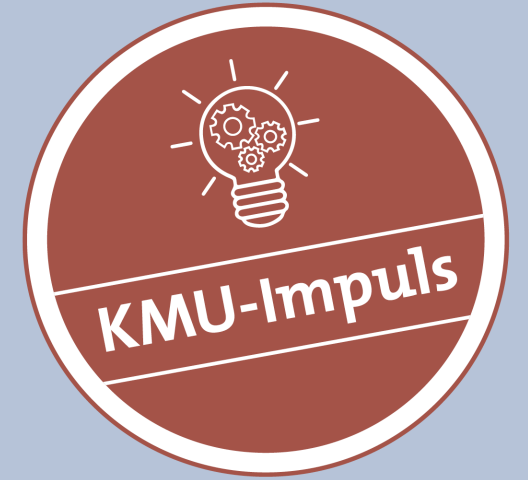


Anlass mit Netzwerkapéro

# Unternehmensnachfolge und Unternehmensstrategie



28. Januar 2026, 17.30 – 19.00 Uhr

Aula ibW Chur  
Information und Anmeldung:  
[www.kmu-impuls.ch](http://www.kmu-impuls.ch)

Eine Veranstaltung von

**HWSGR**

Höhere  
Wirtschaftsschule  
Graubünden



Bündner Gewerbeverband  
Unione grigione arti e mestieri  
Unìun grischuna da mastergn

Sponsor



Höhere Fachschule  
Südostschweiz

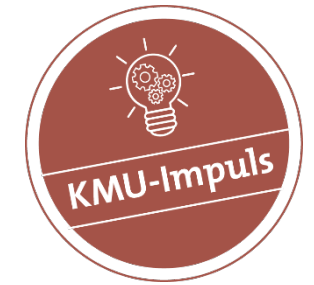
Presenting Partner



**Graubündner  
Kantonalbank**

Gut für die **Umwelt**  
und fürs **Geschäft**.





# Begrüssung

Viktor Scharegg, Präsident Bündner  
Gewerbeverband

Eine Veranstaltung von

**HWSGR**

Höhere  
Wirtschaftsschule  
Graubünden



Bündner Gewerbeverband  
Unione grigione arti e mestieri  
Uniun grischuna da mastern

Sponsor



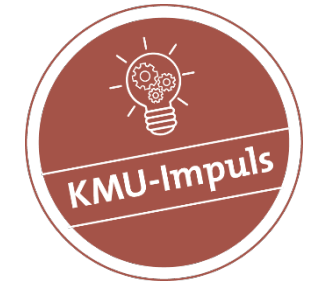
Höhere Fachschule  
Südostschweiz

Presenting Partner



**Graubündner  
Kantonalbank**

# Programm



- Begrüssung
- Referat: «Wie Unternehmensnachfolge und Unternehmensstrategie zusammenhängen», Hanspeter Thür (Continuum)
- Praxisgespräch 1: Marco und Jörg Zimmermann, Zimmermann AG
- Referat: «Unternehmensnachfolge und Finanzierungsstrategie» Roger Lüdi & Diego Truniger (GKB)
- Praxisgespräch 2: Simona Luzi und Valentin Luzi, Luzi Gerüste
- Abschluss und Ausblick

Eine Veranstaltung von

**HWSGR**

Höhere  
Wirtschaftsschule  
Graubünden



Bündner Gewerbeverband  
Unione grigione arti e mestieri  
Unìun grischuna da mastern

Sponsor

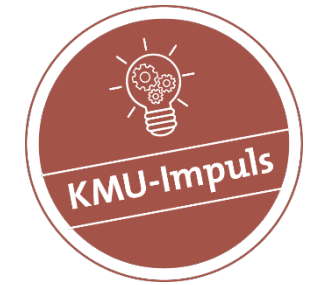


Höhere Fachschule  
Südostschweiz

Presenting Partner



**Graubündner  
Kantonalbank**



# «Wie Unternehmensnachfolge und Unternehmensstrategie zusammenhängen»

Hanspeter Thür, Beirat Continuum

Eine Veranstaltung von

**HWSGR**

Höhere  
Wirtschaftsschule  
Graubünden



Bündner Gewerbeverband  
Unione grigione arti e mestieri  
Unìun grischuna da mastergn

