionär ein reduziertes Gehalt, welches nicht seiner effektiv erbrachten Arbeitsleistung entspricht. Damit erbringt er eine verdeckte Kapitaleinlage in Form einer Nutzungseinlage. Die Konsequenz davon ist einerseits eine Bereicherung der Gesellschaft und andererseits eine Erhöhung der Beteiligungswerte, sofern der

durch Absenkung reduzierte Gehaltsbetrag nicht sogleich durch den Bezug einer Dividende kompensiert wird.

Grundsätzlich liegt eine verdeckte Kapitaleinlage im Interesse der Gesellschafter, da sie die Haftungsbasis der Gesellschaft verstärkt. Wird das Haftungssubstrat durch einen stillen Kapitalzuschuss erhöht, spiegelt die Gesellschaft allerdings eine zu hohe, nicht vorhandene Ertragskraft vor und weist damit womöglich ein handelsrechtlich nicht korrektes Jahresergebnis aus. Darüber hinaus werden auch künftige Gewinnausweise verfälscht, da die Gesellschaft stille Reserven realisieren und dadurch einen überhöhten Gewinn ausweisen wird, der wirtschaftlich gesehen ihren Aktionären zusteht.

Sowohl seitens der Steuer- wie auch der Sozialversicherungsbehörden stellt sich daher die Frage der Möglichkeit beziehungsweise Notwendigkeit einer Korrekturmassnahme.

Korrektur durch Sozialversicherungsbehörde

Generell gilt der Grundsatz, dass eine Korrektur des Erwerbseinkommens durch die Sozialversicherungsbehörden nur in Ausnahmefällen vorzunehmen ist. Gestützt auf die so genannte Nidwaldner Praxis, welche vom Eidgenössischen Versicherungsgericht mehrfach geschützt wurde, hat das Bundesamt für Sozialversicherung (BSV) kürzlich die Mitteilung Nr. 219 erlassen. Danach haben die Ausgleichskassen die ausgeschütteten Dividenden zum massgebenden Lohn zu zählen und entsprechend Sozialversicherungsbeiträge zu erheben, wenn zwischen dem deklarierten Lohn und der Dividende ein Missverhältnis besteht. Dies ist grundsätzlich dann der Fall, wenn die Dividende 15% des einbezahlten Anteils am Grund- oder Stammkapital der Gesellschaft überschreitet und ein tiefer oder kein der Stellung in der Gesellschaft entsprechender Lohn ausbezahlt wird. Die Dividendenzahlung ist in diesem Fall bis zur Höhe eines branchenüblichen Gehalts dem massgebenden Lohn zuzurechnen.

Korrektur der Handelsbilanz

Das Pendant zur Korrektur des massgebenden Lohnes durch die AHV-Behörden kann seitens der Steuerbehörden die Korrektur der Handelsbilanz bilden. Das Ziel einer von der Handelsbilanz abweichenden Steuerbilanz ist die möglichst genaue Abbildung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft. Schliesslich soll der steuerbare Gewinn dem effektiven Vermögensstandesgewinn entsprechen. Eine Besteuerung fiktiver Gewinne widerspricht dem verfassungsmässigen Leistungsfähigkeitsprinzip in klarer Weise. Demzufolge müssten verdeckte Kapitaleinlagen in der Steuerbilanz offengelegt werden können. Entgegen dieser scheinbar klaren Grundlage ist gemäss Praxis der Eidgenössischen Steuerverwaltung eine verdeckte Kapitaleinlage jedoch nur dann steuerfrei, wenn sie in der Handelsbilanz des laufenden Geschäftsjahres ausgewiesen wird.

Wird eine steuerliche Korrektur aufgrund einer verdeckten Nutzungseinlage vorgenommen, stellt sich das Problem der Bewertung der erfolgten Einlage. Als Massstab für die Angemessenheit der Leistungen zwischen Gesellschaft und deren Aktionär wird in der Theorie regelmässig der Drittvergleich herangezogen. In der Praxis erweist sich die Anwendung dieses Vergleichs oft als nur sehr schwierig umsetzbar. Aufgrund des mit einem Drittvergleich stets verbundenen Ermessensspielraumes sollten steuerliche Korrekturen nur für den Fall offensichtlicher Missverhältnisse im Leistungsaustausch zwischen Gesellschaft und Aktionär vorgenommen werden.

Das gleiche Problem stellt sich auf der Seite des Aktionärs. Verzichtet er mit Blick auf steuerbegünstigte Dividenden auf ein angemessenes Entgelt für seine Leistungen an die Gesellschaft, so impliziert sein vergleichsweise unter dem Marktwert liegendes Gehalt keinen unentgeltlichen Verzicht. Denn eine Gegenleistung kommt ihm in Form eines Mehrwertes seiner Beteiligung zu. Die Höhe dieses Mehrwertes ist allerdings ähnlich schwierig zu bestimmen wie

der Wert einer Nutzungseinlage auf Seiten der Gesellschaft. Ein Mehrwert als Gegenleistung für die Nutzungseinlage müsste durch Vornahme einer Unternehmensbewertung ermittelt werden, um als Einkommen beim Aktionär erfasst werden zu können. Damit sind Einkommenssteuerfolgen zwar theoretisch möglich, aufgrund der Bewertungsproblematik allerdings nur in sehr eingeschränktem Umfang.

Methode der Teilbesteuerung

Hinsichtlich der Umsetzung der Teilbesteuerung ist den Kantonen nicht nur der Prozentsatz der Entlastung bei einer Beteiligungsquote von mindestens 10%, sondern auch die Art der Berechnungsmethode freigestellt. Während der Bund die Berechnungsbasis reduziert, wendet eine Mehrzahl der Kantone eine Reduktion des Steuersatzes an. Als Folge davon bleibt die Berechnungsbasis unverändert hoch, was im Vergleich zur Berechnungsart des Bundes je nach Verhältnissen zu einer höheren Progression führen kann.

Berücksichtigt man nebst den ausgeschütteten Dividenden auch das jeweilige Aktionärsgehalt, wirken sich die beiden unterschiedlichen Berechnungsarten auch auf den Schuldzinsenabzug aus. Werden im Verhältnis zum Salär vergleichsweise hohe Dividenden ausgeschüttet, so ergibt sich im System des reduzierten Steuersatzes aus der unvermindert hohen Einkommensbasis die Möglichkeit höherer Schuldzinsabzüge als im System der reduzierten Berechnungsbasis.

Kapitaleinlageprinzip

Neben der Einführung der Teilbesteuerung bildet der Übergang vom Nominalwert- zum Kapitaleinlageprinzip ein weiterer wichtiger Punkt der Unternehmenssteuerreform II. Die Neuerung soll spätestens am 1. 1. 2011 in Kraft treten. Demgemäss sind zukünftig von Beteiligungsinhabern an Kapitalgesellschaften geleistete Einlagen dann steuerfrei rückzahlbar, wenn es sich dabei um Aufgelde (Agio) oder Zuschüsse handelt. Die Steuerbefreiung bezieht sich hierbei sowohl auf die Einkommens- als auch auf die Ver-

rechnungssteuer. Einlagen, welche vor dem Inkrafttreten der Reform und nach dem 31. Dezember 1996 geleistet wurden, können auf Antrag ebenfalls berücksichtigt werden. Dies bedingt allerdings die Führung einer steuerlichen Eigenkapitalrechnung mit klarer Unterscheidung zwischen Grundkapital-, Gewinnreserven- und Einlagekonti.

