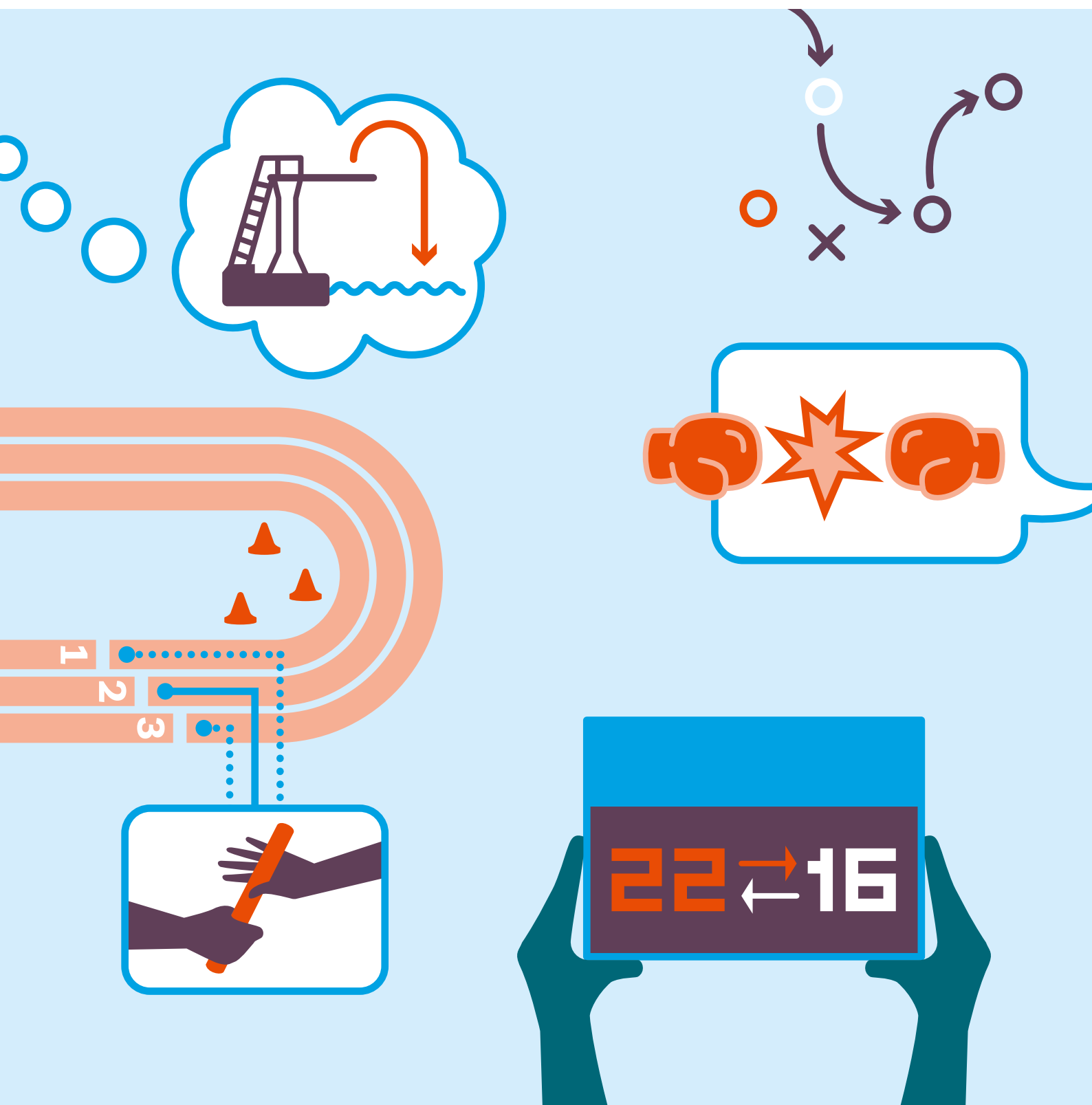


Brown Bag Meetings: Erkenntnisse Frühjahr 2023

Unternehmensnachfolge – wie geht das?



Inhalt

Editorial	3
BBM1 Erste Schritte:	
Den Sprung ins Ungewisse vorbereiten, Hindernisse anerkennen	4
Tipps vom Juristen: Was sollten Inhaber und Nachfolger schon früh klären?	5
BBM2 Reality Check:	
Was ist eine gute Nachfolge wert?	6
Tipps vom Juristen: Was sollten Inhaber für die Bewertung und Finanzierung klären?	7
BBM3 Walk the Talk:	
Dos and Don'ts bei Übergaben und Übernahmen	8
Tipps vom Juristen: Was sollten Inhaber und Nachfolger definitiv tun und lassen?	9
Wo kann ich mich informieren?	10
Publikationen des SVIT Zürich	11

Editorial

Wer Ratgeber zu Unternehmensnachfolgen sucht, wird bei Banken, Finanzdienstleistern, Treuhändern und Anwaltskanzleien schnell fündig. Dass der SVIT Zürich dem Thema trotzdem einen eigenen Brown Bag-Zyklus gewidmet hat, hat mehrere Gründe. Wir wollten wissen, wie sich unsere von inhabergeführten Klein- und Kleinstbetrieben und persönlichen Netzwerken geprägte Branche erneuern kann. Wir wollten verstehen, was potenzielle Nachfolger erwarten und erleben. Wir wollten Protagonisten aus der Immobilienbranche die Gelegenheit geben, ihre Erfahrungen mit der SVIT Familie zu teilen. Und wir wollten herausfinden, wie der SVIT Zürich seine Mitglieder unterstützen kann.