Sponsor



Höhere Fachschule  
Südostschweiz

Presenting Partner



Graubündner  
Kantonalbank

# Unternehmensnachfolge: keine Kür sondern Pflicht

KMU-Impuls Graubünden

Hanspeter Thür

28. Januar 2026

# Agenda

1

## **Warum Nachfolge?**

Bedeutung für Unternehmen und Risiken ungeklärter Nachfolge

2

## **Herausforderungen verstehen**

3

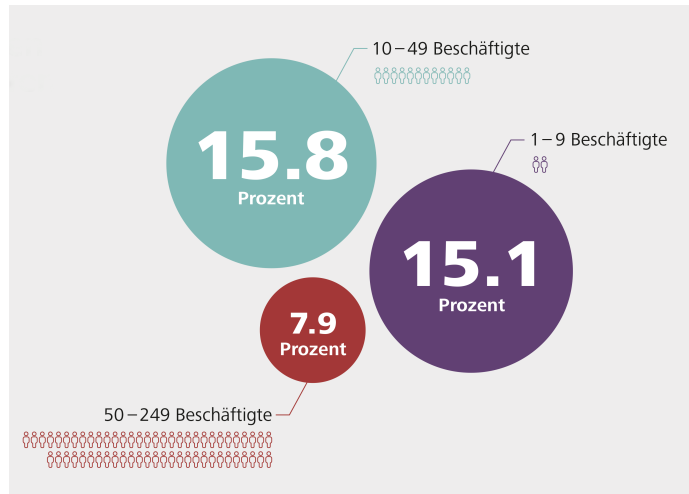
## **Nachfolge und Strategie**

4

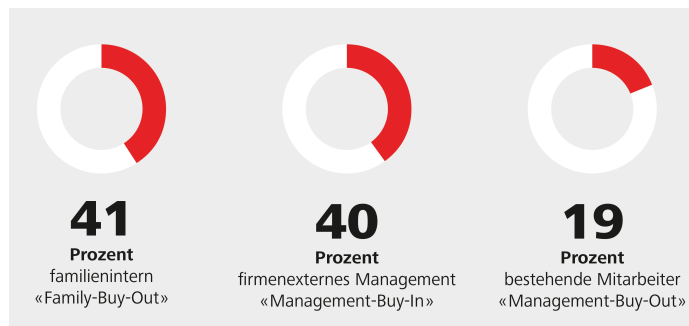
## **Handlungsempfehlungen**

# 1. Warum Nachfolge?

## *Warum Nachfolge so wichtig ist*



- Bei jedem achten KMU steht in den nächsten Jahren eine Nachfolge an.
- Bleibt die Nachfolge ungeklärt, sind Arbeitsplätze, Wissen und Werte gefährdet.
- Nachfolge ist die wichtigste strategische Entscheidung eines Unternehmens