Schon in der für 2010 vorgesehenen grossen Aktienrechtsreform soll nun allerdings die direkte Rückführung von Agio an Anteilhaber wieder verhindert werden (Art. 671 VE OR). Wie dies mit dem soeben erst eingeführten Kapitaleinlageprinzip in Einklang gebracht werden soll, wird sich erst noch zeigen müssen. Es bleibt zu hoffen, dass darin nicht schon der Keim der Reform der Reform liegt.

Anrechnung der Gewinn- an Kapitalsteuer

Neu ist es den Kantonen freigestellt, eine Anrechnung der Gewinnsteuer an die Kapitalsteuer vorzusehen. Dadurch soll das Risikokapital entlastet und die Investitionstätigkeit angeregt werden. Einzelne Kantone haben die Neuerung bereits umgesetzt.

Getrennte Besteuerung - Liquidationsgewinn

Im Zentrum bei Personengesellschaften stehen Massnahmen zur Erleichterung der Unternehmensnachfolge. Bis anhin wurden bei der definitiven Aufgabe der selbständigen Erwerbstätigkeit die in den letzten beiden Geschäftsjahren realisierten Gewinne (Liquidationsgewinne) zum übrigen Einkommen addiert, was zu einer hohen Steuerprogression führen konnte. Durch die Einführung der getrennten Besteuerung von Liquidationsgewinnen zu tieferen Sätzen wird dieses Problem nun entschärft. Die Unternehmen erhalten den Anreiz, im Sinne eines langfristig orientierten Unternehmers die Nachfolge rechtzeitig zu regeln.

Auch bei der Übertragung von Liegenschaften vom Geschäfts- ins Privatvermögen sieht die Reform durch den Aufschub der Besteuerung des Wertzuwachsgebietes eine steuerliche Entlastung vor. Die gängige

Besteuerung fiktiver Gewinne entfällt, da neu nur noch die Differenz zwischen den Anlagekosten und dem massgebenden Einkommenssteuerwert erfasst wird.

Schliesslich wird durch die Unternehmenssteuerreform neu bei der Erbteilung die Besteuerung stiller Reserven in einem Unternehmen aufgeschoben. Dies fördert die Weiterführung des Betriebs durch einen oder mehrere Erben. Der Steueraufschub wirkt sich auch auf die AHV-Beiträge aus. Erst bei tatsächlicher Realisierung der entsprechenden Gewinne werden diese erhoben.

Ausweitung der Ersatzbeschaffungen

Bei Reinvestition von Gewinnen aus der Veräusserung von betrieblichem Anlagevermögen wurden stille Reserven schon bisher nicht besteuert, sofern das gekaufte Ersatzgut dieselben betrieblichen Funktionen erfüllte. Das bisherige Erfordernis der Funktionsgleichheit von Ersatzbeschaffungen wird aufgehoben und zukunftsgerichtete Investitionen werden nicht länger steuerlich benachteiligt.

Fazit

Der breit gefächerte Massnahmenkatalog der Unternehmenssteuerreform II bringt viele Neuerungen, welche mittelständische Unternehmen wirksam zu entlasten vermögen. Vor allem bei der Regelung der Unternehmensnachfolge durch entgeltliche Abtretung des Unternehmens an familieninterne Nachfolger oder Dritte sowie bei der laufenden Besteuerung von Unternehmen und Gesellschaft ist indessen eine sorgfältige Steuerplanung nach wie vor unabdingbar.

Die neuen Bestimmungen werfen jedoch auch Fragen auf, worauf die Praxis erst noch die richtigen Antworten geben müssen.

Gerade hinsichtlich der Optimierungsmöglichkeiten der Aktionärsgehälter und Dividendenbezüge ist es äusserst wichtig, eine Verschiebung zu Gunsten der Dividendenbezüge steuerlich genau zu überprüfen. Nur so kann einer allfälligen Korrekturmassnahme seitens der Sozial- und Steuerbehörden vorgebeugt werden.

Corporate Social Responsibility bei mittelständischen Unternehmen: Neustart oder Bewährtes?

Roger Amhof, Partner, Advisory Services; roger.amhof@ch.ey.com

Mark Vesper, Senior, Advisory Services; mark.vesper@ch.ey.com

Ladina Caduff, Assistant, Advisory Services; ladina.caduff@ch.ey.com

Unternehmen werden von Kunden, Politik und Öffentlichkeit zunehmend in die Pflicht genommen, sich für Umwelt und Gesellschaft zu engagieren. Doch während die Investitionen von Grosskonzernen in Corporate Social Responsibility (CSR) sehr wohl registriert werden, lässt die CSR-Debatte kleine und mittelständische Unternehmen oftmals ausser Acht. Dies ist umso erstaunlicher, als eine verantwortungsvolle Unternehmensführung gerade bei mittelständischen Unternehmen Tradition hat – und CSR auch dort den wirtschaftlichen Erfolg nachhaltig steigern kann, wenn sie in die strategische Planung eingebunden wird.

Das Feld der Corporate Social Responsibility ist weit und nicht einheitlich definiert. Es setzt sich jedoch zunehmend das Verständnis durch, dass sich CSR in die drei Dimensionen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung gliedert. Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung, so die Grundannahme, nützt der Gesellschaft und ist ökologisch und ökonomisch klug. So fördern soziale und ökologische Massnahmen, die auf die Unternehmensführung abgestimmt und der Öffentlichkeit gegenüber kommuniziert werden, die Attraktivität des Unternehmens für Kunden und Mitarbeiter und sorgen für eine positive Einschätzung am Kapitalmarkt.

Diese Sichtweise stimmt jedoch nur in Teilen mit dem überein, was in weiten Kreisen mittelständischer Unternehmen unter unternehmerischer Verantwortung und Führung verstanden wird. Der Fokus der allermeisten KMU liegt vorwiegend auf der Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern und zum unmittelbaren Umfeld. Die unternehmerische Verantwortung in Bereichen wie Arbeitsbedingungen, Arbeitnehmerzufriedenheit und

Mitarbeiterförderung gehört dafür längst zum Selbstverständnis mittelständischer Unternehmen. Insgesamt sind die CSR-Aktivitäten mittelständischer Unternehmen im Vergleich zu denen der Grosskonzerne fragmentierter und meist nicht Bestandteil des eigenen Risiko- und Reputationsmanagements. Dies hat in erster Linie mit der unterschiedlichen Anreizstruktur von Grossunternehmen und KMU zu tun.