Wir haben viel gelernt, z.B. über die unterschiedlichen Ausgangslagen in der Bewirtschaftung und der Vermarktung, über die Herausforderungen bei der Suche nach unternehmerischen Nachfolgern, vermeintliche «Points of no Return» oder den spätesten Zeitpunkt, an dem Nachfolger das Heft in die Hand nehmen sollten. Die Diskussionen haben bestätigt, wie schwierig es oft ist, wirtschaftliche und emotionale Erwägungen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Das beginnt mit der Frage, ob man wirklich parat ist, Verantwortung abzugeben oder zu übernehmen. Es zeigt sich in der Aushandlungsphase, wenn es darum geht, den Wert der eigenen Leistungen und einer guten Nachfolge einzuschätzen. Und es gilt bei der Übergabe, wenn Schlüsselpositionen neu besetzt und Rollen neu definiert werden.

Die vielleicht wichtigste Erkenntnis ist, dass es für eine gute Nachfolge kein Patentrezept, aber erprobte Orientierungshilfen gibt: wer mit dem Gedanken an eine Übergabe oder Übernahme spielt, braucht neben einem Businessplan auch einen Lebensplan, der skizziert, wie es mittel- und langfristig weitergeht, beruflich und privat. Wer eine Nachfolge sucht, sollte die Vor- und Nachteile familieninterner, firmeninterner und externer Lösungen unvoreingenommen prüfen. Wer eine Übernahme plant, sollte eine «Build statt Buy»-Rückfallposition haben. Weiter sollten sich Käufer und Verkäufer möglichst früh auf Spielregeln eini-

gen und verbindlich festhalten, wie die Übergabe ablaufen soll. Schliesslich sollten sich alle Beteiligten darüber im Klaren sein, dass eine Nachfolge Zeit braucht und noch auf der Zielgeraden scheitern kann, wenn schwierige Fragen zu spät oder nicht richtig geklärt werden.

Wir verdanken diese Erkenntnisse unseren Gesprächspartnern, die nicht nur in den Diskussionen, sondern auch in der Vor- und Nachbereitung wertvolle Inputs und Impulse geliefert haben. Thomas Denzler, Inhaber von Die Liegenschaftler Holding AG, hat uns immer wieder daran erinnert: «Zuerst der Rat und dann die Tat» und «klare Verträge erhalten die Freundschaft». Von Robert Hauri, CEO Intercity Group sowie CEO/ Miteigentümer SPGI Zurich AG, haben wir gelernt, dass gegenseitiger Respekt und Risikoappetit Hand in Hand gehen. Ralph Löpfle und Rolf Niederberger, Mitinhaber von GRAF & PARTNER Immobilien AG, haben aufgezeigt, wieviel Einsatz ein KMU als «Mehrgenerationenprojekt» erfordert.

Dank Béatrice Schaeppi, Inhaberin der Schaeppi Grundstücke AG, Simon Juchli, Inhaber von Juchli Immobilien, Philipp Keller, Inhaber von Keller Immobilien-Treuhand AG und Oliver Mötteli, Inhaber von OMIT haben wir einen Einblick in die Dynamiken familieninterner Übernahmen erhalten und gelernt, wie Nachfolger mit dem schmalen Grat zwischen Kontrolle und Kooperation und der Balance zwischen Kontinuität und Veränderung umgehen, und wie sie zum Austausch auf Augenhöhe, zu Familienfesten und zur Rolle externer Vermittler stehen.

Schliesslich möchten wir uns bei Daniel Tobler und Peter von Burg von burckhardt AG für die fachliche Unterstützung und die Einordnung rechtlicher und steuerlicher Fragen bedanken.

Wir wünschen Ihnen eine gute Lektüre:
Pascal Stutz, CEO SVIT Zürich
Dr. Joëlle Zimmerli, Zimraum GmbH
Dr. Christian Brütsch, Stratcraft GmbH

Zürich, Mai 2023

BBM1 Erste Schritte: Den Sprung ins Unge- wisse vorbereiten, Hindernisse anerkennen

Eine gute Nachfolge ist nicht nur eine persönliche, sondern vor allem auch eine unternehmerische Herausforderung. Um sie zu bewältigen, braucht es eine sorgfältige Vorbereitung und Planung, ein professionelles Projektmanagement, unternehmerisches Geschick und etwas Glück. Bei der Vorbereitung und Planung sollten grundsätzliche Fragen geklärt und die Chancen und Risiken transaktionaler, firmeninterner und familieninterner Lösungen geprüft werden.