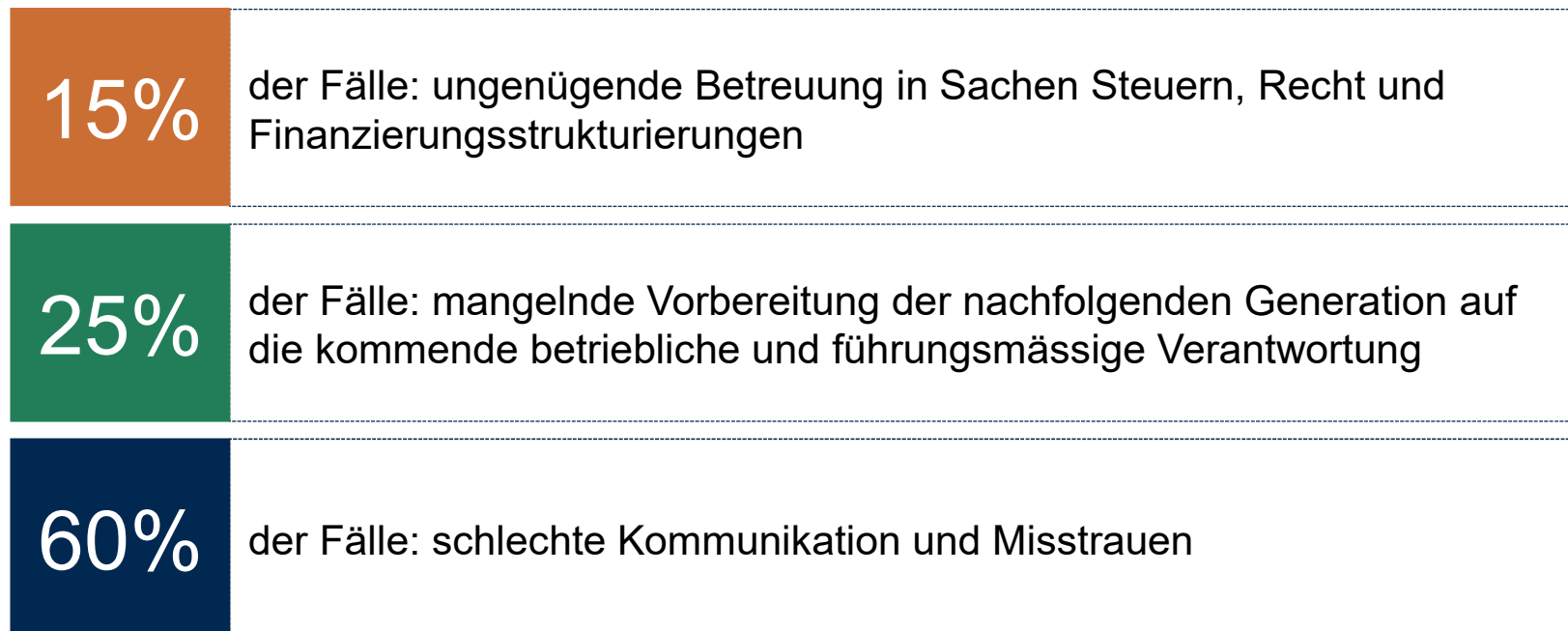




## 2. Herausforderungen der Nachfolge verstehen

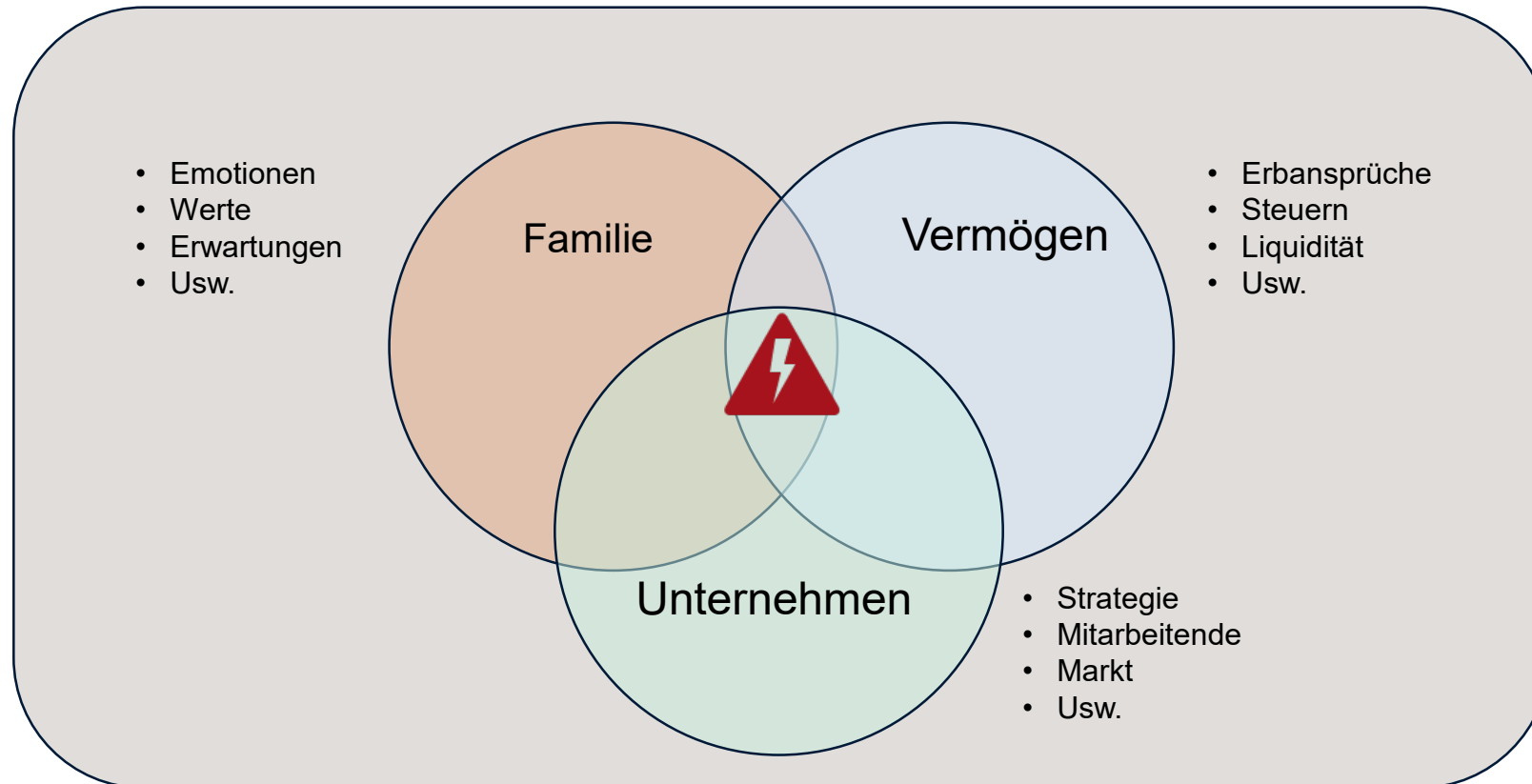
## 2.1 Herausforderungen bei der Unternehmensnachfolge

Umfragen der Williams Group (2015) bei rund 1000 Familienunternehmen weltweit. **Hauptgrund für die Probleme bei der Nachfolgeregelung:**



**= Kommunikation als ein zentrales Element bei Nachfolgen**

## 2.2 Typische Konfliktfelder in der Nachfolge



Streit ist der grösste **Wertvernichter** in Familienunternehmen und KMU

## 2.3 Konsequenzen ungeklärter Nachfolge

Was passiert, wenn nichts passiert?



**Nicht-Handeln** ist die riskanteste  
Option

- Investitionen werden aufgeschoben
- Mitarbeitende orientieren sich um
- Banken & Partner verlieren Vertrauen
- Unternehmen wird unter Wert verkauft oder liquidiert
- Arbeitsplätze gehen verloren



### 3. Nachfolge ist der beste Moment, die Strategie zu schärfen

## 3.1 Wie verknüpft man Nachfolge & Strategie?



1. Zukunftsbild klären



2. Fähigkeiten ableiten



3. Optionen offenhalten



→ Erst Strategie, dann Nachfolge!

## 3.2 Warum Nachfolge in die Strategie gehört



Dauert 3–7 Jahre

Reduziert Abhängigkeiten

Sichert Wissen & Kultur

Schafft Investitionssicherheit

## 3.3 Nachfolge steht – was nun?



Strategie schärfen

1. Rollen & Governance

2. Prioritäten fokussieren

3. Kultur & Legitimation stärken

4. Finanzierung & Investitionen prüfen

### 3.4 Strategie-Quartett

#### *Vier Perspektiven für eine gelungene Nachfolge*



Tragfähige Nachfolge

- **Ich:** Ziele und Rolle des Unternehmers/der Unternehmerin sowie der Nachfolger. Was ist sein Lebenskonzept?
- **Familie:** Werte, Rollen, Spielregeln → Familienverfassung
- **Unternehmen:** Strategie, Organisation, Führungsnachfolge
- **Vermögen:** Eignerstrategie, Erbregelungen, Steuern; Sicherung von Kontinuität und Liquidität



## 4. Handlungsempfehlungen

## 4.1 Handlungsempfehlungen für eine gelungene Nachfolge



- Frühzeitig beginnen (3–5 Jahre, bei Immobilien 7 Jahre, Meilensteine definieren)



- Klarheit über Rollen und Erwartungen schaffen



- Nachfolger gezielt entwickeln (Entwicklungsplan, Freiraum für eigene Ideen)



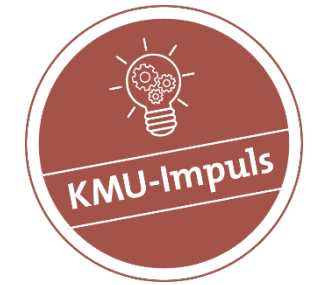
- Familie einbinden (Kommunikation, Verfassung, Gremien)



- Finanzielle Sicherheit und Spielraum für Ziele und Wünsche der Seniorgeneration gewährleisten



- Externe Begleitung und Moderation nutzen



# Praxisgespräch

Marco und Jörg Zimmermann,  
Zimmermann AG

Eine Veranstaltung von

**HWSGR**

Höhere  
Wirtschaftsschule  
Graubünden



Bündner Gewerbeverband  
Unione grigione arti e mestieri  
Uniun grischuna da mastern