Dabei sind zwei Faktoren von besonderer Bedeutung. Erstens ist der Bekanntheitsgrad eines internationalen Grosskonzerns und damit die öffentliche Sichtbarkeit höher als die eines mittelständischen Unternehmens. Grosse Unternehmen kennen die Thematik des Reputationsmanagements genau: Sie wissen um die geschäftsrelevanten Folgen einer guten Reputation, die darüber entscheidet, ob sich das Unternehmen die gesellschaftliche Geschäftsgrundlage, die Kundenloyalität und die Attraktivität für zukünftige Mitarbeiter erhalten kann. Die mediale Aufmerksamkeit und der externe Druck durch Nichtregierungsorganisationen und andere Anspruchsgruppen sind hier besonders relevant. Die Kommunikation der eigenen CSR-Aktivitäten an die Öffentlichkeit und deren Umsetzung durch formalisierte Management- und Risikomanagementsysteme innerhalb der eigenen Organisation folgen daraus.

Für mittelständische Unternehmen ist die Existenzsicherung zwar gleichermassen von Bedeutung, doch konzentriert sich das entsprechende Engagement auf die lokale Ebene und wird meist nicht im gleichen Masse in die Unternehmensstrategie und deren Kommunikation integriert. Ein einzelnes KMU steht aufgrund seiner geringeren wirtschaftlichen Bedeutung weniger im Fokus der nationalen oder internationalen öffentlichen und politischen Aufmerksamkeit. Auch ist der Anreiz geringer, sich durch CSR-Strategien von den Konkurrenten zu differenzieren und sich auf dieser Basis als Pionier im

Markt zu profilieren. Die Reputationspflege ist insofern mehr positiver Nebeneffekt als strategischer Treiber.

Zweitens verfügen KMU über eine knappere Ressourcenausstattung als Grosskonzerne und haben betreffend CSR-Massnahmen Finanz-, Personal- und Wissensdefizite. Dies gilt besonders für den Bereich Umwelt. KMU haben im Vergleich zu grossen Unternehmen bisher wenig in ökologische Initiativen investiert, deren Kapitalrendite eher langfristiger Natur ist.

Wachsender Druck von aussen

Abgesehen von diesen Differenzen gibt es aber eine Reihe von Einflussfaktoren, die als Treiber für die CSR-Initiativen von Grosskonzernen ebenso wie von mittelständischen Unternehmen wirken. Mit Blick auf diese Faktoren zeigt sich, dass das Engagement mittelständischer Unternehmen stark von innen getrieben und bisher vor allem auf das soziale Engagement ausgerichtet ist. Allerdings gewinnen externe Treiber, an erster Stelle die Anforderungen des Marktes und die zunehmende Knappheit von natürlichen Ressourcen, auch bei mittelständischen Unternehmen zunehmend an Gewicht. Die folgende Darstellung gibt einen Überblick über den Nutzen, die Treiber und die Relevanz der CSR-Themenbereiche, die für KMU wie für Grosskonzerne gleichermaßen von Bedeutung sind.

Arbeitsbedingungen und Arbeitnehmerzufriedenheit: Im Wettbewerb um die besten Talente ist die Mitarbeiterbindung für KMU seit jeher ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Besonderes Gewicht wird in mittelständischen Unternehmen auf die Realisierung flexibler Arbeitszeiten zur Vereinbarung von Beruf und Familie gelegt. Daneben stehen aber auch Themen wie Weiterbildung und Altersvorsorge im Blickfeld der Unternehmer. Richtig eingesetzt, erleichtern sie eine erfolgreiche Rekrutierung und ermöglichen zugleich eine stärkere Mitarbeiterbindung. Der demografische Wandel wird sich in Zukunft verschärfend auf den Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter auswirken und im Bereich Personal neue Aktivitäten anstossen.

Community Engagement: Mittelständische Unternehmen sind stark in die lokale Ge-

meinschaft eingebettet und konzentrieren ihr Engagement zur Sicherung der Geschäftsgrundlage auf die lokale und regionale Ebene. Durch die Unterstützung von Aktivitäten etwa in den Bereichen Kultur, Sport und Gesundheit können mittelständische Unternehmen ihr Image als attraktive Arbeitgeber oder Produzenten pflegen. Gleichzeitig können sie so stabile Beziehungen zu lokalen Behörden und Politikern aufbauen. Die entsprechenden Netzwerke sind allerdings meist stark personenabhängig und eher informeller Natur.

Kundenloyalität und Positionierung im Nischenmarkt:

KMU zeichnen sich durch eine grosse Nähe zu ihren Kunden aus. Aufgrund ihrer Flexibilität sind sie in der Lage, sich erfolgreich in Marktnischen zu positionieren, indem sie ihre Produkte - mittels CSR-Aktivitäten - rasch und wirksam auf die entsprechenden Kundenbedürfnisse abstimmen. Sie differenzieren sich dadurch von ihren Konkurrenten und sichern sich entsprechend Marktanteile. Die Herstellung und der Vertrieb biologisch produzierter Lebensmittel sind ein Beispiel hierfür. Solche Positionierungen im Markt über CSR-The-

men werden dabei in Zukunft zunehmende Bedeutung haben.

Win-Win Lösungen im Umweltbereich:

Freiwillige CSR-Aktivitäten im Umweltbereich können erhebliche wirtschaftliche Vorteile bringen, indem sie die Kosten und den Ressourceneinsatz für ein Unternehmen reduzieren. Aufgrund der knappen Ressourcenausstattung konzentrieren sich mittelständische Unternehmen auf kostengünstige ökologische Massnahmen. Beispiel hierfür sind Einsparungen beim Treibstoff, beim Energieverbrauch und beim Abfallaufkommen. Die zunehmende Ressourcenknappheit und das steigende öffentliche Umweltbewusstsein werden künftig weitere Themen ins Blickfeld mittelständischer Unternehmen rücken, die bisher aus Ressourcen- oder Informationsgründen nicht im Fokus standen.

Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette:

Als wichtiger externer Treiber wirken die Anforderungen der Abnehmer entlang der Lieferkette. Zur Stärkung ihrer eigenen Reputation fordern Grossunternehmen von ihren Zulieferern die Einhaltung strengerer Standards, Verpflichtungserklärungen oder

sogar eine Auditierung. So spielt CSR eine wachsende Rolle für KMU, die Produkte herstellen, deren Kunden nicht die Endkonsumenten, sondern andere Unternehmen sind. In Geschäftsfeldern mit Business-to-Business-Strukturen hat die Bedeutung von CSR in der Wertschöpfungs- und Zuliefererkette in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Zum Beispiel rücken Mindeststandards im Sozial- und Umweltbereich im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Lieferkette verstärkt in den Blickpunkt und erzwingen eine systematische Herangehensweise an diese Thematik.