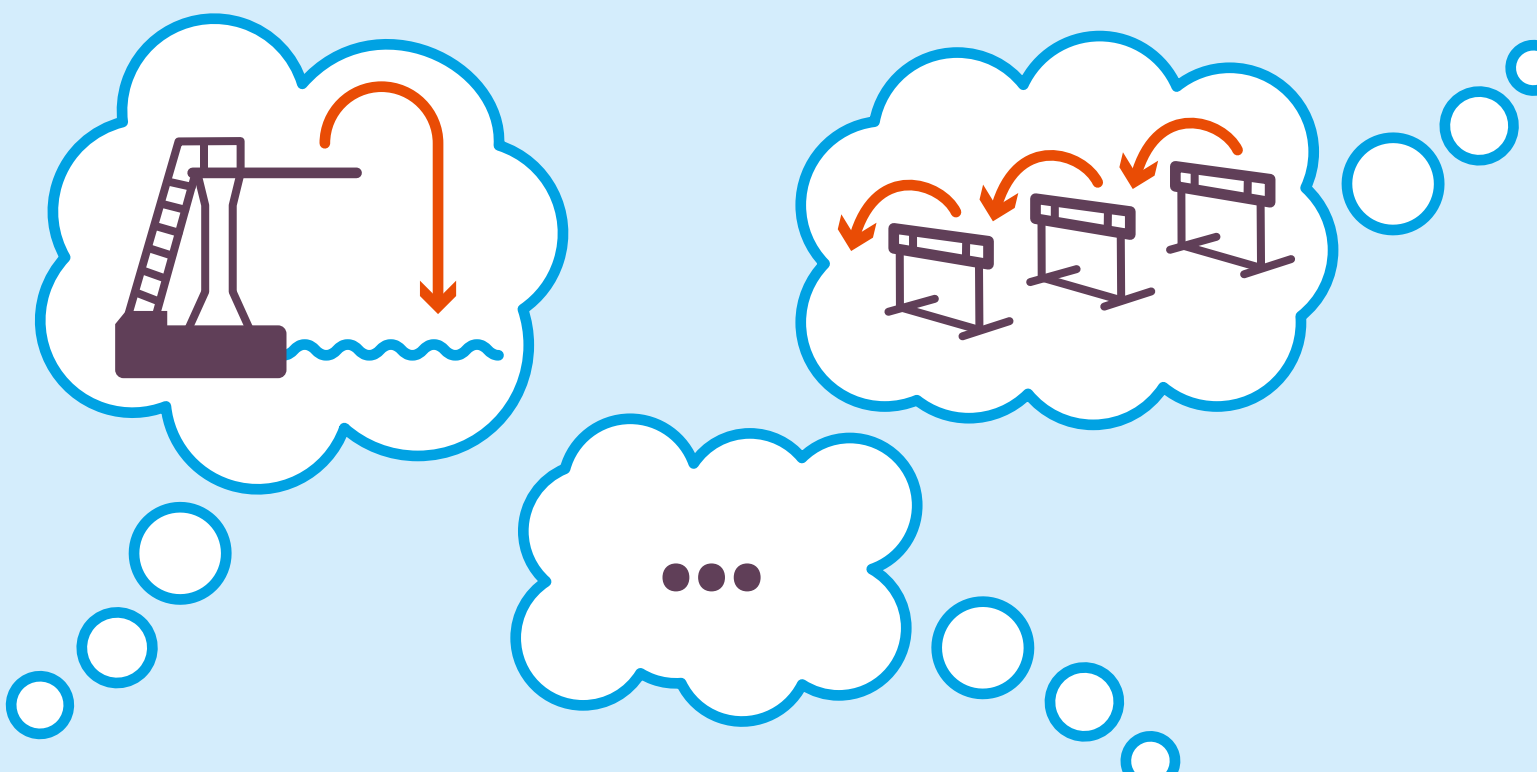
Der erste Schritt zu einer guten Nachfolge ist das Timing. Mit der Wahl des Zeitpunkts und des Tempos signalisieren Inhaber, wie sie persönliche Befindlichkeiten, Geschäftsinteressen und Kundenbedürfnisse gewichten: wer die Nachfolgefrage zu lange ignoriert oder eine angekündigte Nachfolge zu lange hinauszögert, riskiert, dass potenzielle Nachfolger, Mitarbeitende und Kunden abspringen, weil sie keine langfristigen Perspektiven sehen.

Neben dem Zeitpunkt zählt auch das Marktumfeld. Die Branche befindet sich im Umbruch: der Margendruck in der Bewirtschaftung steigt, der Wettbewerb in der Vermarktung wird härter, KMUs brauchen Antworten auf die Digitalisierung, den Fachkräftemangel und neue Herausforde-

rungen wie die Nachhaltigkeit. Inhaber müssen entscheiden, welche Themen sie selbst angehen wollen und was ihre Nachfolger lösen sollen.

Schliesslich sollten Inhaber klären, was sie sich von Nachfolgern erhoffen und welche Wertversprechen die Nachfolge einlösen soll: suchen sie jemanden, der in ihre Fusstapfen tritt und ihr Lebenswerk weiterführt, der investiert und das Unternehmen transformiert oder der ihnen das Geschäft zum bestmöglichen Preis abnimmt? Sollen Partnern, Mitarbeitenden und Kunden Erneuerung und Wandel in Aussicht gestellt werden, oder verspricht die Nachfolge Kontinuität und Stabilität?

Potenzielle Nachfolger sollten möglichst früh für sich festlegen, was sie erreichen wollen, was sie investieren können, welche Risiken sie eingehen wollen, unter welchen Bedingungen sie bereit sind, eine Nachfolge anzutreten und wann es Sinn macht, ein Angebot auszuschlagen und etwas Eigenes aufzubauen. Dabei sollten nicht nur kurzfristige Gelegenheiten, sondern auch die längerfristigen Perspektiven berücksichtigt werden. Eine Nachfolge muss sich rechnen und das Engagement muss sich emotional lohnen.



Bei transaktionalen Lösungen, die auf einen «einfachen» Kauf oder Verkauf hinauslaufen, zählt vor allem die Marktlage. Inhaber müssen entscheiden, wie viel sie investieren wollen, um eine Firma «aufzuhübschen» und übergabefähig zu machen. Für potenzielle Nachfolger stellt sich die Frage, wie aufwändig es ist, eine Firma auf ihre Ziele auszurichten und gegebenenfalls in ein bestehendes Unternehmen zu integrieren.