Sponsor



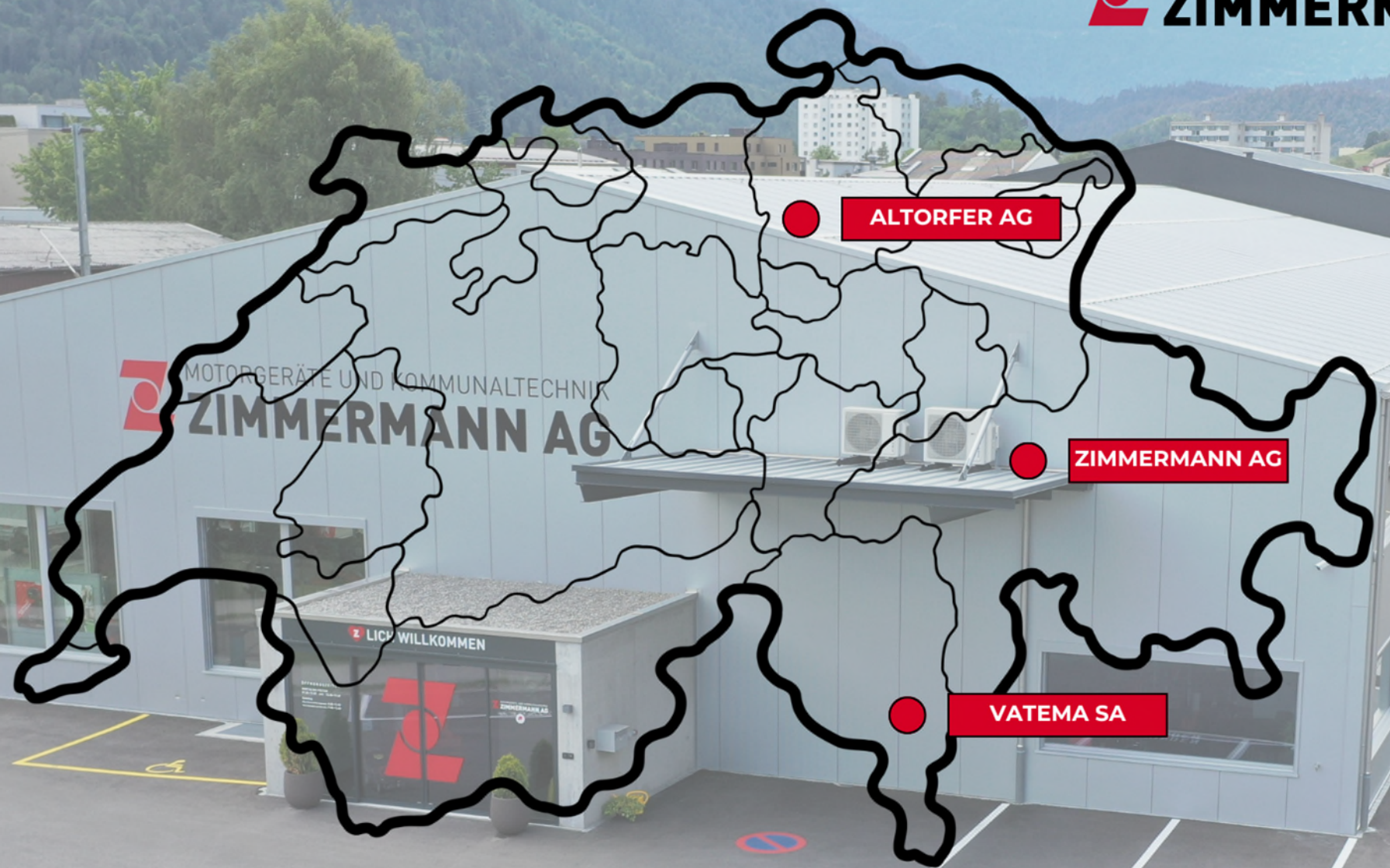
Höhere Fachschule  
Südostschweiz

Presenting Partner



**Graubündner  
Kantonalbank**





**ALTORFER AG**

**ZIMMERMANN AG**

**VATEMA SA**

MOTORGERÄTE UND KOMMUNALTECHNIK  
**ZIMMERMANN AG**

**LICH WILLKOMMEN**

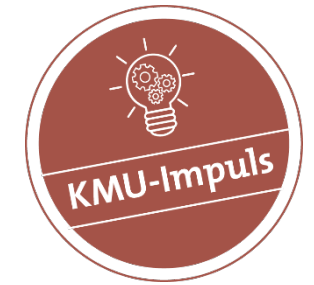
**ZIMMERMANN AG**

KUNDEN

KUNDEN

AUTOSPENGLEREI  
M. JÖRG

12000



# «Unternehmensnachfolge und Finanzierungsstrategie»

Roger Lüdi, Leiter Steuern und Nachfolge, GKB

Diego Truniger, Berater Firmenkunden, GKB

Eine Veranstaltung von

**HWSGR**

Höhere  
Wirtschaftsschule  
Graubünden



Bündner Gewerbeverband  
Unione grigione arti e mestieri  
Uniun grischuna da mastern