Mittelständische Unternehmen sind das Rückgrat der Wirtschaft und bilden das Gerüst für Beschäftigung, Wachstum und Innovation. Sie sind deshalb auch wichtige Akteure, wenn es um die Lösung der komplexen ökologischen und sozialen Problemstellungen geht. Umgekehrt nehmen die Anforderungen an mittelständische Unternehmen zu, eine grössere Verantwortung im Bereich Umwelt und Soziales wahrzunehmen: beispielsweise, indem die Abnehmer die Einhaltung strikter ökologischer Standards fordern oder indem Konsumenten

Themenbereiche KMU und Grosskonzerne

Themenbereiche	Treiber	Nutzen	Relevanz KMU	Relevanz Grosskonzerne
Arbeitsbedingungen und Arbeitnehmerzufriedenheit	Wettbewerb um talentierte Mitarbeiter («War for Talent»)	Erfolgreiche Rekrutierung, Mitarbeiterbindung	Hoch	Hoch
Community Engagement	Imagepflege als Arbeitgeber/Produzent	Erhaltung der gesellschaftlichen Grundlagen und der Kundenbeziehungen	Hoch	Hoch
Kundenloyalität und Positionierung im Nischenmarkt	CSR als Differenzierungsmerkmal - Positionierung im Markt	Sicherung von Marktanteilen durch Kundenbindung/Abstimmung auf Kundenbedürfnisse	Mittelsteigend	Hoch
Win-Win Lösungen im Umweltbereich	Zunehmende Regulierungsstringenz, Verteuerung und Verknappung von Ressourcen	Optimierung der ökonomischen und ökologischen Performance durch Reduktion von Kosten und Umweltauswirkung	Mittelsteigend	Hoch
Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette	Anforderungen der Abnehmer/Kunden entlang der Lieferkette	Sicherung der Kundenbeziehung/Ausweitung der Kundenbasis	Mittelsteigend	Hoch

und andere Anspruchsgruppen mit medialer Verstärkung grösseren Druck auf die Wirtschaft als Ganzes ausüben.

Aus Sicht mittelständischer Unternehmen, aber auch aus gesellschaftlicher Sicht drängt sich vor diesem Hintergrund die Frage auf, wie das bestehende Engagement möglichst nachhaltig gestaltet und zum Vorteil der Unternehmen ausgebaut werden kann. Für mittelständische Unternehmen gilt es, das oftmals versteckte Potenzial für die Umsetzung von CSR-Aktivitäten besser und zielgerichteter auszunutzen.

Potenzial gezielt ausschöpfen

Es eröffnen sich diesbezüglich zwei Handlungsfelder: Zum einen müssen das bestehende Informationsdefizit mittelständischer Unternehmen zum Thema CSR und die Einstellungsbarrieren gegenüber einem stärkeren Engagement beseitigt werden. Hierzu gehört die Vermittlung von Good-Practice-Beispielen, aber ebenso die Beratung im Hinblick darauf, welche CSR-Aktivitäten zum jeweiligen Unternehmen passen und wie sie mittels geeigneter Managementsysteme implementiert und an die Öffentlichkeit kommuniziert werden können. Zum andern muss es mittelständischen Unternehmen gelingen, das ökologische und soziale Engagement stärker in die eigentliche Unternehmensführung zu integrieren. Andernfalls droht die Gefahr, dass langfristige Investitionen in CSR-Aktivitäten verschoben und Gewinnchancen verpasst werden.

Derartig weitreichende Entscheidungen zu treffen wird allerdings erst dann möglich sein, wenn eine breite Wissensbasis zum Thema CSR bereits vorhanden ist. Erst dann können KMU klären, welche CSR-Themenbereiche und Anspruchsgruppen für sie besonders geschäftskritisch und darum auch besonders relevant sind.

Ansonsten gilt für mittelständische Unternehmen, was auch für Grosskonzerne zutrifft: CSR muss sich, wenn sie nachhaltige Wirkung zeigen soll, in der strategischen Planung ebenso niederschlagen wie im Einkauf, im Personalwesen oder Marketing. So werden ein optimales Risikomanagement und die entsprechenden Managementsysteme auch für mittelständische Unternehmen zur Frage des Erfolgs.

Planspiel mit Alternativen

Beat Arbenz, Senior Manager, Transaction Advisory Services; beat.arbenz@ch.ey.com

Stefan Rösch, Partner, Transaction Advisory Services; stefan.roesch@ch.ey.com

Für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe kommt es auf minutiöse Planung an - und darauf, dass die Qualifikation des Nachfolgers auch den Anforderungen entspricht. Oft zeigt sich erst in der intensiven Auseinandersetzung mit mehreren verschiedenen Nachfolgeregelungen und im Dialog mit allen Interessenten, welche Lösung die beste für den Unternehmer und das Unternehmen ist. Ausscheidende Unternehmer sollten daher nicht eine Lösung nach der anderen prüfen, sondern mehrere Varianten parallel analysieren.

In Familienunternehmen engagieren sich die Eigentümer oft mit einem Mass an Arbeitskraft und Kapital, das erheblich über das hinausgeht, was angestellte Manager leisten. Diese enge materielle und emotionale Verbindung führt dazu, dass familiäre Interessen mit der Unternehmensstrategie eng verzahnt sind. Daher muss sich die Familie besonders beim Generationenwechsel Klarheit über die Vermögenslage und die strategische Situation des Unternehmens verschaffen. Dazu gehört vor allem die eingehende Analyse aller steuerlichen und rechtlichen Aspekte sowie sämtlicher denkbarer Nachfolgeoptionen.

In der Schweiz arbeiten zwei Drittel aller Erwerbstätigen für Klein- und Mittelunternehmen mit einem Personalbestand von bis zu 250 Angestellten. Schätzungen zufolge stehen in diesem Bereich pro Jahr mehr als 10'000 Nachfolgeregelungen an. Ob der Nachfolger nun aus der Familie kommt oder von aussen, ist am Ende unerheblich. In erster Linie muss er die fachlichen und persönlichen Qualifikationen besitzen, die das Unternehmen in der Zukunft benötigt - und die nicht zwangsläufig mit denen des derzeitigen Inhabers übereinstimmen.

Die richtige Entscheidung

Es gibt keinen Grund, wieso der eigene Spross dem gesuchten Profil besser entsprechen soll-

te als ein externer Manager, zumal familiäre Beziehungen oft von Emotionen geprägt sind. Natürlich ist die Prägung durch ein unternehmerisches Umfeld eine gute Voraussetzung, um selbst Unternehmer zu werden. Fähige Unternehmer finden sich aber auch anderswo. Diese Erkenntnis führt dazu, dass der Anteil familienfremder Nachfolger ständig steigt. Derzeit halten sich beide Übertragungsformen die Waage.

Erstaunlicherweise entpuppt sich eine Familienlösung mitunter als komplizierter als die externe Lösung. Erfolgt die Übergabe im Rahmen einer vorweggenommenen Erbfolge oder Schenkung, kommen oftmals steuerliche Aspekte, Ansprüche weiterer Familienangehöriger oder ungeklärte Eigentumsverhältnisse ins Spiel. Ausgleichszahlungen an weitere Erben können die betriebliche Substanz erheblich schmälern und sogar die Existenz des Unternehmens gefährden. Um dies zu vermeiden, sollte die Nachfolge durch ein Testament oder einen Erbvertrag geregelt sein.