Bei firmeninternen Lösungen steht das Personal im Vordergrund. Inhaber müssen einschätzen, ob es Mitarbeitende mit unternehmerischem Flair gibt, die das Geschäft operativ weiterführen und ein Management Buyout stemmen könnten, oder ob sie externe Hilfe brauchen und ein Management Buy-In ermöglichen wollen. Wo familieninterne Nachfolgen in Frage kommen, wird es schnell persönlich: dann geht es um Anerkennung und Vertrauen, um Rollenbilder und Abgrenzung, um Angehörige, die mitmischen oder ausbezahlt werden wollen und um die Frage, ob Partner, Mitarbeitende und Kunden eine familieninterne Nachfolge respektieren.

Angesichts der vielfältigen Fragestellungen sollten sich Inhaber und potenzielle Nachfolger genügend Zeit geben, um unterschiedliche Herangehensweisen zu testen, Hindernisse aus dem Weg zu räumen und wenn nötig alternative Routen zu suchen. Wie viel es braucht, variiert je nach Kontext und Ausgangslage, weniger als zwei Jahre sind selten.

Neben Zeit braucht es Gesprächspartner: Vertrauens- und Fachpersonen können dabei helfen, herauszuschälen, worum es eigentlich geht, was bei der Bewertung und beim Vorgehen wirklich wichtig ist und wo sich Nebenschauplätze öffnen. Vertrauenspersonen sollten bereit sein, unbequeme Wahrheiten anzusprechen, Fachpersonen sollten genügend Erfahrung mitbringen, um spezifische Fragestellungen zu klären.

Schliesslich gilt es, von Anfang an Deal Breaker im Auge zu behalten. Damit Nachfolgen funktionieren, braucht es willige Käufer und Verkäufer. Wenn sich eine Übergabe oder Übernahme wirtschaftlich oder emotional nicht rechnet, braucht es einen Plan B: Für Inhaber heisst das oft, das Geschäft kontrolliert herunterzufahren, für potenzielle Nachfolger bedeutet es, etwas Eigenes aufzubauen.

Tipps vom Juristen: Was sollten Inhaber und Nachfolger schon früh klären?

Der Weg der Unternehmensnachfolge ist sowohl für den Inhaber als auch den Nachfolger mit rechtlichen und steuerlichen Stolpersteinen versehen. Es ist daher empfehlenswert, möglichst frühzeitig eine oder mehrere Vertrauenspersonen mit entsprechender Erfahrung und Weiterbildung in rechtlichen und steuerlichen Themen der Unternehmensnachfolge beizuziehen. Nicht zu unterschätzen sind dabei Empathie und Erfahrung des Beraters, insbesondere bei familieninternen Nachfolgeregelungen.

Am Anfang empfiehlt es sich, den Prozess rechtlich sauber zu starten. Zuerst sollte geprüft werden, ob rechtliche Einschränkungen bereits bestehen (z.B. Vorverkaufsrechte in Aktienbindungsverträgen). Weiter sollten Kaufinteressenten eine Geheimhaltungsvereinbarung (Non-Disclosure Agreement, NDA) unterzeichnen oder Mitarbeiter einem Mitarbeiterbeteiligungsplan beitreten. Oft wird in der Praxis auch ein sogenannter Letter of Intent (LoI; Absichtserklärung) unterzeichnet.

Zudem sollte auch frühzeitig geklärt werden, in welcher rechtlichen Form die Unternehmensnachfolge durchgeführt werden soll (z.B. Aktienkaufvertrag). Dadurch können bereits erste Weichenstellungen rechtlich strukturiert und fortlaufend die Details geklärt werden. In einigen Fällen muss zuerst die Unternehmung umstrukturiert werden, damit diese sinnvoll übergeben oder aufgeteilt werden kann.

Schlussendlich sollte frühzeitig geprüft werden, ob erbrechtliche oder steuerliche Stolpersteine bestehen.

Daniel Tobler und Peter von Burg, burckhardt AG

BBM2 Reality Check: Was ist eine gute Nachfolge wert?

Die Chancen für eine gute Nachfolge stehen und fallen mit dem Wert, den Inhaber und potenzielle Nachfolger einem Unternehmen und ihrem Anteil am Geschäftserfolg zuschreiben. In der Aushandlungsphase geht es deshalb nicht nur darum, die Differenz zwischen Kauf- und Verkaufsangeboten zu überbrücken, sondern auch um Respekt, Wertschätzung und Spielregeln. Parteien, die sich auf längere Ballwechsel über mehrere Sets einstellen, sind in der Regel besser aufgestellt als Parteien, die auf ein schnelles K.O. spekulieren.

