

KMU-Ratgeber.

Von der Gründung bis zur
Nachfolge: Was KMU lang-
fristig erfolgreich macht.

Gemeinsam
Zukunft
unternehmen.

gkb.ch/kmu



Graubündner
Kantonalbank

KMU in Zahlen	4
Der Weg in die Selbstständigkeit	5–7
In zehn Schritten zur Unternehmensgründung	8–9

Die grössten Herausforderungen für Schweizer KMU	10
Die Vorsorge individuell gestalten	11–13
Sieben Tipps für den Unternehmenserfolg	14–15
Gut für die Umwelt und fürs Geschäft	16–19
2 Soziales Engagement – ein Gewinn für alle	20–21

Tausende Schweizer KMU stehen vor einem Generationenwechsel	22
Interview: «Die Nachfolge beginnt im Kopf – nicht beim Notar»	24–25
Steuerliche und rechtliche Herausforderungen meistern	27
Auf zu neuen Horizonten	28–29

Am Anfang jeder Selbstständigkeit steht eine Idee.

Was möchte ich meinen zukünftigen Kundinnen und Kunden anbieten? Und wie kann ich dabei neue Wege gehen oder Dinge bewusst anders machen als bestehende Unternehmen? Manche Gründerinnen und Gründer haben sofort eine klare Vision – bei anderen reift sie mit der Zeit. Ganz gleich, wie die Vorstellung entsteht: Entscheidend ist, was daraus gemacht wird. Denn der Weg von der Idee zur erfolgreichen Umsetzung ist ausschlaggebend.

3

In diesem Ratgeber begleiten wir Sie mit praxisnahen Tipps und wertvollen Informationen durch alle Phasen Ihrer Selbstständigkeit – von der Gründung über den Unternehmensalltag bis hin zu nachhaltigem Handeln und der langfristigen Planung Ihrer Nachfolge.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen – und vor allem: viel Erfolg auf Ihrem Weg als Unternehmerin oder Unternehmer!

KMU in Zahlen.

Über

99 %

aller Unternehmen in der Schweiz sind KMU.¹

Im Kanton Graubünden gibt es

17'298
KMU²

67'127

Beschäftigte im Kanton Graubünden sind in einem KMU tätig.³

¹ Quelle: Statistik der Unternehmensstruktur STATENT, August 2026

² Quelle: Anzahl KMU in den einzelnen Kantonen 2021 nach Sektor (Daten des BFS, 2023)

³ Quelle: Beschäftigte in VZÄ (Vollzeitäquivalent) in KMU in den Kantonen 2021 (Daten des BFS, 2023)

Der Weg in die Selbstständigkeit.

Wer ein Unternehmen gründen möchte, sollte neben den wirtschaftlichen Faktoren auch die emotionalen Aspekte und geeignete Absicherungsmöglichkeiten beachten. Eine Übersicht.

Die Gründung eines Unternehmens ist zunächst einmal eine emotionale Angelegenheit. Gründerinnen und Gründer müssen sich im Klaren sein, dass der Schritt in die Selbstständigkeit Auswirkungen auf Privatleben, Familie und Freunde haben kann. Wer sich dieser Herausforderungen bewusst ist und sie offen thematisiert, kann selbst besser damit umgehen und sich vergewissern, dass das persönliche Umfeld den nötigen Halt bietet.

Ein Businessplan schafft die Basis

Nach den persönlichen folgen die wirtschaftlichen Überlegungen. Die Geschäftsidee sollte zu einem möglichst guten Plan ausgearbeitet werden. Dazu zählen das genaue Angebot oder die Produkte, die möglichen Zielgruppen und eine Analyse des Marktes und der Konkurrenz. Hinterlegt mit konkreten Planzahlen, einer Verkaufsstrategie und einem Finanzplan, ergeben diese Aspekte den Businessplan.

Ein wichtiges Element ist die Finanzierung. Wer nicht genügend eigenes Kapital hat, ist darauf angewiesen, dass er einen Bankkredit oder eine andere Finanzierungslösung erhält. Die Wahl der passenden Rechtsform ist dabei entscheidend. Sie schützt vor finanziellen Risiken und legt die Basis für den langfristigen Erfolg und die Sicherheit der eigenen Firma.

Die geeignete Rechtsform finden

Die verschiedenen Rechtsformen unterscheiden sich in Haftung, Besteuerung, Gründungskosten und Verwaltungsaufwand. Die Wahl der Rechtsform beeinflusst nebst der Unternehmensführung und den Finanzierungsmöglichkeiten auch die Vorsorge und Absicherung. Das Schweizer Recht unterscheidet bei Gesellschaftsformen grundsätzlich zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften.

Personengesellschaften

Diese Gesellschaftsform ist eng mit der Inhaberin oder dem Inhaber des Unternehmens verknüpft. Die Person steht im Fokus. Die Personengesellschaft haftet primär mit dem Geschäftsvermögen und sekundär mit dem privaten Vermögen der Gesellschafter.

Einzelunternehmen

Viele Unternehmer starten mit einer Einzelunternehmung in die Selbstständigkeit. Es ist die meistgewählte Form der Personengesellschaften.