Ein im Unternehmen tätiger Verwandter oder Manager kennt zwar die Betriebsabläufe, Lieferanten, Mitarbeiter und Kunden aus der täglichen Arbeit. Eine solche Ausgangslage kann also den Verkaufsprozess beschleunigen und die Transaktionsstruktur vereinfachen. Die Konstellation birgt jedoch auch Gefahren, da der Käufer zwar viele Details kennt, aber möglicherweise zu wenig Übersicht hat und nicht alle Risiken kennt.

Je nach Blickwinkel ergeben sich im Nachfolgeprozess unterschiedliche Hindernisse im menschlich-psychologischen Bereich - meistens eher auf der Seite des abgebenden Unternehmers. Dazu gehören etwa die fehlende Einsicht, eine Nachfolgelösung anzugehen, oder das Eingeständnis, keinen kompetenten Nachfolger in der Familie zu haben, aber auch Generationenkonflikte, Bequemlichkeit und die Angst, sich einem neuen Lebensabschnitt zu stellen.

Laut einer Umfrage der Zürcher Kantonalbank stehen für die Unternehmer allerdings

technische und nicht psychologische Schwierigkeiten im Vordergrund. Die folgenden Punkte fassen die von den Befragten meistgenannten Schwierigkeiten zusammen, wobei bei der Beantwortung Mehrfachnennungen möglich waren:

- ▶ über ein Drittel der Befragten sieht keine grösseren Schwierigkeiten
- ▶ 30% bezeichnen die Preisfindung als grosse Hürde, 20% die Unternehmensbewertung
- ▶ ein Drittel nennt die Auswahl des Nachfolgers als Problem
- ▶ 20% sehen eine gerechte Erbfolge als Herausforderung
- ▶ ein Drittel sorgt sich um die Organisationsstrukturen
- ▶ jeder Vierte sieht fehlende Erfahrung als Hemmnis

Weitere Problemfelder erkennen die Nachfolger dann aber doch in eventuellen emotionalen Schwankungen des Eigentümers sowie in einer Stabübergabe, die zu sehr von seinen Vorstellungen geprägt ist.

Der richtige Zeitpunkt

Erfahrungsgemäss geraten Unternehmen, bei denen die Nachfolge ungerregelt ist, über kurz oder lang in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Ein ideales Alter, um den Prozess in Gang zu setzen, gibt es zwar nicht. Es sollte jedoch klar sein, dass der Zeitpunkt nicht nur den Bedürfnissen des ausscheidenden Unternehmers, sondern auch denen seines Nachfolgers entsprechen muss.

Ein zeitlich gestreckter Nachfolgeprozess, bei dem Unternehmensleitung und Eigentum nicht zum gleichen Zeitpunkt an Dritte übergehen, kann eine sinnvolle Alternative sein. Im ersten Schritt könnte so die Leitung an einen externen Manager übergeben werden, ohne dass das Unternehmen verkauft würde. In diesem Fall ist der Eigentümer jedoch gut beraten, wenn er die Kontroll- und Anreizsysteme des Unternehmens der neuen Situation anpasst.

Alternativ kann im ersten Schritt das Eigentum an den Nachfolger übertragen werden, wobei die bisherige Leitung in Amt und Würden bleibt. Für den Firmenkäufer ist es nicht

immer leicht, einen Ersatz für den Unternehmer mit seinen Marktkenntnissen und Kundenbeziehungen zu finden. Sein Mitwirken wird deshalb immer häufiger zur Bedingung gemacht.

Wichtiges Kriterium bei der Auswahl des richtigen Zeitpunkts ist die Konjunkturlage, die sich in der Preisgestaltung des Verkaufs niederschlägt. Die vergangenen Jahre waren konjunkturell erfolgreich und haben bei vielen Firmen hohe Gewinne entstehen lassen. Entsprechend sind auch die Unternehmensbewertungen stark gestiegen. Trotz hoher Preise hat sich die Nachfrage bisher jedoch nicht nennenswert verringert. Zeigte schon das Jahr 2005 eine intensive Mergers and Acquisitions-Tätigkeit, so sind die Marktindikatoren in den Jahren 2006 und 2007 auf historische Höchstwerte geklettert.

Der richtige Nachfolger

Grundsätzlich liesse sich der Erfolg einer Nachfolgelösung an der Höhe des Kaufpreises ablesen. Dieses Kriterium verliert aber rasch an Bedeutung, denn für die Mehrheit der abtretenden Unternehmer ist es wichtiger, dass der Fortbestand ihres Unternehmens gesichert ist und seine Unabhängigkeit gewahrt bleibt. Und da die Entwicklung des Unternehmens in hohem Masse vom Nachfolger abhängt, sollte dieser eine führungsstarke Persönlichkeit mit hohem fachlichen Know-how und starker Marktorientierung sein.

Die Auswahl des Nachfolgers ist also das wichtigste Element einer Unternehmensübergabe. Insofern erscheint der Verkauf an ein Familienmitglied oder an das Management als vergleichsweise sichere Variante, da die Käufer bekannt sind und das Unternehmen gut kennen. Dieser Weg birgt aber auch Gefahren, weil die gegenseitige Vertrautheit eine objektive Bewertung erschwert. Oftmals wird auf eine systematische Beurteilung des Nachfolgers verzichtet, wie sie bei der Vergabe jeder Kaderposition üblich ist.

Auf dem Weg zur optimalen Lösung gehen Unternehmer meist Schritt für Schritt vor: Wenn sich kein Nachfolger im Familienkreis findet, eruieren sie anschliessend, ob Mitglieder der Führungscrew als Käufer in Betracht kommen (Management-Buy-out). Erst wenn auch dies nicht der Fall ist, werden Unternehmen oder Finanzinvestoren angesprochen.

Dieser gestaffelte Ablauf nimmt viel Zeit in Anspruch und bietet dem Eigentümer keine direkte Vergleichbarkeit. Es ist daher sehr viel vorteilhafter, mehrere Lösungen parallel voranzutreiben: So wird in der Regel das Auswahlverfahren beschleunigt.

Ein weiterer Vorzug des parallelen Vorgehens ist die Möglichkeit, verschiedene Nachfolgelösungen miteinander zu kombinieren. Finanzinvestoren und Kreditgeber werten die Beteiligung des Managements oft als Risiko minderndes Element. Umgekehrt ermöglicht oftmals erst der Einbezug eines Investors dem Management die Übernahme einer Beteiligung.

Firmenkäufer sind vorsichtig geworden und unterziehen Unternehmen heute ganz selbstverständlich einer intensiven Due Diligence. Unternehmer sind gut beraten, ihre Nachfolger ebenfalls auf Herz und Nieren zu prüfen. Schliesslich haben sie nur einen Versuch, ihrem Lebenswerk den Weg in eine prosperierende Zukunft zu ebnen.

Die richtige Finanzierung

Das schweizerische Steuersystem setzt starke Anreize, Gewinne nicht auszuschütten, sondern im Unternehmen zu belassen. Dadurch entstehen substanzstarke Unternehmen mit aufgeschobenen Steuerlasten, die hohe Kaufpreise erzielen und dem Nachfolger die Übernahme erschweren. Auch nach der Transaktion können notwendige Modernisierungsinvestitionen, Forderungsausfälle, Garantieleistungen oder plötzliche Umsatzrückgänge neuen Finanzbedarf entstehen lassen.

