

Sommer 2025

NEWSLETTER

Einleitung

- 04 -

FRÔTÉ & PARTNER

Das Projekt Justitia 4.0

- 06 -

DYNAFISC FRÔTÉ

Nachfolgeplanung und Unternehmensübertragung in einem instabilen geopolitischen Kontext

- 09 -

SCHOEB FRÔTÉ

Die individuelle Verwaltung von Freizügigkeitsguthaben: Herausforderungen, Begünstigte und Vorteile

- 12 -

INTERVIEW

Fabrice Zumbrunnen

- 14 -

Einleitung

Mit unseren Newslettern möchten wir unsere Kundinnen und Kunden gezielt über relevante Entwicklungen informieren – insbesondere über neue gesetzliche Regelungen, aktuelle Praktiken sowie anhand von Berichten zu konkreten Fällen und Erfahrungen aus der Praxis.

Es ist nicht unsere Aufgabe, die Begründetheit der Gesetzesentwicklung und ihrer Ursachen oder der damit verbundenen neuen Praktiken zu beurteilen. Es erscheint uns jedoch von Interesse, den Zusammenhang zwischen diesen Entwicklungen und der zunehmenden Komplexität der Tätigkeiten, mit der wir konfrontiert sind, festzustellen.

Das starke Wachstum dieser Komplexität betrifft alle Wirtschaftssektoren. Zum Beispiel im Primärsektor, wo die Landwirte mit neuen Standards und neuen Verwaltungsaufgaben konfrontiert sind, die oft im Widerspruch zur Erfüllung ihrer Kernaufgabe stehen. Dasselbe gilt für den Sekundärsektor, wo zu den Grundverpflichtungen zahlreiche neue Sicherheitsvorschriften, neue Gesetze im Personalmanagement, von bestimmten Märkten auferlegte regulatorische Bestimmungen usw. hinzukommen. Der Tertiärsektor bleibt von dieser Entwicklung nicht verschont. Allein die Tatsache, dass die „explosionsartige“ Zunahme von Gesetzen und Vorschriften angewendet und – soweit

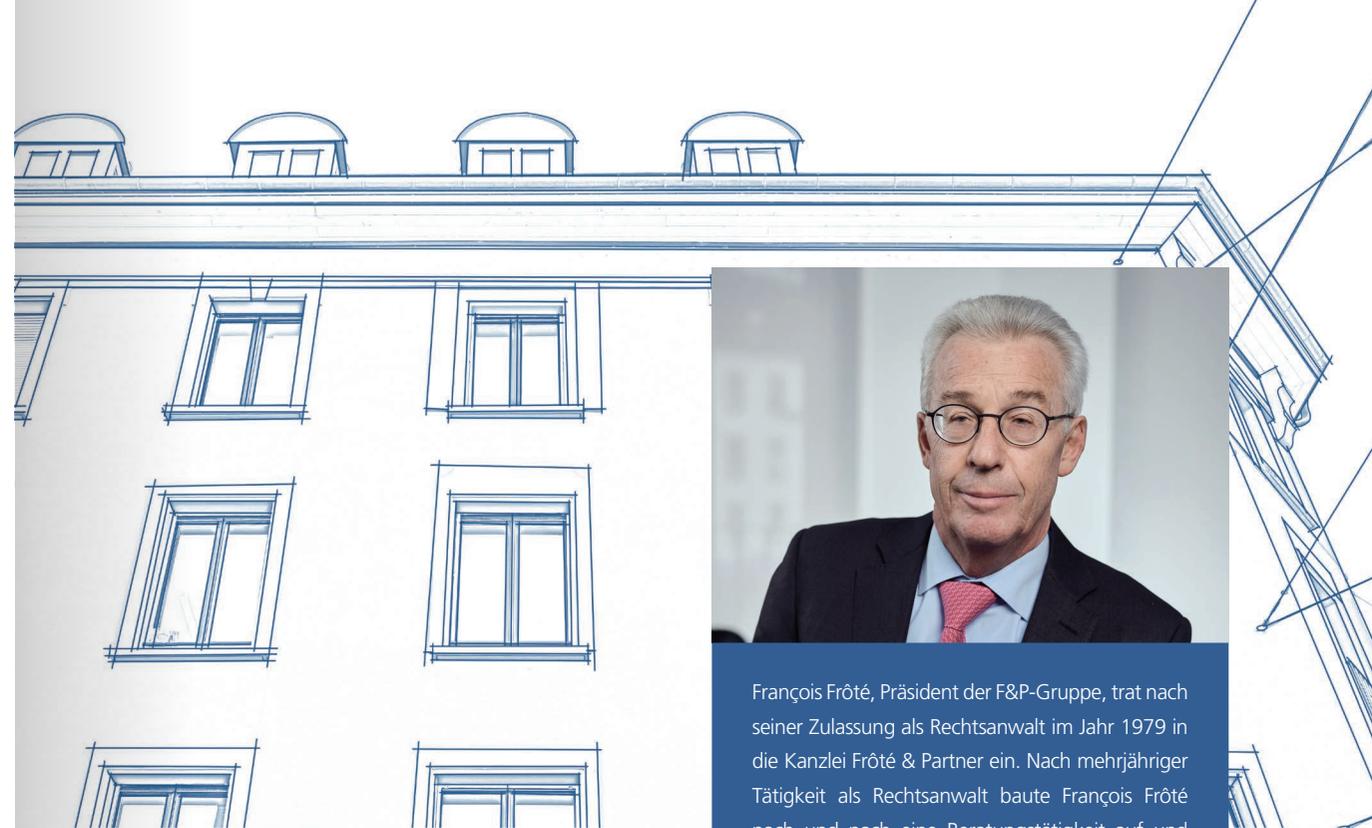
möglich – gemeistert werden muss, ist oft eine enorme Herausforderung, die nur schwer zu bewältigen ist.