- ✔ **Haftung:** Der Unternehmer haftet unbeschränkt mit seinem gesamten privaten Vermögen.
- 👉 **Vorteile:** geringe Gründungskosten ohne Formvorschriften, einfache Verwaltung.
- 👉 **Nachteile:** persönliche Haftung für sämtliche Schulden und Verbindlichkeiten.

Kollektiv- oder Kommanditgesellschaft

Mehrere Personen können sich zu einer Kollektiv- oder Kommanditgesellschaft zusammenschliessen. Das hat die gleichen Vor- und Nachteile wie eine Einzelfirma, kommt in der Praxis jedoch immer seltener vor.

Kapitalgesellschaften

Bei Kapitalgesellschaften steht das Kapital im Vordergrund. Im Konkursfall haftet demnach das Gesellschaftskapital und nicht eine einzelne Person (Ausnahme in gewissen Branchen, z.B. Ärzte).

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

- ✔ **Haftung:** Die Haftung ist auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt.
- 👤 **Gründung:** Mindestens ein Gründer sowie ein Mindestkapital von CHF 20'000 sind erforderlich.
- 👉 **Vorteile:** Haftungsbeschränkung, grössere Glaubwürdigkeit gegenüber Banken und Investoren.
- 👉 **Nachteile:** höherer administrativer Aufwand, höhere Gründungskosten.

Aktiengesellschaft (AG)

- ✔ **Haftung:** Die Haftung ist auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt.
- 👤 **Gründung:** Mindestens ein Gründer sowie ein Mindestkapital von CHF 100'000 sind erforderlich. Davon müssen mindestens CHF 50'000 einbezahlt werden.
- 👉 **Vorteile:** hohe Glaubwürdigkeit, Kapitalbeschaffung über die Ausgabe von Aktien.
- 👉 **Nachteile:** hoher administrativer Aufwand, hohe Gründungskosten.



Gute Absicherung lohnt sich

Bei den Absicherungsmöglichkeiten wird unterschieden zwischen Sozialversicherungen für die Mitarbeitenden und den Unternehmer selbst und Sachversicherungen (unter anderem Sach-, Haftpflicht- und Rechtsschutzversicherung).

Pensionskasse

Sie stellt sicher, dass die Unternehmerin im Alter oder bei Invalidität/Tod infolge Krank-

heit eine finanzielle Absicherung hat. Wichtig für alle Unternehmer: Anschluss prüfen, auch wenn keine Pflicht für einen Pensionskassenabschluss besteht (z.B. bei Einzelunternehmen).

Unfallversicherung und Krankentaggeld

Sie sichern das Einkommen ab, falls der Unternehmer aufgrund einer Krankheit oder eines Unfalls nicht mehr arbeiten kann.

In zehn Schritten zur Unternehmensgründung.

Im Gründungsprozess ist ein strukturierter Plan unerlässlich. Wichtig ist, dass Sie die notwendigen Schritte rechtzeitig angehen und aufeinander abstimmen.

Gründungsprozess

Je nach gewählter Rechtsform ist ein formaler Gründungsakt mit notarieller Begleitung und Eintrag im Handelsregister notwendig.

Rechtsform

Die Wahl der geeigneten Rechtsform ist für alle nachfolgenden Schritte zentral. Lassen Sie sich daher frühzeitig beraten.

Risikoabsicherung

Eine vorbehaltlose Versicherungsdeckung ist wichtig. Wenn gesundheitliche Vorbelastungen bestehen, sollten Sie diese vorgängig prüfen.

Bewilligungen

Ist für Ihre Tätigkeit eine Berufsausübungsbewilligung Pflicht, müssen Sie die notwendigen Voraussetzungen kennen und erfüllen.

Standortanalyse

Eine Markt- und Bedarfsanalyse hilft, den geeigneten Standort für Ihr Unternehmen zu definieren.

Businessplan

Um beurteilen zu können, ob sich Ihre Investition rechnet und eine Finanzierung realistisch ist, brauchen Sie einen durchdachten Businessplan.

Miete vs. Eigentum

Wägen Sie die Vor- und Nachteile eines Mietvertrags beziehungsweise eines Kaufs der Räumlichkeiten für Ihre Firma ab. Bei einem Mietvertrag sollten Sie unter anderem die Laufzeit, Ausstiegsmöglichkeiten und den Mietpreis prüfen.

Marktauftritt

Achten Sie darauf, wie Sie Ihre Produkte/Dienstleistungen definieren und an die Nachfrage im Markt anpassen. Der Aussenaufttritt ist zentral.

Verträge

Denken Sie daran, Arbeitsverträge sorgfältig aufzusetzen und weitere notwendige Verträge (Versicherungen, Telefonie, IT, Serviceverträge usw.) abzuschliessen.

Personal

Nehmen Sie sich für die Personalplanung und -rekrutierung Zeit. Der Erfolg Ihres Unternehmens steht und fällt mit passenden Mitarbeitenden.

Die grössten Herausforderungen für Schweizer KMU.