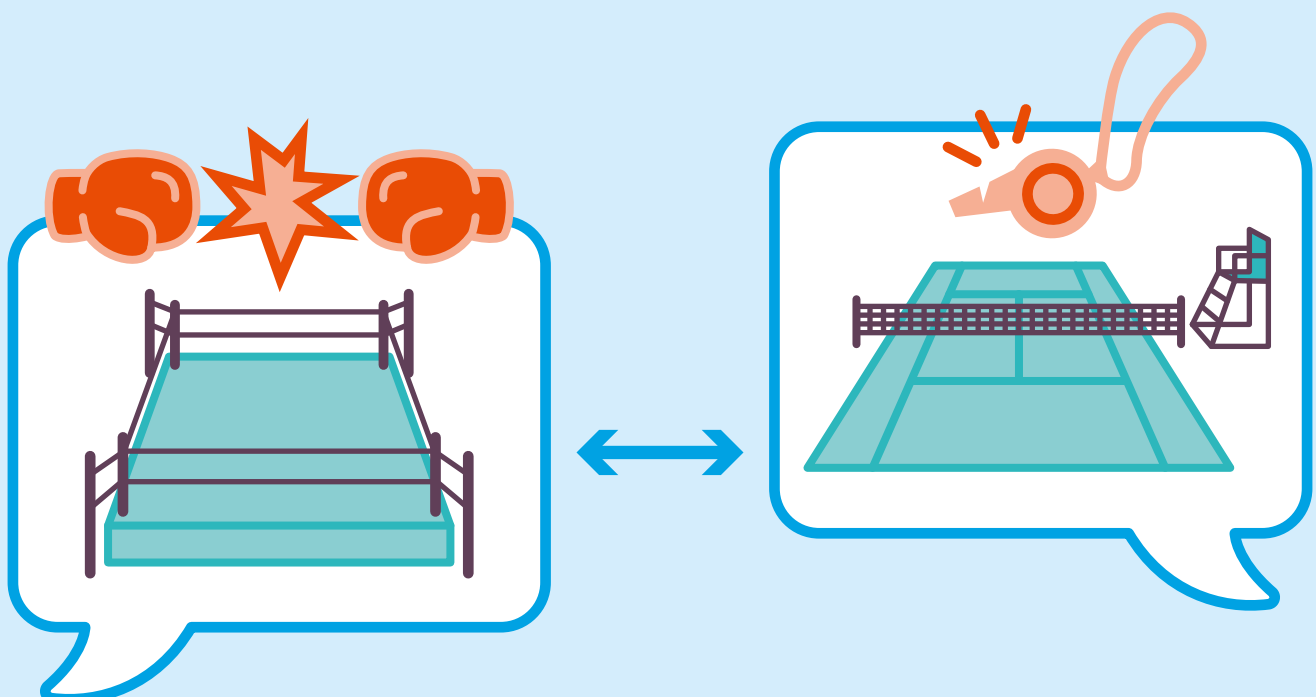
Eine Aushandlung auf Augenhöhe ist schwierig, wenn sich eine Partei klar im Vorteil sieht: bei familien- und firmeninternen Lösungen wird eine Nachfolge oft als Privileg und nicht als Transaktion betrachtet. Dabei kann vergessen gehen, dass erfolgreiche Übernahmen willige Verkäufer und willige und fähige Käufer brauchen, und dass Nachfolgen nicht an Ansprüchen und Begehrlichkeiten, sondern am unternehmerischen Mehrwert gemessen werden sollten.

Eine Frage, die sich früh stellt, ist wer ein Unternehmen «aufhübschen» soll. Wirtschaftlich scheint der Fall klar: Inhaber, die den Wert ihrer Firma maximieren wollen, sollten im Vorfeld

einer Übergabe Optimierungspotenziale ausschöpfen und möglichst wenige Baustellen hinterlassen. Wer Nachfolgern die Möglichkeit geben möchte, das Unternehmen weiterzuentwickeln, sollte Kapital konservieren und nicht-essenzielle Investitionen zurückstellen. Allerdings kann ein Investitionsmoratorium auch dazu führen, dass ein Unternehmen stillsteht, Marktchancen verpasst und Nachfolgern damit Perspektiven verbaut.

Grundsätzlich sollten bei einer Bewertung neben den Stärken und Schwächen eines Unternehmens auch die mit einer Übernahme verbundenen Chancen und Risiken berücksichtigt werden. Der Wert einer Marke, bestehender Systeme oder der Belegschaft hängt nicht nur davon ab, wie gut sie funktionieren. Entscheidend ist auch, wie gut sie ins Konzept des Nachfolgers passen und wie wahrscheinlich es ist, dass sie geplante Veränderungen mittragen.

Selbst bei der eigentlichen Bewertung geht es weniger um Bewertungsmethoden als um die Frage, was in die Bewertung einfließen soll und wie unterschiedliche Faktoren und Ergebnisse gewichtet werden. Grundlage für die Bewertung der Bewirtschaftung ist in der Regel der dis-



kontierte Ertragswert von Verträgen, die kündbar sind, aber selten gekündigt werden. Der Wert des projektbasierten Maklergeschäfts kann nur anhand der Erträge der Vorjahre extrapoliert werden.

Ertragswerte dienen aber bestenfalls als Orientierungspunkte. Für Aussenstehende ist es schwierig, die Qualität von Kundenbeziehungen und die Profitabilität von Mandaten einschätzen. Bei firmen- oder familieninternen Übernahmen stellt sich die Frage, wie der Beitrag designierter Nachfolger eingepreist wird, bzw. wie viel sie für den eigenen Erfolg bezahlen müssen. Um Missverständnisse zu vermeiden, sollten möglichst früh verbindliche Spielregeln für die Gewichtung von Wertschöpfung und Wertabschöpfung definiert werden.

Angesichts der vielen Stellschrauben lohnt es sich, auf der Basis dieser Spielregeln mehrere unabhängige Bewertungen einzuholen – und sich darauf einzustellen, dass die ermittelten Werte weit auseinanderliegen können. Bewertungen dienen als Orientierungspunkte und Diskussionsgrundlage und nicht als Koordinaten für eine Punktlandung. Wenn eine Nachfolgeregelung funktionieren soll, muss der Preis für alle Parteien stimmen und für Nachfolger gut finanzierbar sein.