Sponsor



Höhere Fachschule  
Südostschweiz

Presenting Partner

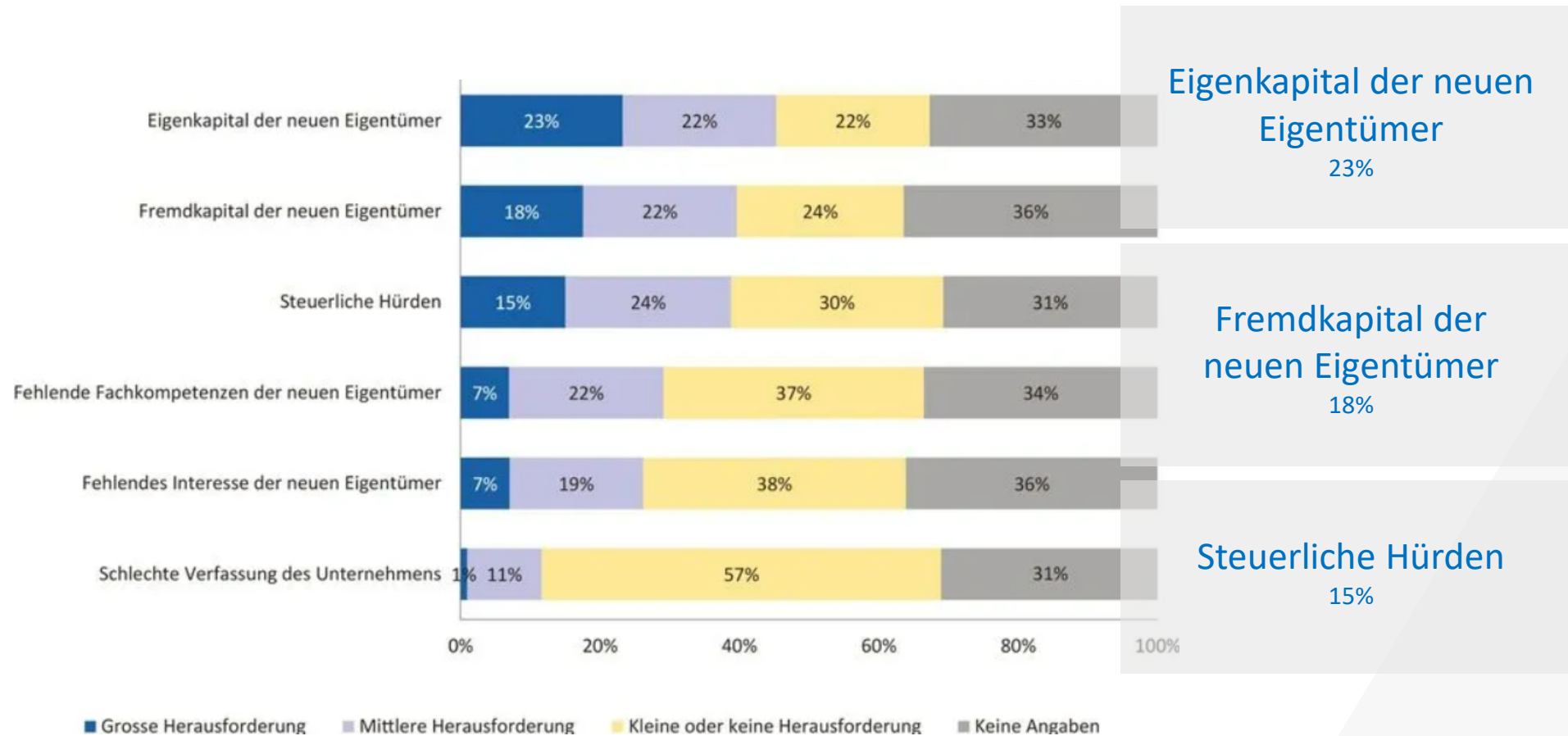


Graubündner  
Kantonalbank

# Unternehmensnachfolge und Finanzierungsstrategie.

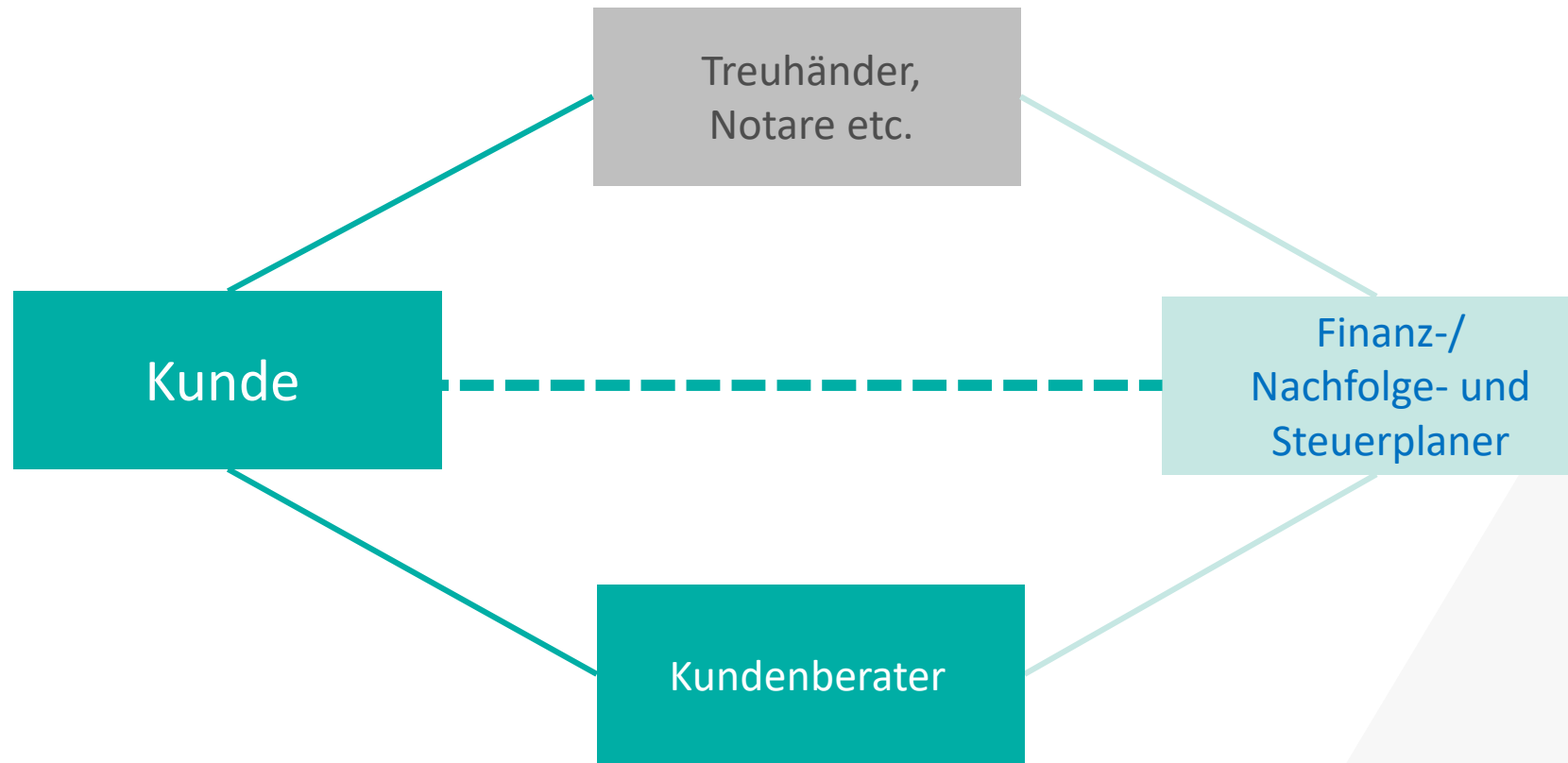


# Langfristige Weiterführung.



(Quelle: Mitgliederumfrage der Dachorganisationen der Bündner Wirtschaft, 2024)

# Maximaler Kundennutzen durch Teamwork.



# Nachhaltiger Unternehmensprozess.



--- nachhaltiger Nachfolgeprozess = jederzeit Nachfolgefähig

# Zentrale Elemente.

## Zeit

bestimmt Optionen.  
Lieber 10 Jahre für den  
Prozess (inkl. Vorsorge- u.  
Steuroptimierung)  
einplanen.



FBO: 6.6 Jahre  
MBO: 3.3 Jahre  
MBI: 1.6 Jahre

## Emotionen

treten insbesondere  
innerhalb der Familie, beim  
Unternehmer, aber auch bei  
den Mitarbeitern auf.

## Unterstützung

hilft Stolpersteine zu  
meistern. In der Regel suchen  
Sie nur 1x einen Nachfolger.  
Spezialisten können helfen!

## Klarheit

über die beabsichtigte  
Nachfolgelösung für sich  
und die Familie schaffen.

## Nachfolger

sind in der Regel noch keine  
fertigen Unternehmer und  
brauchen eine Positionierung  
und Einarbeitung.

## Kommunikation

Innerhalb der Familie, mit  
Mitarbeitern, Lieferanten,  
Partnern etc. macht  
einiges einfacher.