57 %

der KMU machen sich Sorgen über die Abhängigkeit von IT-Lösungen aus den USA. ⁴

10

2 von 5

Unternehmen haben mit Arbeitskräftemangel zu kämpfen. ⁴

50 %

der KMU haben Mühe, offene Stellen zu besetzen. ⁴

⁴ Quelle: AXA KMU-Arbeitsmarktstudie 2026

Die Vorsorge individuell gestalten.

Im Rennen um die besten Arbeitskräfte haben KMU, die auf zeitgemässe, attraktive Vorsorgelösungen setzen, einen zunehmend wichtigen Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern.

Das Buhlen um Talente, Spezialisten und Führungspersonen ist für viele Unternehmen längst zur Realität geworden. Unternehmer sind daher gut beraten, neben den üblichen Benefits für ihre Mitarbeitenden zusätzlich eine moderne und attraktive Pensionskassenlösung zu bieten.

Ein Blick auf die Renditechancen der unterschiedlichen Pensionskassenlösungen zeigt, dass zwei Treiber wichtig sind: erstens die Einflussnahme auf die Anlagestrategie und zweitens die Umsetzung respektive der Asset-Manager (vgl. Grafik). Die meisten Unternehmen regeln die Pensionskasse für ihre Mitarbeitenden in einer Sammelstiftung. Diese bietet standardmässige Basis- und Kaderlösungen ohne Einflussnahme auf die Anlagen. Weitergehende Optionen wie Pool-, Separate-Account- und 1e-Lösungen mit Einflussnahme auf die Anlagen finden sich allerdings immer häufiger im Angebot.

Marktgerechte Vorsorgelösungen für KMU

Während grosse Betriebe das Potenzial haben, eine firmeneigene Pensionskassenstiftung zu gründen, eignet sich diese Lösung für KMU meistens nicht. Aufwand, Nutzen und Risiko rechnen sich nicht. Dennoch können KMU ihren Mitarbeitenden eine zeitgemässe, marktgerechte Vorsorge mit hoher Flexibilität ermöglichen. Zu prüfen sind in diesem Fall die Pool- oder die Separate-Account-Lösung. Damit schaffen Unternehmerinnen und Unternehmer eine firmeneigene Pensionskassenlösung innerhalb einer Sammelstiftung und bieten ihren Angestellten mit dem eigenen Vorsorgewerk die gewünschten individuellen Lösungen für die persönliche Vorsorge. Wenn die Firma Personen mit einem Jahreseinkommen von mindestens CHF 136'080 beschäftigt, lohnt es sich zudem, die 1e-Lösung in Betracht zu ziehen.

Die Pensionskassenlösungen im Detail:

✓ Poollösung

Die Poollösung steht bereits kleineren Unternehmen offen. Die Individualität beschränkt sich auf die Wahl des Vermögensverwalters und der damit verbundenen Anlagestrategie. Risikofähigkeit und -bereitschaft müssen bei der Auswahl stets berücksichtigt werden. Der Vorteil liegt in der hohen Transparenz bezüglich Rendite und Verzinsung.

✓ Separate Account

Die Separate-Account-Lösung bietet hohe Individualität und kommt einer betriebseigenen Pensionskasse sehr nahe. Das bedeutet aber auch, dass höhere Anforderungen an die Unternehmensgrösse und das vorhandene Vorsorgekapital bestehen. Bei dieser Lösung können Vermögensverwalter, Anlagestrategie, Höhe der Verzinsung, Festlegung von Reserven und Umwandlungssatz selbst bestimmt werden. Es wird eine separate Jahresrechnung geführt.

Pensionskassenlösungen





«Eine gute Gastfreundschaft entsteht durch motivierte Mitarbeitende. Deshalb investieren wir bewusst in gute Arbeitsbedingungen und möchten ein Umfeld schaffen, in dem sich unsere Mitarbeitenden entwickeln können.»

Christoph M. Schlatter,
Laudinella Hotel Group

✓ 1e-Lösung

Die 1e-Vorsorgelösung ist eine rein überobligatorische Lösung für Personen mit einem Jahreseinkommen von mindestens CHF 136'080. Die Individualität reicht hier bis auf die Ebene der Versicherten, die aufgrund ihrer persönlichen Risikofähigkeit

und -neigung die individuelle Anlagestrategie wählen können. Das Unternehmen wählt den Vermögensverwalter. Ein grosser Vorteil dieser Lösung ist die maximale Transparenz, weil sich das Vorsorgevermögen mit der Performance der individuell ausgewählten Anlagestrategie entwickelt.

Sieben Tipps für den Unternehmenserfolg.

Die ordentliche Geschäftsphase zeichnet sich durch Stabilität und kontinuierliches Wachstum aus. Neben wichtigen strategischen Entscheidungen braucht es eine strukturierte Finanzplanung, um den langfristigen Erfolg der Firma sicherzustellen.

Zudem bietet sie Steuervorteile für die Firma und die Unternehmer. Insbesondere die Kombination von Altersvorsorge und unternehmerischer Vermögensbildung kann den finanziellen Handlungsspielraum erweitern und Strukturen für Ihr Unternehmen verbessern.