Die Finanzierung der Nachfolge muss daher frühzeitig geplant werden. Bei einer familieninternen Lösung wird neben dem Kaufpreis mitunter weitere Liquidität für Steuern und Abfindungen benötigt. Der Hauptteil davon wird üblicherweise mit Eigenmitteln finanziert. Neben den liquiden Mitteln des Käufers zählen zu dieser Finanzierungsform Kaufpreisaufschub, Erbvorbezug und Schenkung bei Familienlösungen sowie der Einbezug von Finanzinvestoren.

Alles in allem stellt der Nachfolgeprozess an den ausscheidenden Unternehmer hohe inhaltliche und emotionale Anforderungen. Angesichts der Komplexität der Fragestellungen dürfte er in vielen Fällen auf die Hilfe von Dritten angewiesen sein.

Mädchen für alles



Bernhard Alpstätig, Jahrgang 1945, ist Patron der swisspor AG in Steinhausen (Kanton Zug), die er 1971 mit seinem Bruder Georges als Baukork AG gegründet hat. Seinen unternehmerischen Erfolg begründet Alpstätig damit, dass er niemals aufgibt und härter arbeitet als andere. Grosse Genugtuung bereitet ihm, dass er als Eigentümer selbstverantwortlicher agieren kann als jeder Chief Executive in einem börsennotierten Konzern. Dabei hat Alpstätig eine ausgeprägte soziale Ader: «Ich halte es für eine der wichtigsten Aufgaben jedes schweizerischen Unternehmers, Arbeitsplätze zu schaffen und seine Mitarbeiter fair zu entschädigen», sagt er und hält sich auch daran. Nach einer Lehre als Werkzeugbauer in einem aargauischen Werkzeugbauunternehmen hat Bernhard Alpstätig an der Fachhochschule Konstanz auf dem zweiten Bildungsweg Maschinenbau und Betriebswirtschaft studiert. Wenn es mit der unternehmerischen Selbstständigkeit nicht geklappt hätte, wäre Alpstätig vorzugsweise Zigeuner, Tierpfleger oder Briefträger geworden - sein Hang zur Unabhängigkeit und das Interesse für fast alle Lebewesen, die unsere Erde bevölkern, scheinen eben überall durch. Im vergangenen Jahr wurde Bernhard Alpstätig von Ernst & Young (Schweiz) als Entrepreneur Of The Year in der Kategorie «Industrie» ausgezeichnet.

Wie ein gutmütiger Alleinherrscher sorgt Bernhard Alpstätig für das Wohlergehen seines Baustoffunternehmens swisspor. In jedem Winkel kennt er sich aus, überall meldet er sich zu Wort. Als im Frühjahr 2007 ein Brand das Stammwerk Steinhausen zerstörte, reorganisierte der Chef persönlich die Logistik und verlegte die Mitarbeiter in andere Werke. Niemand verlor seinen Job. Alpstätig nennt sich scherzhaft «Mädchen für alles», und das scheint so falsch nicht zu sein: Verantwortlich fühlt sich der Bilderbuch-Patron nicht nur für den Ertrag, sondern genauso für die, die ihn erwirtschaften.

Die Pfingsttage des vergangenen Jahres werden Bernhard Alpstätig noch eine Weile in Erinnerung bleiben - und nicht etwa, weil der Gründer der swisspor AG damals das Fest des Heiligen Geistes besonders intensiv gefeiert hätte. Vielmehr stand das Wochenende im Zeichen hektischer Schadensbegrenzung, nachdem ein Grossbrand am Freitagabend vor Pfingsten die swisspor-Gebäude am Standort Steinhausen in Schutt und Asche gelegt hatte. Herzstück des Geländes, auf dem sich auch die Logistikzentrale des Baustoffherstellers für die Deutschschweiz und das Tessin befand, war eine Produktionshalle, die Alpstätig vor mehr als 30 Jahren hatte errichten lassen. Zuletzt produzierten seine Mitarbeiter dort die bei Bauherren überaus begehrten Dämmplatten aus Styropor.

Der Brand brach gegen 19.30 Uhr durch einen technischen Defekt in einer Nachverbrennungsanlage aus und war mit seiner bis nach Zürich hin sichtbaren Rauchsäule von mehreren hundert Metern Höhe einer der grössten in der Industriegeschichte des Kantons Zug. 400 Feuerwehrleute brauchten vier Stunden, um das Feuer in den Griff zu bekommen. Sie kämpften mit zwei Millionen Litern Wasser und 20 Tonnen Schaum gegen brennende Holzbalken und explodierende Propangasflaschen an, während

ihnen schwarzes Styropor wie flüssige Lava entgegenströmte und um sie herum die Gebäude kollabierten. Retten konnten sie praktisch nichts. «Ich musste zuschauen, wie sich mein Lebenswerk in Rauch auflöste», erinnert sich Bernhard Alpstätig. «Ich habe mich gefühlt, als würde ich ein Kind verlieren».

Vertrauen, Hochachtung und Optimismus

Noch in der Brandnacht machte sich der umtriebige Patron daran, zu retten, was noch nicht im Feuer untergegangen, aber indirekt bedroht war - das Vertrauen seiner Kunden, die Hochachtung seiner Mitarbeiter und den Optimismus, der in jedem erfolgreichen Unternehmen steckt. «Für mich war es völlig klar, dass die Erhaltung der Arbeitsplätze und die Belieferung unserer Kunden nun wichtiger sein würden als das Ergebnis des Unternehmens», versichert Alpstätig. Und das sagte er nicht nur allen, die es hören wollten - er handelte auch danach.

Als Sofortmassnahme verlegte Alpstätig die Exportlogistik für die Dämmplatten in ein österreichisches Werk und sorgte dafür, dass der Produktionsausfall schon vom Dienstag nach Pfingsten an von den sechs übrigen Schweizer swisspor-Standorten aufgefangen wurde. Die 70 Mitarbeiter, die in Steinhausen beschäftigt waren, wurden mit Shuttle-Bussen dorthin gebracht und übernachteten auf Firmenkosten in Hotels. Trotz dieser Mühsal, die noch eine Weile andauern wird, wissen die Mitarbeiter ganz genau, dass ihre Arbeitsplätze nicht in Gefahr sind: «Wenn die neue Halle im Frühjahr 2009 fertig ist, können alle wieder in Steinhausen arbeiten», verspricht Bernhard Alpstätig. Nebenher sichert der Bau- und Dämmstoff-König auch noch ein paar andere Schweizer Arbeitsplätze, indem er bei der Errichtung der Halle auf billigen asiatischen Stahl verzichtet. Stattdessen lässt er das Gebäude durch ein Schweizer Unternehmen aus bestem Schweizer Qualitätsholz konstruieren.