Mit Blick auf die Finanzierung sollten deshalb unterschiedliche Optionen geprüft werden: Einmalzahlungen, über mehrere Jahre gestaffelte Zahlungen oder stille Beteiligungen können unabhängig vom Nachfolgemodell Vor- und Nachteile haben. Entscheidend ist, dass Nachfolger nach einer Übernahme über genügend freien Cashflow verfügen, um das Geschäft weiterzuentwickeln.

Schliesslich gilt es bei familieninternen Übergaben neben den steuerlichen auch die erbrechtlichen Folgen genau zu prüfen. Weil die Abgrenzung geschäftlicher und privater Anliegen beim Interessensausgleich unter Angehörigen oft schwierig ist, lohnt es sich, Diskussionen klar zu strukturieren und aktiv zu moderieren – und sich von gescheiterten Familienübergaben nicht abschrecken zu lassen.

Tipps vom Juristen: Was sollten Inhaber für die Bewertung und Finanzierung klären?

Die Bewertung ist in der Regel der Ausgangspunkt für den Vertrag, wobei es sich in der Regel lohnt, mehrere Bewertungen durch entsprechende Experten einzuholen. Neben dem Kaufpreis können auch weitere Punkte wie die Gewährleistung oder ein Konkurrenzverbot vereinbart werden.

Die Finanzierung der Unternehmensnachfolge hängt im Wesentlichen davon ab, wie viel Eigenmittel der Nachfolger mitbringen kann. Soll der Nachfolger beispielsweise einen Erbvorzug erhalten, ist zu prüfen, ob die erbrechtlichen Pflichtteile eingehalten werden können.

Falls Fremdmittel nötig sind, lässt sich eine Finanzierung insbesondere durch eine Bank, den Verkäufer oder mit gestaffelten Kaufpreiszahlungen finanzieren (sogenannte Earn-Out-Zahlungen). Die entsprechenden Verträge mit der Bank und dem Verkäufer sollten rechtlich geprüft werden. Steuerlich sollte abgeklärt werden, wie der Kauf optimal strukturiert werden kann. In einigen Fällen kann es sich steuerlich lohnen, wenn der Kauf über eine Kapitalgesellschaft (sogenannte Akquisitions-holding) abgewickelt wird.

Aus Sicht des Inhabers stehen bei der Finanzierung die Zahlungsmodalitäten und die Sicherheiten im Vordergrund. Zudem sollte der Inhaber auch ein Auge auf die Steuerfolgen und seine Altersvorsorge werfen.

Daniel Tobler und Peter von Burg, burckhardt AG

BBM3 Walk the Talk: Dos and Don'ts bei Übergaben und Übernahmen

Wer mit dem Gedanken an eine Nachfolgelösung spielt, sollte sich möglichst früh mit Vertrauenspersonen austauschen: Sehen mich andere so, wie ich mich sehe? Wo liege ich richtig, wo mache ich es mir zu einfach, was blende ich aus? Ist «mein Weg» der beste Weg? Gibt es Alternativen? Bin ich parat?

Wer es ernst meint, sollte Sondierungsgespräche initiieren, mit potenziellen Nachfolgern oder aktuellen Inhabern. Auch wenn bei firmen- und familieninternen Übergaben die Initiative üblicherweise von Inhabern kommt, sollten potenzielle Nachfolger ihr Interesse deklarieren, wenn sie überzeugt sind, dass eine Firma neue unternehmerische Impulse braucht.

Wer es genauer wissen will, sollte schon früh Fachpersonen involvieren. Juristen, Treuhänder und Finanzierungsexperten können lange vor der Due Diligence und der Verhandlungsphase Möglichkeiten und Machbarkeiten prüfen, Herausforderungen identifizieren und Missverständnisse klären.

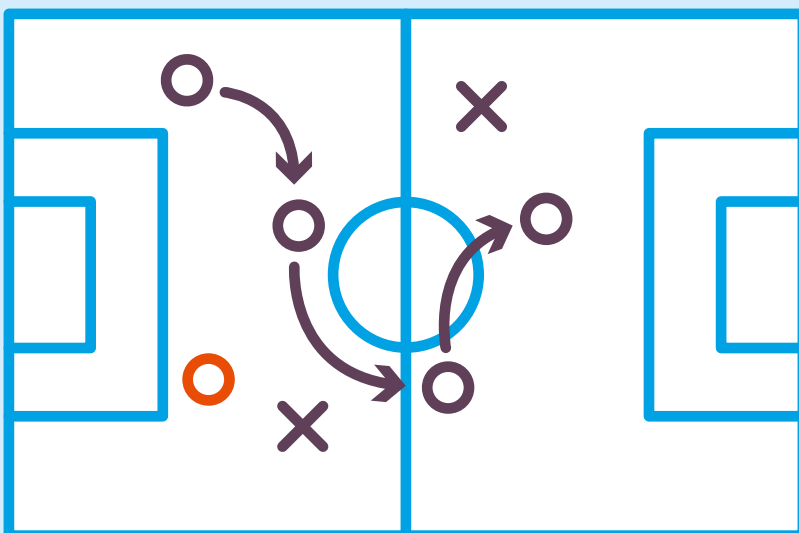
Wer mit Widerstand rechnet, sollte früh und proaktiv auf Stakeholder und potenzielle Spielverderber zugehen. Gerade bei firmen- und familien-

internen Übergaben lohnt es sich oft, schwierige Themen offen anzusprechen und Gerüchten, Spekulationen und Intrigen zuvorzukommen.