Rechtsform: regelmässig überprüfen

14

Die Wahl der Rechtsform ist eine der wichtigsten Entscheidungen für Unternehmerinnen und Unternehmer. Sie hat Auswirkungen auf die Haftung, die Steuerbelastung und die Flexibilität der Firma sowie der eigenen Person. In der ordentlichen Geschäftsphase sollten Sie die Rechtsform regelmässig überprüfen, da sich sowohl rechtliche als auch wirtschaftliche Rahmenbedingungen ändern können.

Pensionskasse: für das Alter vorsorgen

Die Pensionskasse spielt eine zentrale Rolle in der Altersvorsorge, sowohl für die Mitarbeitenden als auch für Sie als Unternehmerin oder Unternehmer. Eine gut strukturierte Pensionskassenlösung sichert nicht nur die Mitarbeitenden ab, sondern stärkt auch die Personalbindung.

Absicherung: die Familie schützen

Sichern Sie sich und Ihre Angehörigen gegen unerwartete Ereignisse wie Krankheit oder Tod ab. Eine umfassende Abdeckung der Risiken, zum Beispiel über eine Taggeldversicherung, sowie individuell zugeschnittene Risikoleistungen in der Pensionskasse sind hierfür wichtige Instrumente.

Lohnstrategie: die Steuerlast optimieren

Unternehmen sollten ihre Löhne so festlegen, dass sie einerseits die Lebenshaltungskosten decken und andererseits die Steuerlast optimieren. Ein zu hoher Lohn kann zu einer hohen Einkommenssteuer führen, während ein zu niedriger Lohn den Unternehmer von den Vorteilen der Sozialversicherungen (Altersvorsorge, Risikoabsicherung) ausschliesst.

Dividendenstrategie: die Liquidität sichern

Eine gezielte Dividendenstrategie kommt grundsätzlich den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern des Unternehmens zugute. Gleichzeitig ist sie wichtig für die Nachfolgelösung. Sie sollten die Entscheidung über die Höhe der Dividende sorgfältig abwägen. Die Mittel für zukünftige Investitionen und die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs müssen sichergestellt bleiben. Mit der richtigen Vorgehensweise können Sie ausserdem die steuerlichen Auswirkungen optimieren. Wer ein Einzelunternehmen hat, muss sich in diesem Kontext mit der Frage der Gewinn- bzw. Liquiditätsabschöpfung auseinandersetzen.

Mitarbeiterbeteiligung: motivierende und bindende Massnahmen

Eine gut durchdachte Mitarbeiterbeteiligung ist ein effektives Instrument zur Personalbindung und -motivation. Die Möglichkeit, am Unternehmenserfolg teilzuhaben, steigert das Engagement und die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Firma. Gerade in wachstumsorientierten Unternehmen trägt eine Beteiligungskultur häufig dazu bei, talentierte Personen zu gewinnen und langfristig zu halten. Mitarbeiterbeteiligungsprogramme können in Form von Aktienoptionen, Gewinnbeteiligungen oder anderen Varianten gestaltet werden. Wichtig ist, dass die Beteiligung transparent

und nachvollziehbar ist und den Mitarbeitenden echte Perspektiven auf künftige Vorteile bietet.

Abspaltung der Geschäftsliegenschaft: Strukturen vereinfachen

Eine klare Trennung von Privat- und Geschäftsvermögen erleichtert die Nachfolgeplanung, da sie einfachere Unternehmensstrukturen schafft. Für potenzielle Nachfolgerinnen oder Nachfolger, die das operative Geschäft übernehmen sollen, stellt das Unternehmen ohne die Immobilie(n) eine übersichtlichere und häufig auch leichter zu erwerbende Einheit dar. Gleichzeitig garantieren via Immobilien AG oder als Privatvermögen gehaltene Immobilien der Unternehmerin oder dem Unternehmer im Ruhestand laufende Einnahmen.

15



Gut für die Umwelt und fürs Geschäft.

Kleine und mittelgrosse Unternehmen, die sich aktiv mit Nachhaltigkeit beschäftigen, sind oft erfolgreicher als andere KMU in ihrer Branche. Sie wachsen häufig schneller und arbeiten wirtschaftlicher. Doch was ist mit Nachhaltigkeit gemeint? Und wie können Firmen zu einer klimafreundlichen Umwelt beitragen?

16 Der Begriff Nachhaltigkeit wird vielfach auf Umwelt- und Klimaschutz reduziert. Zu Unrecht, denn der Bereich umfasst vielfältige Aspekte. Wer nachhaltig wirtschaftet, schützt unsere Umwelt, ist ein fairer Arbeitgeber und sichert das langfristige Bestehen der Firma. Insofern spricht man auch von ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit.

Bei der ökologischen Nachhaltigkeit geht es primär darum, die natürlichen Ressourcen zu schonen und bestehende Ökosysteme zu schützen. Auch die Reduktion von CO₂-Emissionen und die Förderung erneuerbarer Energiequellen zählen dazu.

Viele KMU in der Schweiz kümmern sich schon heute um eine ökologisch nachhaltige Geschäftsführung, ohne sich dessen immer bewusst zu sein. Wenn Firmen beispielsweise Abfälle trennen oder ein intelligentes System für

die Beleuchtung installiert haben, leisten sie bereits einen wichtigen Beitrag zum Schutz der Umwelt.