Die Steinhausener Belegschaft von swisspor hat den Brand inzwischen weggesteckt. «Das war zwar ein schwerer Einschnitt», sagt Produktionsmitarbeiter Hermann Wigger, der dem Unternehmen schon seit neun Jahren angehört und derzeit im benachbar-

ten Boswil arbeitet. «Zum Glück konnten wir uns aber darauf verlassen, dass unser Patron für uns einsteht. Das hat die Belegschaft zusammengeschweisst.» Auch ausserhalb des Unternehmens hat sich herumgesprochen, dass Bernhard Alpstätig kein gewöhnlicher Unternehmer ist. «Das Unglück hat uns stärker gemacht», glaubt der Patron. «Wir spüren überall grossen Respekt und eine ungewöhnliche Hochachtung.» Davon hat nicht zuletzt swisspor Attraktivität als Arbeitgeber profitiert: Seit dem Brand - und der erfolgreichen Bewältigung seiner Folgen - wird das Unternehmen mit Job-Anfragen überhäuft.

Doch auch vor dem Brandunglück hat swisspor bereits eine beeindruckende Stärke bewiesen. Die Keimzelle der heutigen Gruppe legte Bernhard Alpstätig gemeinsam mit seinem Bruder Georges im Jahr 1971. Die damalige Baukork AG hatte gerade einmal 14 Mitarbeiter. Heute sind es über 2'000 an insgesamt 22 Fabrikationsstandorten, und das Produktspektrum der Gruppe reicht von den erwähnten Dämmstoffen aus Styropor über Dichtungsbahnen aus Bitumen bis hin zu kompletten Fenstern. Die Produkte haben alle eines gemeinsam - sie helfen dabei, Gebäude zu dämmen und zu schützen und obendrein noch Energie zu sparen. Die Gruppe mit dem zeitgeistnahen Leitspruch «saving energy» wird im Jahr 2008 einen budgetierten und konsolidierten Umsatz von über CHF 700 Millionen erwirtschaften.

Als besonderen Vorzug von swisspor sieht Alpstätig neben der Kundenorientierung die ständige Weiterentwicklung seiner Produkte an. Je nach Geschäftsfeld investiert er ein bis fünf Prozent des Umsatzes in Forschung und Entwicklung. So hat das Unternehmen einen eigenen Innovationspreis ausgelobt (Preisgeld: CHF 100'000) und arbeitet mit Hochdruck an der Entwicklung neuer Öko-Dämmtechnologien. Doch vor allem will Bernhard Alpstätig eines, nämlich zügig weiterwachsen. «Binnen vier Jahren packen wir die Umsatzmilliarde», gibt er die Marschrichtung vor.

«Wischen ist mein Hobby»

Gross geworden sind das Unternehmen und sein Patron nicht zuletzt, weil der auf jedes einzelne Detail achtete - und zwar von An-

fang an. «Wer in unserem kleinen Gründer-Unternehmen einen neuen Besen haben wollte, musste mir erst zeigen, dass der alte wirklich abgewetzt war», erzählt Alpstätig. Und vom Wischen versteht der Selfmade-Unternehmer allem Anschein nach tatsächlich etwas. «Ich weiss genau, in welchem Winkel man den Besen führen muss», versichert er und fügt entwaffnend hinzu: «Wischen ist einfach ein Hobby von mir. Ich finde es so wunderbar entspannend.» Die Liebe zur angemessenen Besenführung geht so weit, dass Alpstätig einem Mitarbeiter, der das Wischen nicht so perfekt beherrscht wie sein Dienstherr, schon mal den Besen abnimmt und ihm vormacht, wie es geht.

Diese Art von beherzter Einflussnahme scheint überhaupt zu den Spezialitäten des bodenständigen Unternehmers zu gehören, der zur eigenen Bequemlichkeit stets Anzüge trägt, die mindestens eine Nummer zu gross sind. Geht etwas schief im weiten swisspor-Reich, ist der Unternehmer äusserst flott zur Stelle, und zwar ohne allzu grosse Rücksicht auf Hierarchien zu nehmen. «Ich behalte mir ein persönliches Durchgriffsrecht vor», beschreibt Bernhard Alpstätig sein Management-Prinzip. «Als Patron kann ich den Leuten direkt reinreden und muss nicht erst zum Bereichsverantwortlichen gehen.»

In Alpstätigs Büro steht ein dicker Ordner mit Reklamationen. Darin kann er haarklein nachlesen, in welchen Bereichen seines Unternehmens das Kundenvertrauen durch Produktionsfehler oder unpünktliche Lieferungen getrübt zu werden droht. «Jeder darf mal einen Fehler machen», sagt der Unternehmer, «aber dann muss man auch daran arbeiten, dass er sich nicht wiederholt.» Läuft es dagegen gut, und das ist schliesslich ganz überwiegend der Fall in einem so erfolgreichen Unternehmen wie swisspor, tritt Alpstätig seinen Leuten Verantwortung ab, lässt sie allein entscheiden - und lobt sie ausgiebig für ihre Erfolge. «Herr Alpstätig ist ein toller Motivator», begeistert sich Produktionsmitarbeiter Wigger. «Ausserdem hat er immer ein offenes Ohr für unsere Anliegen, selbst wenn die privater Natur sind.»

Welche Fähigkeiten braucht einer wie er, dem es gelungen ist, in der schwer umkämpften und margenschwachen Baubranche zu reüssieren? Über unmittelbar unternehmerische Tugenden wie Risikobereitschaft, Einsatzfreude und Hartnäckigkeit hinaus, meint Alpstätig, gehöre in seinem Sektor eine gewisse Bauernschläue einfach dazu. Zudem sei es ganz hilfreich, das Einmaleins zu beherrschen, versichert der Patron und lacht. Dann wird er aber doch noch einmal grundsätzlich: «Mir sind Qualitätsbewusstsein, Fairness und eine gewisse Weisheit enorm wichtig. Um die zu haben, brauchen Sie kein Akademiker zu sein, sondern die müssen Sie sich erarbeiten.» Zu Beginn seiner Laufbahn, erzählt Alpstätig, habe er oft mit dem Kopf durch die Wand gewollt und keine Toleranz für Gegner oder Andersdenkende gehabt. Heute sei das völlig anders. «Inzwischen habe ich zum Beispiel Freude daran, wenn auch meine Mitbewerber gute Geschäfte machen», sagt Alpstätig. «Die beschäftigen schliesslich auch Mitarbeiter und kommen damit ihrer sozialen Verantwortung nach.»

Abschied von den frühen Träumen

Mit zunehmender Weisheit, sagt Alpstätig, hätten sich nach und nach auch seine frühen Träume vom süssen Leben erledigt. Statt eines roten Ferraris, wie ursprünglich mal erhofft, fährt er heute einen soliden Mercedes. Und den Champagner-Partys zieht er immer noch das Büro und den Kontakt mit seinen Mitarbeitern vor. «So wie ich machen es viele kleine und mittlere Unternehmer in der Schweiz», meint Alpstätig. «Da steht der Patron von morgens früh bis abends spät und auch noch am Wochenende im Unternehmen und ist für alles zuständig.» Nur dass bei swisspor inzwischen eine Grössenordnung erreicht ist, bei der ein derart persönliches Engagement keineswegs mehr selbstverständlich ist.