Diese zunehmende Komplexität wirkt sich auch negativ auf den öffentlichen Dienst und seine Effizienz aus. Kompliziertere, umfangreichere Akten und der Bedarf an spezialisiertem Wissen führen oft zu einer Arbeitsüberlastung, wie sie auch im privaten Sektor zu beobachten ist. Dies verlangsamt die Bearbeitung von Akten erheblich und führt oft dazu, dass fragwürdige Entscheidungen getroffen werden. Die Folgen sind eine Überlastung der Justiz und eine viel zu langsame Bearbeitung von Verwaltungsakten.

„Komplexität“ wird laut Wikipedia als ein Verhalten eines Systems beschrieben, dessen Komponenten lokal und nichtlinear miteinander interagieren, was sich in einem schwer vorhersehbaren Verhalten – ohne zentrale Koordination und ohne übergeordneten Plan – zeigt und spontan zur Entstehung komplexer Strukturen führt.

Diese Definition, wie auch andere Definitionen, die das Fehlen einer globalen Vision oder einer Leitlinie hervorheben, zeigt die negativen Auswirkungen einer erhöhten Komplexität deutlich auf. Sie trägt oft dazu bei, dass unsere Unternehmen zunehmend an Effizienz verlieren,

Es erscheint uns jedoch von Interesse, den Zusammenhang zwischen diesen Entwicklungen und der zunehmenden Komplexität der Tätigkeiten, mit der wir konfrontiert sind, festzustellen.



François Frôté, Präsident der F&P-Gruppe, trat nach seiner Zulassung als Rechtsanwalt im Jahr 1979 in die Kanzlei Frôté & Partner ein. Nach mehrjähriger Tätigkeit als Rechtsanwalt baute François Frôté nach und nach eine Beratungstätigkeit auf und übernahm zahlreiche Verwaltungsmandate, insbesondere in den Bereichen Industrie und Finanzen. Dank seiner über 40-jährigen Erfahrung in der Unternehmensberatung, sei es im Rahmen von Umstrukturierungen, Nachfolgeregelungen oder Unternehmensverwaltungen, verfügt er über fundierte Kenntnisse der Schweizer Wirtschaft.

beeinträchtigt ihre Wettbewerbsfähigkeit und erschwert eine gute Unternehmensführung. Dies gilt umso mehr, wenn unsere Unternehmen mit Wettbewerbern konfrontiert sind, die von einer Organisation und einer Kultur profitieren, die von Einfachheit geprägt sind.

Es liegt auf der Hand, dass es Aufgabe der Politik ist, sich dieser Problematik ernsthaft anzunehmen. Der Privatsektor muss jedoch auch seiner Verantwortung gerecht werden, indem er kontinuierlich und konsequent nach einfachen Lösungen sucht.

In ihrer beratenden Funktion hat die F&P Group mit ihren Unternehmen das Ziel und den Grundsatz, ihre Kunden bei der Bewältigung dieser zunehmenden Komplexität zu unterstützen, indem sie im Rahmen ihrer Tätigkeiten nach den einfachsten und pragmatischsten Lösungen sucht – und dies ausschliesslich im Interesse ihrer Kunden.