Moderne und wettbewerbsfähige Arbeitgeber

Ökologisch verantwortungsvolles Handeln bringt Unternehmen aber auch Vorteile, die weniger offensichtlich sind als der Umweltgedanke. Für viele Arbeitsuchende spielt dieser Faktor längst eine wichtige Rolle im Bewerbungsprozess: Sie wählen ein Unternehmen auch danach aus, wie nachhaltig seine Geschäftspraxis ist. Gerade junge Fachkräfte bringen häufig ein ausgeprägtes Umweltbewusstsein mit.

Neben einem erweiterten Fachkräfte-Pool öffnen sich für Unternehmen auch neue Kundensegmente. Denn mit dem Einsatz von umweltfreundlichen Materialien oder lokalen Produkten sprechen sie eine andere Klientel an. Auch können KMU ihr eigenes Produkt- oder Dienstleistungsportfolio erweitern, wenn sie neue, ressourcenschonende Produkte und Technologien entwickeln und auf den Markt bringen. Mit einer ökologisch nachhaltigen Geschäftsführung lassen sich darüber hinaus die eigenen Betriebskosten senken und die Effizienz im Unternehmen steigt.

A photograph of two men standing in a lumber yard. The man on the left, older with grey hair, wears a light blue short-sleeved button-down shirt, dark blue jeans, and a brown belt. He is pointing his right index finger upwards and looking in that direction. The man on the right, younger with a beard, wears a dark blue t-shirt and dark trousers. He has his hand to his chin in a thoughtful pose, looking at the older man. The background is filled with stacks of lumber on pallets, a building with wooden doors, and green hills in the distance under bright sunlight.

«Wir versuchen, möglichst mit regionalen Materialien zu arbeiten. Das gilt für Holz genauso wie für Naturstein. So können wir mit Bündner Ressourcen Wertschöpfung generieren, anstatt diese von ausserhalb zu importieren.»

Flurin & Gino Maissen,
Tarcisi Maissen SA



Corvatsch 2003
Diavolezza 2008
Leggoli 2017

HH

«Wenn wir eine neue Transportanlage
bauen, investieren wir für die
nächsten 25, 30 oder sogar 35 Jahre.
Deshalb müssen wir bei unseren
Investitionen sehr langfristig denken.»

Markus Moser, Corvatsch/Diavolezza,
Bergbahnen Graubünden

So wird Ihr KMU nachhaltiger

Nachhaltigkeit beginnt im Kleinen – und jedes Unternehmen kann einen Beitrag leisten. Die folgenden Beispiele zeigen, wie vielfältig die Möglichkeiten sind, um umweltfreundlicher zu wirtschaften. Natürlich erfordern Veränderungen in internen Abläufen Mut, Zeit und Überzeugungskraft. Doch wichtig ist vor allem: Auch kleine Schritte haben eine spürbare Wirkung.

1. Richtig heizen und Strom sparen

Um ihren Energieverbrauch zu reduzieren, können Firmen Geräte, die nicht in Gebrauch sind, ausschalten. Zudem sollten Räume, die nicht oder nur selten genutzt werden, weniger geheizt werden. Ein smartes Beleuchtungssystem spart zusätzlich Strom.

2. Abfälle entsorgen und reduzieren

Was im Privaten funktioniert, sollte auch in der Firma selbstverständlich sein: Abfälle sollten wo immer möglich getrennt und recycelt werden. Noch wirksamer ist es, geeignete Lösungen zu finden, damit gar kein Abfall entsteht – zum Beispiel mit Mehrweggeschirr.

3. Unnötige Fahrten und Reisen vermeiden

Fördern Sie eine umweltschonende Mobilität, indem Sie Ihren Mitarbeitenden ermöglichen, «remote» zu arbeiten. Das reduziert den Pendelverkehr und die damit verbundenen CO₂-Emissionen. Auch digitale Meetings und Konferenzen verringern die Anzahl Autofahrten oder Flugreisen.

4. Material und Ressourcen effizient nutzen

Indem Sie Prozesse in Ihrem Unternehmen gezielt verbessern, können Sie die vorhandenen Ressourcen besser nutzen. Wenn zum Beispiel eine Kunststoff verarbeitende Firma ihre Produktionsabfälle systematisch einsammelt und diese so aufbereitet, dass sie als Re-Granulat wieder in die Produktion fließen, schont sie wertvolle Ressourcen.

5. Umweltfreundliche Technologien und erneuerbare Energien fördern

Beim Kauf neuer Geräte, Maschinen und Firmenfahrzeuge sollten energiesparende Varianten bevorzugt werden. Zudem lohnt es sich, über eine Investition in nachhaltige Energiequellen wie etwa eine Solaranlage nachzudenken.

6. Auf grüne Aussenräume achten

Nach Möglichkeit sollten KMU die Aussenräume (Fassaden, Balkone, Terrassen usw.) naturnah gestalten, um wichtige Lebensräume für Pflanzen und Tiere zu schaffen. Alternativ gibt es auch Massnahmen, mit denen Sie wertvolle Ausgleichsflächen ausserhalb des Firmengeländes fördern können.