Die anvisierte Umsatzmilliarde ist daher die Marke, bei der selbst der Patron altbewährte Rezepte in Frage stellt. Die bisherigen Strukturen und das patronale Durchgriffsrecht dürften dann nämlich kaum mehr ausreichen, um den swisspor-Konzern mit seinen Tochterunternehmen zu steuern. Also macht sich Unternehmer Alpstätig Gedanken darüber, wie viele Stabsstellen er braucht,

wie viele Stellvertreter, Buchhalter und Sekretärinnen - «der ganze Wasserkopf halt». Und was passiert, wenn das selbst ernannte «Mädchen für alles», der gutmütige Alleinherrscher Bernhard Alpstätig, eines Tages nicht mehr selbst regieren will? Eine Stiftung, so schwebt ihm derzeit vor, soll dann dafür Sorge tragen, dass der Gedanke der Vereinbarkeit von sozialer Gerechtigkeit und gesundem Wachstum nicht verloren geht. «Am Geld an sich habe ich kein gesteigertes Interesse», sagt er, und das muss man ihm wohl glauben. Aber darauf, dass sein unternehmerisches Lebenswerk fortbesteht, legt der Überzeugungstäter Alpstätig durchaus grossen Wert.

Zunächst kümmert sich der Unternehmer Alpstätig allerdings noch höchstpersönlich darum, dass es mit swisspor weiter vorangeht. An seiner Strategie, mit klugen Zukäufen das Portfolio des Unternehmens auszubauen und die Präsenz in Osteuropa zu vergrössern, will er nicht rütteln. In Polen ist swisspor jetzt schon sehr erfolgreich, und weitere vielversprechende Märkte hat Alpstätig in Rumänien, Bulgarien und der Ukraine ausgemacht. Weil ihm in Rumänien nicht mehr Zeit genug bleibt, den Markt selbst aufzubauen, will er kleinere Wettbewerber aufkaufen und mit dem eigenen Know-how auf Trab bringen. Die Aufbauarbeit ist anfangs Chefsache, aber wenn die Betriebe einmal funktionieren, überlässt Alpstätig seinen Bereichsleitern das Feld. Lehrgeld hat er schon viel bezahlt in Osteuropa, doch das schreckt ihn nicht. «Jetzt müssen wir eben lernen, in Rumänien und

Bulgarien zurechtzukommen», sagt Alpstätig. «In Polen haben wir es schliesslich auch geschafft.»

Unterstützung für die Ausbildung

Die Osteuropäer können ihrerseits auch etwas lernen, nämlich dass es doch noch Unternehmer gibt, die mit ihren Mitarbeitern wachsen wollen - und nicht gegen sie. «Wir haben die verdammte Verantwortung, anderen Menschen zu helfen, wenn wir dazu in der Lage sind», sagt Alpstätig, der in Rumänien Kinderheime unterstützt und seinen Schweizer Mitarbeitern Kredit gibt, wenn sie sich ein Haus bauen wollen. Alpstätig fördert zudem das Fussballteam vom FC Luzern, er hat Geld für Aufbauprojekte in Afghanistan bereitgestellt, und er hilft Schweizer Familien, die die Ausbildung ihrer Kinder nicht aus eigener Kraft finanzieren können. Alpstätig sagt, all das tut er einfach gern: «Wenn es mir gut geht, warum soll es dann nicht auch anderen gut gehen?»

Es ist wahrscheinlich dieses patronale Verantwortungsbewusstsein, das Bernhard Alpstätigs kernigen Charme ausmacht und zugleich sein Unternehmen florieren lässt. Vater Alpstätig und seine über 2'000 Schützlinge sind zusammen eine grosse Familie, in der es manchmal kracht, in der es auch schwarze Schafe gibt, aber in der gemeinsam errungene Erfolge auch ausgelassen gefeiert werden. «Wenn mir einer sagt, dass es seiner Familie gut geht und er zufrieden ist, dann bin ich auch zufrieden», sagt Alpstätig. «Denn wenn ich zufriedene Mitarbeiter habe, leisten sie gute Arbeit, und dann sind auch meine Kunden zufrieden.»

Ernst & Young

Assurance | Tax | Legal | Transactions | Advisory

Ernst & Young ist ein weltweit führendes Unternehmen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuern, Transaktionen und Beratung. Unsere 130'000 Mitarbeitenden auf der ganzen Welt verbinden unsere gemeinsamen Werte sowie ein konsequentes Bekenntnis zur Qualität. In der Schweiz ist Ernst & Young ein führendes Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und bietet Dienstleistungen in den Bereichen Steuern und Recht sowie Transaktionen und Rechnungslegung an. Unsere 1'800 Mitarbeitenden in der Schweiz haben im Geschäftsjahr 2006/07 einen Umsatz von mehr als CHF 527 Mio. erwirtschaftet. Wir differenzieren uns, indem wir unseren Mitarbeitenden, Kunden und Anspruchsgruppen helfen, ihr Potenzial auszuschöpfen. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite www.ey.com/ch.

Ernst & Young bezieht sich auf die globale Organisation der Mitgliedsfirmen von Ernst & Young Global Limited, von denen jede eine eigene Rechtseinheit bildet. Ernst & Young Global Limited, UK, erbringt keine Dienstleistungen für Kunden.

Impressum

Entrepreneur News

Elektronische Publikation in deutscher und französischer Sprache

Konzept und Realisation

Ernst & Young AG
Corporate Communications & Marketing
Postfach
8022 Zürich

Abonnemente/ Adressänderungen

www.ey.com/ch/newsletter

www.ey.com/ch/newsletter

© 2008 Ernst & Young AG
All Rights Reserved.

Diese Publikation enthält Informationen in zusammengefasster Form und dient daher nur der allgemeinen Orientierung. Sie ersetzt keine detaillierte Recherche oder fachmännische Beratung. Weder EYGM Limited noch ein anderes Mitglied von Ernst & Young Global haften für Schäden, die aus Handlungen oder Unterlassungen von Personen auf der Grundlage von Informationen in dieser Publikation entstehen. Für alle konkreten Fragen sollten die Dienste eines qualifizierten Beraters in Anspruch genommen werden.

Kontakte Regionalleiter

Aarau: Christoph Widmer
christoph.widmer@ch.ey.com
Tel. 058 286 23 72

Basel: Manuel Aeby
manuel.aeby@ch.ey.com
Tel. 058 286 83 50

Bern: Jürg Scheller
juerg.scheller@ch.ey.com
Tel. 058 286 62 15

Lugano: Stefano Caccia
stefano.caccia@ch.ey.com
Tel. 058 286 24 30

Luzern/Zug: Viktor Bucher
viktor.bucher@ch.ey.com
Tel. 058 286 77 26

St. Gallen: Markus Oppliger
markus.oppliger@ch.ey.com
Tel. 058 286 20 60

Suisse romande: Pierre-Alain Cardinaux
pierre-alain.cardinaux@ch.ey.com
Tel. 058 286 57 82

Zürich: Marco Tagmann
marco.tagmann@ch.ey.com
Tel. 058 286 47 06