## Loslassen

ist nicht einfach, aber umso  
wichtiger. Vertrauen Sie in  
Ihren Entscheid und ziehen  
Sie diesen durch.

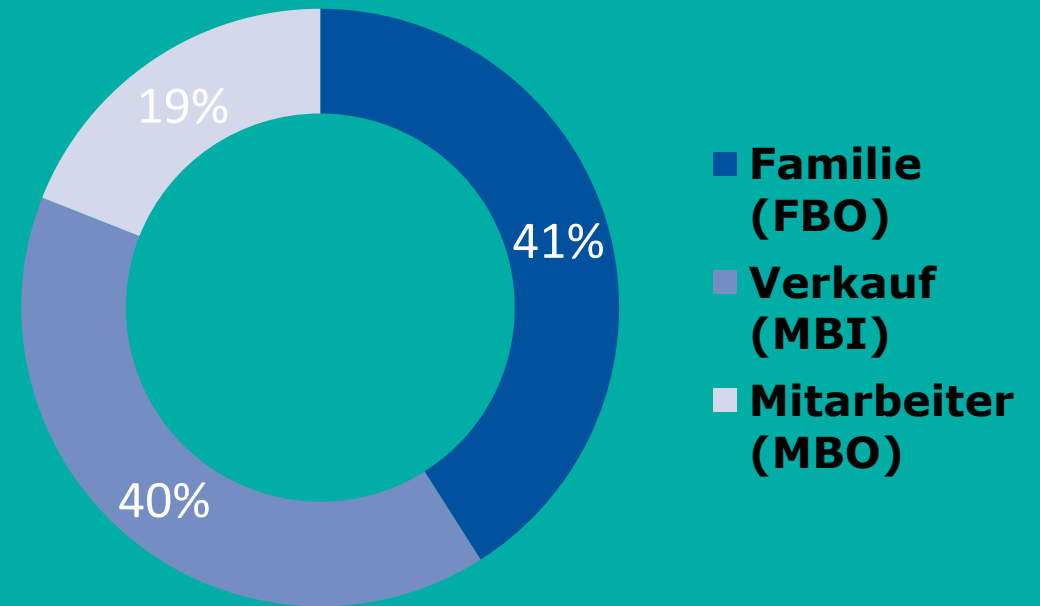
## Struktur

entscheidet über eine  
erfolgreiche Nachfolge – sei  
es bezüglich Zeit,  
Steuerfolgen und  
insbesondere über die  
Nachfolgefiananzierung.  
«Übernamefit»

# Nachhaltige Strukturen schaffen.

## «Übernahmefit»

- Gewinnvorträge / stille Reserven bereinigt
  - Liquiditäts- und Vermögensstruktur (Privat/Geschäft)
  - Personenabhängigkeit
  - Ehe-/Erb- u. steuerrechtliche Stolpersteine
- die Strukturen sind entscheidend für eine Nachfolgefiananzierung...



# Grundsätze der Beteiligungsfinanzierung.

## Track Record

Bestehende Unternehmen mit einem ausgewiesenen Leistungsausweis.

## Zukunftsfähigkeit

Zukunftsfähiges Geschäftsmodell, die Ertragsmechanik muss auch in Zukunft funktionieren.

## Finanzierung

Fremdfinanzierung von rund 50% - 60% kann je nach Fall zur Anwendung kommen.

## Wert

Um stille Reserven bereinigter Substanzwert hilft für eine erste Auslegeordnung.

## Mehrheit & solide Vereinbarungen

Beteiligung entspricht Mehrheitsbeteiligung und die Vereinbarungen sind solide und fundiert (ABV usw.).

## Bewertungs-Methodik

Anwendung von anerkannten Bewertungsmethoden unter Beizug von Experten.