Soziales Engagement – ein Gewinn für alle.

Soziales Engagement zahlt sich für KMU in vielerlei Hinsicht aus. Mit geeigneten Initiativen sorgen sie unter anderem für eine bessere Bindung von Mitarbeitenden, langjährige Beziehungen zu ihrer Kundschaft und eine positive Firmenreputation.

Wer von sozialer Nachhaltigkeit spricht, meint vereinfacht gesagt den Umgang eines Unternehmens mit Menschen. Dies betrifft primär die eigenen Mitarbeitenden, aber auch Kundinnen und Kunden, Partnerunternehmen, die Nachbarschaft und die Gesellschaft generell. Der Grundsatz lautet: Wenn es diesen Menschen gut geht, geht es auch der Firma gut.

Unternehmen sollten daher ...

... langfristige Kundenbeziehungen aufbauen.

Am offensichtlichsten für KMU sind die Kundinnen und Kunden. Es geht darum, alles zu unternehmen, damit sie zufrieden sind und immer wieder zurückkehren. Qualität, Service und der persönliche Kontakt, aber auch sichere und gesunde Produkte zahlen darauf ein.

... eine wertschätzende Arbeitsatmosphäre schaffen.

Wenn Mitarbeitende sich in ihrem Arbeitsumfeld wohlfühlen und Anerkennung erfahren, steigen ihre Motivation und ihre Loyalität. Für ein positives Arbeitsklima sorgen beispielsweise ansprechend gestaltete Arbeitsplätze oder gemeinsame Teamanlässe. Auch der Einbezug in Entscheidungsprozesse fördert die Identifikation von Mitarbeitenden mit dem Unternehmen.

... ihre Lieferanten und Partner bewusst wählen.

Soziale Nachhaltigkeit umfasst auch die Verantwortung des KMU für seine Lieferanten und Partnerinnen und Partner. Es gilt, seine Partnerunternehmen sorgfältig auszuwählen und dafür zu sorgen, dass auch diese soziale und ökologische Standards einhalten sowie nachhaltig wirtschaften.

... den Kontakt mit der Nachbarschaft pflegen.

Auch die Beziehungsarbeit mit den Bürgerinnen und Bürgern am Standort, mit lokalen Vereinen sowie mit der Gemeinde ist ein wesentliches Element der sozialen Nachhaltigkeit. Dies nicht nur im Sinne einer guten Reputation, sondern auch mit dem Ziel einer positiven Beziehung zur lokalen Bevölkerung.



Soziale Nachhaltigkeit ist kein Selbstzweck

Bei einigen der erwähnten Aspekte ist offensichtlich, was sie mit Nachhaltigkeit zu tun haben. Ein Beispiel: Wenn Mitarbeitende zufrieden sind, leisten sie mehr und bleiben auch länger im Unternehmen. Oder wenn Kundinnen und Kunden mit dem Service zufrieden sind, kommen sie wieder und sprechen Empfehlungen aus.

Bei anderen Themen ist dieser Zusammenhang hingegen weniger direkt. Wieso sollte sich eine Firma beispielsweise für einen Verein engagie-

ren? Ja, das Firmenlogo wird sichtbar und vielleicht vergibt der Vereinspräsident auch einen Auftrag oder kauft beim KMU ein. Doch ein solches Engagement bewirkt noch viel mehr: Jugendliche gehen einer sinnvollen Betätigung nach, sie bewegen sich und leben gesünder. Dies kommt der ganzen Gesellschaft zugute, weil die Gesundheitskosten tiefer ausfallen oder die Mitarbeitenden weniger bei der Arbeit fehlen. Auch wird das Unternehmen so in der Gesellschaft, von Kundinnen und Kunden, Lieferanten oder auch der Politik positiver wahrgenommen. Reputation ist eine wertvolle Ressource.

Tausende Schweizer KMU stehen vor einem Generationenwechsel.

Mehr als

90'000

Schweizer KMU benötigen in den kommenden Jahren eine Nachfolge-
regelung. Dies entspricht 13.7%
aller KMU. ⁵

22

Ursache

ist die nahende Überalterung
des Managements. ⁵

Besonders betroffen sind
Kleinst- sowie Kleinunter-
nehmen mit bis zu

49

Mitarbeitenden. ⁵

⁵ Quelle: Dun- & Bradstreet-Studie zur KMU-Nachfolge Schweiz 2025



«Gerade ausserfamiliäre
Hofübernahmen sind
finanziell sehr anspruchsvoll.
Deshalb ist eine verlässliche
Finanzierung ein wichtiger
Bestandteil einer erfolgreichen
Betriebsentwicklung.»

Thomas Roffler,
Bündner Bauernverband

«Die Nachfolge beginnt im Kopf – nicht beim Notar.»

Die eigene Firma in neue Hände zu geben, ist für Unternehmerinnen und Unternehmer ein grosser Schritt. Welche Aspekte in der Nachfolgeplanung zu beachten sind und warum die persönliche Einstellung besonders wichtig ist, erklärt unser Leiter Steuern und Nachfolge, Roger Lüdi.