Wer Konflikte verhindern oder entschärfen will, sollte Raum für Vermittler schaffen, z.B. durch den Einbezug externer Experten oder Mediatoren, über die Erweiterung des VR mit unabhängigen Direktoren oder mit Hilfe von Vertrauenspersonen im Unternehmen oder im familiären Umfeld.

Wer an den verfügbaren Optionen zweifelt, sollte Alternativen prüfen. Statt Nachfolger zu suchen, können Inhaber Geschäftsführer einstellen, als stille Teilhaber Partnerschaften eingehen, Teilveräußerung vornehmen oder eine Firma kontrolliert herunterfahren. Potenzielle Nachfolger können allein oder mit Partnern ein eigenes Unternehmen aufbauen.

Wer Perspektiven sieht, sollte mit der Gegenpartei die Eckpunkte und Spielregeln für das weitere Vorgehen festlegen. Die Abmachungen zu Erwartungen, Grundlagen, Ablauf, Meilensteinen und Terminen sollten klar und verständlich sein und auf zwei A4-Seiten passen.



Wer Fortschritte macht, sollte proaktiv, klar, stufengerecht und zielgruppenspezifisch kommunizieren. Dabei geht es nicht nur darum, Kunden, Partner und Mitarbeitende mitzunehmen, sondern auch, auf Reaktionen von aussen einzugehen.

Wer aktiv involviert ist, sollte nicht vergessen, dass eine Unternehmensnachfolge nur ein Mittel zum Ziel ist. So viel Aufmerksamkeit sie von den Direktbeteiligten abverlangt, erwarten Kunden, Mitarbeitende und Partner Dienstleistungen, Lösungen und Perspektiven: The show must always go on.

Wer die Übergabe oder Übernahme vollzogen hat, sollte seine neue Rolle ab Tag 1 übernehmen. Unternehmen brauchen bis zum letzten Tag und ab dem ersten Tag handlungsfähige und handlungswillige Entscheidungsträger.

Wer auf Widerstand stösst, sollte notwendige Konflikte austragen. Der gefühlte «Point of no Return» ab dem ein Rückzug riskant wird, kommt bei familieninternen Lösungen früher als bei firmeninternen oder externen Lösungen. Aber das Gefühl einer Verpflichtung ist kein Ersatz für unternehmerische Überzeugung.

Wer seine Erfahrungen mit Mitgliedern des SVIT Zürich teilen möchte, kann sich für das SVIT Zürich Nachfolge-Tandem melden.

Wer von den Erfahrungen der Mitglieder des SVIT Zürich profitieren möchte, kann sich für ein SVIT Zürich Nachfolge-Tandem melden.

Tipps vom Juristen: Was sollten Inhaber und Nachfolger definitiv tun und lassen?

Schieben Sie rechtliche und steuerliche Themen nicht vor sich her, sondern gehen Sie diese früh an.

Ziehen Sie frühzeitig die richtigen Experten hinzu.

Stellen Sie zeitnah die Weichen, ob die Unternehmung verkauft, verschenkt oder liquidiert werden soll.

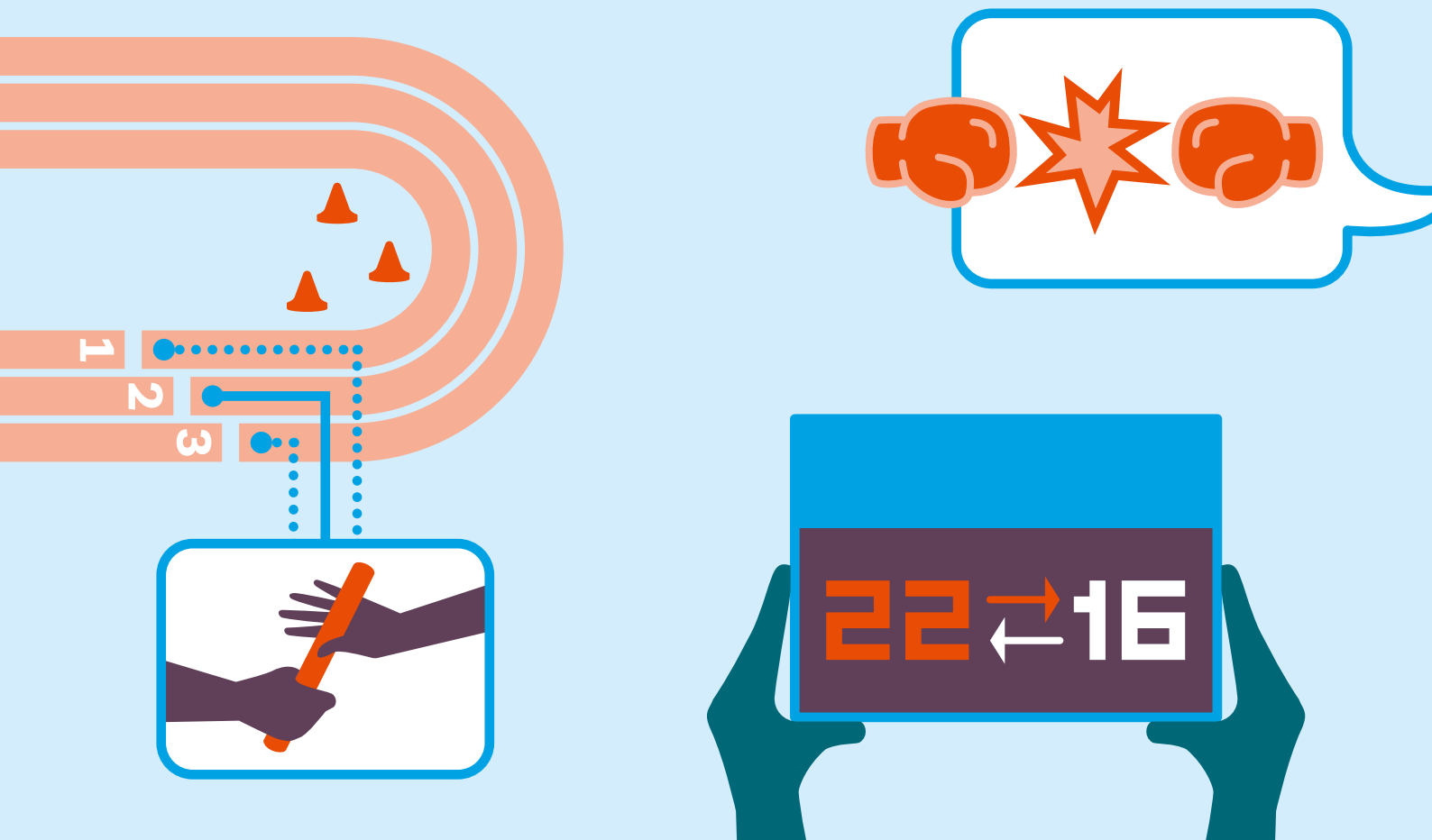
Falls eine Unternehmensnachfolge in der Familie geplant ist, sprechen Sie mit den betroffenen Personen und setzen Sie Ihre Entscheidungen rechtlich um (z.B. Testament, Erbvertrag etc.).