## Rückzahlung

Die Rückzahlung einer Beteiligungsfinanzierung, soll grundsätzlich in 5-8 Jahren aus den freien Cashflows (Stichwort Dividendenpolitik) erfolgen.

## Lücke

Mögliche Finanzierungslücken können bspw. mit einem Verkäuferdarlehen oder auch Earn-outs im Nachgang gelöst werden.

# Direkt – Privatvermögen.

- Finanzierung und Risiko auf privater Stufe (Rechtsform relevant).
- Schuldzinsenabzug auf privater Stufe (ab Abschaffung Eigenmietwert ohne vermietete Liegenschaften **kein Abzug mehr**).
- Dividendenbezug – Teilbesteuerung ab 10% Beteiligung (Kanton: 50% / Bund: 70%).
- Darlehensamortisation aus versteuerten Mitteln.
- Verkauf: steuerfreier Kapitalgewinn.



# Akquisitionsholding – Geschäftsvermögen.

- Finanzierung und Risiko auf Stufe Akquisitionsholding.
- Schuldzinsen fallen steuerlich ins Leere, da keine steuerbaren Einkünfte.
- Verdecktes Eigenkapital.
- Steuerliche Attraktivität, aufgrund Beteiligungsabzug.
- **Risiko: indirekte Teilliquidation** (Darlehen oder Kaufpreisfinanzierung).



# Mitarbeiterbeteiligung.

- Tranchenweise Übertragung der Aktien (braucht entsprechend Zeit).
- Gewählte Bewertungsmethode muss (Kanton GR 10 Jahre) beibehalten werden.
- Einkommenssteuerpflicht bei Weiterverkauf (Mehrwert).
- Unternehmensnachfolge Kanton GR (Substanz oder Nennwert zulässig).
- Allgemein: **Ruling dringend empfohlen.**



# Sie sind in der Verantwortung.

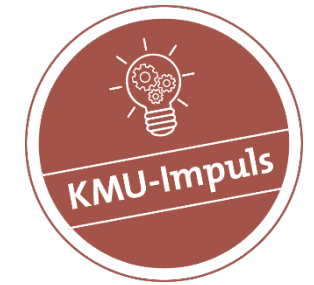


- Planen Sie **frühzeitig**, um Überraschungen zu vermeiden.
- Verfolgen Sie eine **Strategie**.
- Schaffen Sie **solide Strukturen** (Organisation, Rechtsform, ABV etc.).
- Ergänzen Sie Ihr Know-how mit **professioneller Beratung/Begleitung**.
- Regeln Sie **steuer- und erbrechtliche** Aspekte.
- **Kommunizieren** Sie offen.
- Verfolgen Sie **verschiedene** Optionen.
- Haben Sie **Geduld**.
- Setzen Sie die gewählte Strategie **sorgfältig** um.



Graubündner  
Kantonalbank

Herzlichen Dank.



# Praxisgespräch

Simona und Valentin Luzi, Luzi Gerüste

Eine Veranstaltung von

**HWSGR**

Höhere  
Wirtschaftsschule  
Graubünden



Bündner Gewerbeverband  
Unione grigione arti e mestieri  
Uniuin grischuna da mastern