■ Roger, was braucht es, damit ich mein Unternehmen erfolgreich in neue Hände geben kann?

Die Frage ist immer, wie zukunftsfähig eine Firma überhaupt ist. Denn diese Zukunftsfähigkeit hat einen wesentlichen Einfluss auf die Nachfolge. Die Basis dafür liegt im gewählten Geschäftsmodell, in der Angebots- und Nachfragesituation am Markt, der Mitarbeitendenstruktur und im Arbeitsmarkt. All diese Faktoren sind entscheidend dafür, wie erfolgreich ein Unternehmer die Nachfolge aufgleisen und umsetzen kann.

■ Wie steht es um die emotionalen Aspekte? Vielen fällt es schwer, ihre Firma weiterzugeben.

Das stimmt. Die Nachfolge beginnt im Kopf – nicht beim Notar. Daher ist die persönliche Einstellung der vielleicht wichtigste Faktor in der Nachfolge. Denn hier, beim Unternehmer selbst, startet der eigentliche Prozess. Wichtig ist, dass er einer Nachfolgelösung gegenüber grundsätzlich offen ist. Nur so kann das «Loslassen» gelingen. Ausserdem braucht es in diesem Prozess realistische Ziele und Vorstellungen.

«Es ist ratsam, sich frühzeitig mit der eigenen Nachfolge zu befassen.»

Roger Lüdi ist Leiter Steuern
und Nachfolge.



■ Was bedeutet das?

Es geht darum, sich mit ganz unterschiedlichen Fragen auseinanderzusetzen – etwa, ob die erfolgreiche Weiterführung des Betriebs tatsächlich das oberste Ziel ist und wer die Firma überhaupt übernehmen könnte. Zudem sollte sich die Unternehmerin überlegen, wie viel sie finanziell aus der Firma herausholen möchte, wie hoch die Steuern ausfallen, wann sie bereit ist, die Betriebsführung zu übergeben, oder ob sie die Leitung vielleicht lieber sukzessive abgeben möchte.

■ Welche weiteren Aspekte gilt es zu beachten?

Wir empfehlen, im Nachfolgeprozess externe Spezialistinnen und Spezialisten beizuziehen. Das können Personen aus dem Treuhand-, Rechts- und Bankwesen sowie aus dem Unternehmensconsulting sein. Auch wir bei der GKB haben entsprechende Fachleute. Sie begleiten das Unternehmen auf dem Weg zu einer individuell passenden Lösung. Dabei ist es zentral,

die privaten und betrieblichen Bedürfnisse und Interessen aufeinander abzustimmen. Der Lösungsprozess erfolgt in der Regel in Etappen und erstreckt sich über mehrere Jahre. Es ist also ratsam, sich frühzeitig mit der eigenen Nachfolge zu befassen.

■ Zum Schluss: Welche Varianten für die Nachfolge gibt es?

Grundsätzlich kann die Nachfolge familienintern oder familienextern erfolgen. Bei familienexternen Lösungen unterscheidet man zwischen dem sogenannten Fremdmanagement mit Familienkontrolle, einer Beteiligung/Übernahme, einem Verkauf oder Teilverkauf, einer Fusion mit einem anderen Unternehmen oder einer Publikumsöffnung (PO). Wenn keine Nachfolge gelingt, ist auch eine Liquidation in Betracht zu ziehen. Gerne unterstützen unsere Fachleute bei massgeschneiderten Nachfolgelösungen.



«Investitionen gehören dazu, wenn man einen Betrieb weiterentwickeln will. Dafür braucht es eine solide Finanzierung und einen Partner, auf den man sich verlassen kann.»

Sebastian Degen,
Monsteiner

Steuerliche und rechtliche Herausforderungen meistern.

Mit einer präzisen Finanzplanung können Unternehmerinnen und Unternehmer die steuerlichen und rechtlichen Risiken in der Nachfolge reduzieren und den langfristigen Erfolg ihrer Firma sichern.

1. Steuern und Sozialabgaben

Je nach Rechtsform des Unternehmens können die steuerlichen Belastungen und die Sozialabgaben beim Verkauf erheblich sein. Daher ist es wichtig, dass Sie die Möglichkeiten zur Minimierung im Vorfeld gut abwägen. Sogenannte stille Reserven entstehen, wenn Vermögenswerte im Unternehmen zu einem niedrigeren Buchwert geführt werden als ihr tatsächlicher Marktwert. Diese Reserven können beim Betriebsverkauf an Drittpersonen zu einer hohen Steuerlast führen, wenn sie realisiert werden. Sind stille Reserven innerhalb einer GmbH/AG entstanden und die Beteiligung wird veräussert, so gehen sie an den neuen Eigentümer über.

2. Umwandlung einer Einzelunternehmung im Nachfolgeprozess

Allenfalls lohnt es sich, die Rechtsform des Unternehmens umzuwandeln. Mit dieser Mass-

nahme kann beim Unternehmensverkauf und unter gewissen Voraussetzungen ein steuerfreier Kapitalgewinn erzielt werden. Damit dies möglich wird, darf innerhalb der ersten fünf Jahre nach Umwandlung der Einzelunternehmung keine Beteiligung veräussert werden. Wenn dies zeitlich eingehalten wird, unterliegt der erzielte Gewinn aus dem Unternehmensverkauf der Kapitalgewinnsteuer, wobei juristische Personen wie die GmbH/AG – sofern es sich um ein Schweizer Unternehmen handelt – von dieser Besteuerung befreit sind.