Bei einem externen Verkauf kann es sich lohnen, die Unternehmung rechtlich aufzuräumen oder nicht benötigte flüssige Mittel auszuschütten, um die Übergabe zu erleichtern.

Legen Sie Deal-Breaker frühzeitig offen und lassen Sie diese in die rechtlichen Dokumente einfließen.

Regeln Sie auch unerwartete Fälle (z.B. Krankheit des Inhabers) mit Vollmachten, Vorsorgeauftrag und Patientenverfügung.

Daniel Tobler und Peter von Burg, burckhardt AG



Beratung

Wo kann ich mich informieren?

SVIT Zürich Nachfolgekompass

Mitglieder des SVIT Zürich erhalten in einem kostenlosen Erstgespräch Navigationshilfen für die Planung und Umsetzung einer Unternehmensnachfolge:
Anfragen an nachfolge@svit.ch

Die RUZ-SVIT Zürich Nachfolgebox für eine ganzheitliche Unternehmensnachfolge

Das Raiffeisen Unternehmenszentrum RUZ bietet Mitgliedern des SVIT Zürich in einem kostenlosen Erstgespräch eine Standortbestimmung und mögliche Lösungsansätze:
<https://www.raiffeisen.ch/ruz/>

Partner für rechtliche, steuerliche und erbrechtliche Fragen

Der SVIT Zürich empfiehlt die Firma burckhardt AG:
<https://www.burckhardtlaw.com/team/>

Erkenntnisse, Orientierungsrahmen und Empfehlungen

Publikationen des SVIT Zürich

Der SVIT Zürich bietet Mitgliedern aller SVIT Organisationen und Interessierten eine Reihe von Publikationen und Weiterbildungen zu Themen, von denen Bewirtschaftungsunternehmen heute und in Zukunft betroffen sind. Die Publikationen und Weiterbildungen geben Einblicke in neue Erkenntnisse, bringen wichtige Themen für die Branchen auf den Punkt und bieten Orientierungsrahmen und Empfehlungen aus Verbandssicht des SVIT Zürich.

Entmietungen

Entmietung Gewerbe

SVIT Zürich (2023): BBM-Broschüre Entmietung von Gewerbe – wie geht das? (PDF)

Sozialverträgliche Entmietungsprozesse

Runder Tisch ImmoSenior (2021): Orientierungsrahmen Sozialverträgliche Entmietungsprozesse (PDF)

Runder Tisch ImmoSenior (2021): Best Practice Sozialverträgliche Entmietungsprozesse (PDF)

SVIT Zürich (2022): BBM-Broschüre Sozialverträgliche Entmietungsprozesse (PDF)

SVIT Zürich (2022): Empfehlungen/Zusatzleistungen für Entmietungsprozesse (PDF)

Unternehmensnachfolge

SVIT Zürich (2023): BBM-Broschüre Unternehmensnachfolge – wie geht das? (PDF)

Nachhaltigkeit

SVIT Zürich (2023): BBM-Broschüre Nachhaltige Liegenschaften bewirtschaften (PDF)

Homeoffice

SVIT Zürich (2020): Studie Homeoffice in der Immobilienwirtschaft (PDF)

SVIT Zürich (2021): Empfehlungen zu Homeoffice in der Immobilienwirtschaft (PDF)

SVIT Zürich (2021): Follow-up-Studie: Homeoffice in der Immobilienwirtschaft (PDF)

Download und weitere Informationen

<https://svit-bildung.ch/entwicklungen/>

Kontakt für weitere Informationen

Pascal Stutz, CEO SVIT Zürich, pascal.stutz@svit.ch, 044 200 37 81



SVIT Zürich
Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft
Mitgliederorganisation Zürich
Siewerdstrasse 8
8050 Zürich

Website www.svit-zuerich.ch