Sponsor



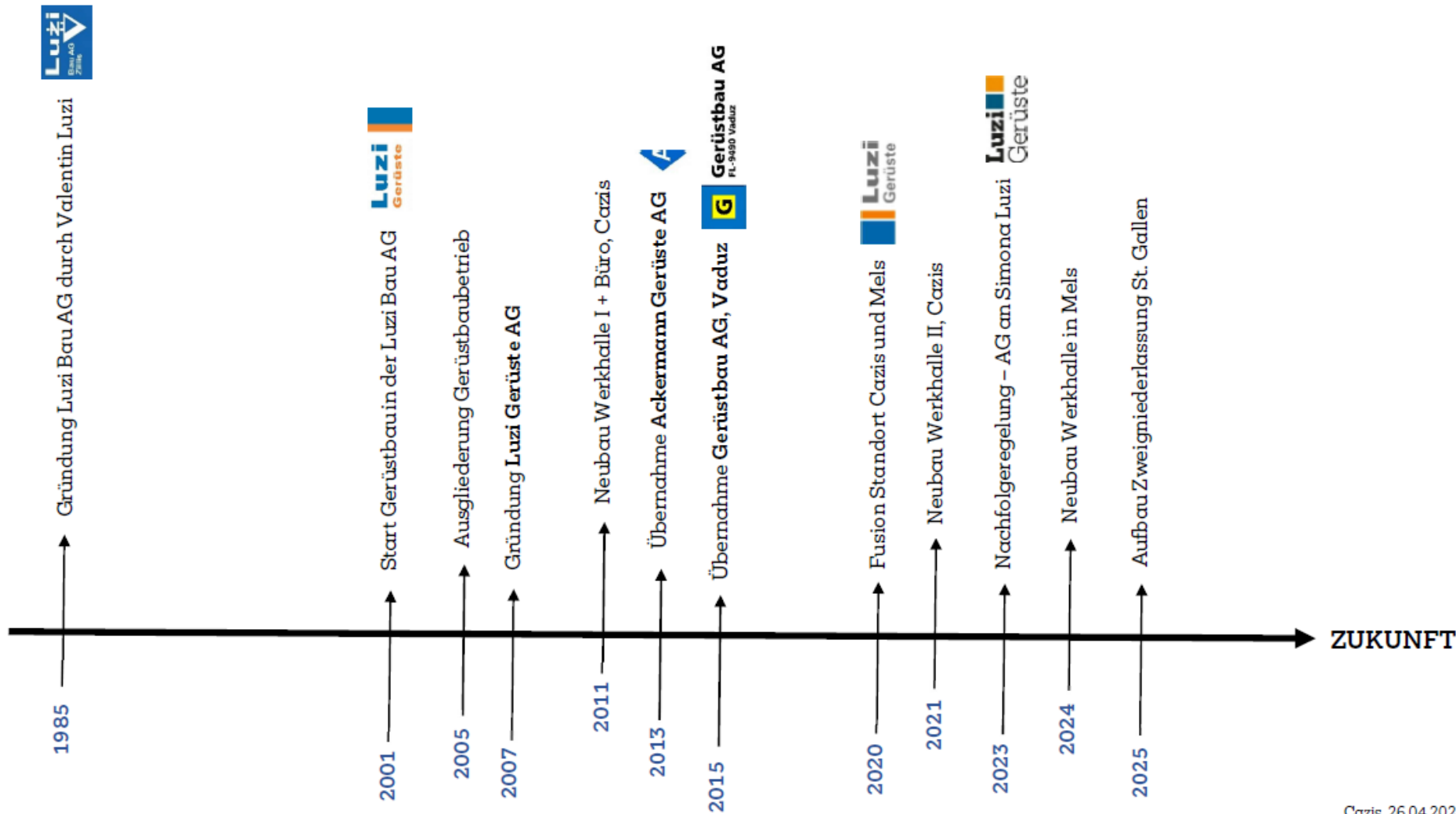
Höhere Fachschule  
Südostschweiz

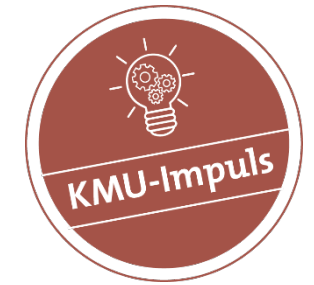
Presenting Partner



**Graubündner  
Kantonalbank**







# Abschluss und Ausblick

Eine Veranstaltung von

**HWSGR**

Höhere  
Wirtschaftsschule  
Graubünden



Bündner Gewerbeverband  
Unione grigione arti e mestieri  
Uniun grischuna da mastern

Sponsor



Höhere Fachschule  
Südostschweiz

Presenting Partner



**Graubündner  
Kantonalbank**

Seminar

# Unternehmensnachfolge in KMU



Sargans | 11. Februar, 08.30 – 17.00 Uhr  
Chur | 25. November, 08.30 – 17.00 Uhr

20% Rabatt für BGV-Mitglieder  
[www.kmu-impuls.ch](http://www.kmu-impuls.ch)

**HWSGR**

Höhere  
Wirtschaftsschule  
Graubünden



Bündner Gewerbeverband  
Unione grigione arti e mestieri  
Uniun grischuna da mastergn

Seminar

# Finanzielle Stolpersteine bei der Unternehmensnachfolge



Sargans | 28. April, 17.30 – 20.00 Uhr

Chur | 27. Oktober, 17.30 – 20.00 Uhr

20% Rabatt für BGV-Mitglieder  
[www.kmu-impuls.ch](http://www.kmu-impuls.ch)

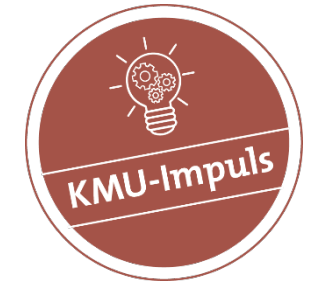
**HWSGR**

Höhere  
Wirtschaftsschule  
Graubünden

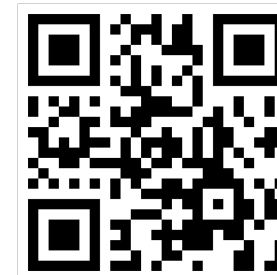


Bündner Gewerbeverband  
Unione grigione arti e mestieri  
Uniun grischuna da mastergn

# Weitere Seminare



- Wirkungs- und zukunftsorientierte Unternehmensführung 10.02.26 in Chur
- Erfolgreich in den Familienbetrieb einsteigen 15.04 in Chur / 28.10.26 in Sargans
- Strategieentwicklung für KMU 20.05.26 in Chur / 17.09.26 in Sargans



Informationen

Eine Veranstaltung von

**HWSGR**

Höhere  
Wirtschaftsschule  
Graubünden



Bündner Gewerbeverband  
Unione grigione arti e mestieri  
Uniun grischuna da mastern

Sponsor



Höhere Fachschule  
Südostschweiz

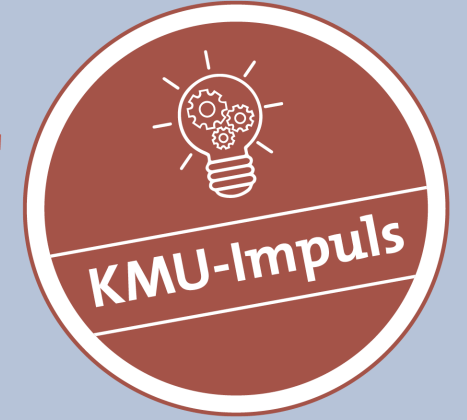
Presenting Partner



Graubündner  
Kantonalbank

Anlass mit Netzwerkapéro

# Energieverbund und Batteriespeicher als Chance für Unternehmen?



10. März, 17.30 – 19.00 Uhr

Aula ibW Chur

Information und Anmeldung:

[www.kmu-impuls.ch](http://www.kmu-impuls.ch)

Eine Veranstaltung von

**HWSGR**

Höhere  
Wirtschaftsschule  
Graubünden



Bündner Gewerbeverband  
Unione grigione arti e mestieri  
Uniun grischuna da mastergn

Sponsor



Höhere Fachschule  
Südostschweiz

Presenting Partner



**Graubündner  
Kantonalbank**

# Herzlichen Dank

Presenting Partner



**Graubündner  
Kantonalbank**

Sponsor



Höhere Fachschule  
Südostschweiz

Eine Veranstaltung von



Bündner Gewerbeverband  
Unione grigione arti e mestieri  
Uniun grischuna da mastergn

**HWSGR**

Höhere Wirtschaftsschule  
Graubünden