3. Einkommens- und Vermögenssicherstellung

Neben der Unternehmensnachfolge müssen Sie auch Ihre persönliche Einkommenssituation und Altersvorsorge sichern. Die Einkünfte aus der Unternehmensnachfolge können eine wichtige Quelle der finanziellen Absicherung im Ruhestand darstellen. Stellen Sie zudem sicher, dass Ihr eigenes Vermögen auch nach der Übergabe des Unternehmens weiterhin geschützt ist. Hierbei können Verträge oder Vermögensstrukturen wie Familienstiftungen und Holdinggesellschaften eine Rolle spielen, um das Vermögen über Generationen hinweg zu sichern.

Auf zu neuen Horizonten.

Nachdem die Nachfolge mittels einer detaillierten Planung aufgegleist wurde, liegt der Fokus auf der privaten Absicherung. Folgende Themenbereiche sollten Sie dabei aufeinander abstimmen.

Unfalldeckung

Als Unternehmer und Angestellter der eigenen Firma waren Sie bislang bei Unfällen über die betriebliche Unfallversicherung abgesichert. Nach der Erwerbsaufgabe müssen Sie die Unfalldeckung in die Krankenkasse integrieren.

Nachlass und erweiterte Vorsorge

In der Regel wird die ehe- und/oder erbrechtliche Regelung spätestens im Nachfolgeprozess etabliert. Sofern dies bisher aber noch nicht erfolgt ist, sollten Sie sich nun mit diesem Thema befassen. Grundsätzlich besteht zwar für jede familiäre Konstellation eine gesetzliche Erbfolge, diese entspricht jedoch häufig nicht der eigenen Zielvorstellung.

Bei einer dauerhaften Urteilsunfähigkeit gelten die Regelungen des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts. Eine aktive Regelung mittels Vorsorgeauftrag, Patientenverfügung und Anordnungen im Todesfall sind allerdings empfehlenswert. Damit helfen Sie insbesondere Ihren

Angehörigen beziehungsweise Ihnen nahestehenden Personen, die dadurch klare Instruktionen erhalten.

Vermögensstrukturierung und Einkommenssicherung im Alter

Im Prozess der Nachfolgeregelung wird idealerweise eine begleitende Finanzplanung erstellt. Dabei werden diverse Szenarien abgebildet und Fragen beantwortet. Die Planung zeigt unter anderem auf, welche Vermögenswerte zur Verfügung stehen, welche Einnahmen zu erwarten sind und wie hoch die Ausgabenüberschüsse zu stehen kommen.

Basierend darauf wird ein Vermögens- und Einkommenskonzept mit folgenden Eckpunkten erstellt:

- ✓ Sicherstellung einer jederzeit ausreichenden Liquiditätsreserve für ausserordentliche und unvorhersehbare Auslagen
- ✓ Sicherstellung des regelmässigen, notwendigen Vermögensverzehr als Teil Ihrer gesamten Anlagestrategie – beispielsweise durch Kapitalauszahlungen aus Vorsorge oder gezieltem automatisiertem Transfer von den Vermögensanlagen zur Liquidität
- ✓ Herleitung einer angemessenen Anlagestrategie mit kurz- bis langfristigem Renditebeitrag

«Die Übernahme war etwas Besonderes und mit viel Verantwortung verbunden. Uns war wichtig, das weiterzuführen, was unsere Eltern und Grosseltern aufgebaut haben.»

Tabea Hitz,
Imkerhof



29

Übergang vom Unternehmerdasein in die Pensionierung

Mit der Unternehmensnachfolge geben Sie die Verantwortung ab, reduzieren Ihre Arbeitszeit stark oder sogar ganz und gewinnen dadurch neue Zeit für sich. Diese vermeintliche Erleichterung kann allerdings auch zu Unsicherheiten oder Schwierigkeiten führen. Sie wissen nicht, was Sie mit der ganzen Zeit anfangen sollen.

Auch hier kann eine geeignete Planung helfen – zum Beispiel mit folgenden Ideen, die Sie bestenfalls vorzeitig aufgleisen:

- ✓ Lassen Sie sich Teilzeit als Mentorin oder Berater anstellen.
- ✓ Übernehmen Sie gewisse Mandate (VR, Stiftungen usw.).
- ✓ Suchen Sie sich neue Hobbys.
- ✓ Nutzen Sie die Möglichkeiten für gemeinnütziges Arbeiten oder Netzwerkarbeit.



Thomas Hitz
Leiter Geschäftskunden

«KMU sind das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft und spielen auch in Graubünden eine zentrale Rolle. Als führende Bank im Kanton freuen wir uns, dass wir die Unternehmen mit unseren umfassenden Dienstleistungen und unserer fachlichen Expertise beraten und begleiten dürfen.»