Diese Einleitung gibt mir auch die Möglichkeit, Ihnen die Themen vorzustellen, die von unseren Unternehmen in diesem neuen Newsletter behandelt werden. Die Anwaltskanzlei Frôté & Partner

befasst sich mit dem hochaktuellen Thema der Digitalisierung der Justiz, während unser Treuhandunternehmen Dynafisc Frôté einen Artikel zu einem Thema vorstellt, das uns am Herzen liegt: Nachlassplanung und Unternehmensübertragung. Schoeb Frôté, ein Unternehmen, das im Bereich der Vermögensverwaltung tätig ist, beleuchtet die Herausforderungen und Vorteile der individuellen Verwaltung von Freizügigkeitsguthaben. Zum Abschluss dieser Ausgabe porträtiert unser übliches Interview Fabrice Zumbrennen, den ehemaligen Präsidenten der Generaldirektion der Migros-Gruppe und das neue Verwaltungsratsmitglied von Schoeb Frôté. Im Interview sprechen wir mit ihm über aktuelle Entwicklungen, die seine berufliche Tätigkeit unmittelbar betreffen.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre
François Frôté

Das Projekt Justitia 4.0

FRÔTÉ & PARTNER

Das Projekt Justitia 4.0 ist eine Initiative der eidgenössischen Gerichte, der kantonalen Justizbehörden und der kantonalen Strafvollzugsbehörden. Es soll die digitale Transformation des Schweizer Justizsystems begleiten und für das digitale Zeitalter vorbereiten. Dazu werden die derzeitigen Papierakten durch elektronische Akten ersetzt. Die Kommunikation zwischen den Parteien soll elektronisch über eine eigens dafür vorgesehene, hochgradig abgesicherte Plattform erfolgen. Zur Sicherstellung einer effizienten und intuitiven Verwaltung der digitalen Akten wird den beteiligten Parteien zudem eine Applikation zur Verfügung gestellt.

Ziel von Justitia 4.0 ist eine durchgängige digitale Abwicklung der Verfahren über eine hochsichere Plattform.

Wichtigste Etappen

2019	Projektstart
2023	Verabschiedung der Botschaft des Bundesrats zum Bundesgesetz über die Plattformen für die elektronische Kommunikation in der Justiz (BEKJ). Verabschiedung der Botschaft der Bundesversammlung zum Bundesgesetz über die Plattformen für die elektronische Kommunikation in der Justiz (BEKJ).
2024-2026 Frühestens	Pilotversuche in der gesamten Schweiz in mehreren Etappen
2025	Inkrafttreten des BEKJ

BEKJ

Das Bundesgesetz über die Plattformen für die elektronische Kommunikation in der Justiz (BEKJ) bildet die rechtliche Grundlage für die digitale Transformation der Schweizer Justiz.

Es sieht unter anderem vor, dass alle an einem Rechtsverfahren beteiligten Parteien für den

Datenaustausch mit Gerichten, Staatsanwaltschaften und Strafvollzugsbehörden eine sichere Plattform nutzen. Die Verpflichtung zur Nutzung einer solchen elektronischen Plattform soll in den verschiedenen Verfahrensgesetzen verankert werden.

Das Projekt im Überblick

1. Plattform

Ziel des Projekts ist, dass die elektronische Kommunikation im Justizbereich sowie die Akteneinsicht in Zukunft über die zentrale Plattform justitia.swiss erfolgt. Professionelle Nutzer wie Behörden und Anwälte werden verpflichtet sein, die Plattform zu nutzen. Privatpersonen und Unternehmen, die Beteiligte in einem Verfahren sind, können weiterhin auf dem Postweg mit den Justizbehörden kommunizieren. Sie können jedoch auf freiwilliger Basis ebenfalls die Plattform justitia.swiss nutzen.

Der Zugriff auf die Plattform muss durch eine Registrierung über eine anerkannte elektronische Identität in einem Adressverzeichnis der Plattform erfolgen. Die hohen Anforderungen an die zentrale Plattform reichen von der Benutzerfreundlichkeit bis zu strenger Datensicherheit und ergeben sich insbesondere aus dem Vorentwurf des BEKJ.

FRÔTÉ & PARTNER

Zudem hat der Bundesrat eine Grundsatzentscheidung getroffen, nach der es den Kantonen freisteht, eigene digitale Plattformen zu entwickeln und zu betreiben, unter der Voraussetzung, dass die im BEKJ festgelegten technischen Mindeststandards eingehalten werden, um die Interoperabilität zwischen allen Plattformen zu gewährleisten.

Schliesslich wird die zentrale Kommunikationsplattform ausschliesslich im Rahmen von Rechtsverfahren genutzt. Denn für Verwaltungsverfahren vor den Bundesbehörden soll eine weitere Plattform entwickelt werden.

2. E-Akte

Die Behörden müssen Gerichtsverfahren künftig digital über eine elektronische Akte abwickeln, die die derzeitigen Papierakten ersetzt. Zu diesem Zweck wird derzeit die eJustizakte-Applikation (JAA) entwickelt. Sie soll Aufgabenmanagement, Revision sowie die Verarbeitung von PDF-Dokumenten und Aktenstücken auf elektronischem Wege ermöglichen.

Zu den grundlegenden Vorgängen der Plattform gehören der Versand, die Benachrichtigung und die Konsultation der elektronischen Akte durch Behörden und Anwälte

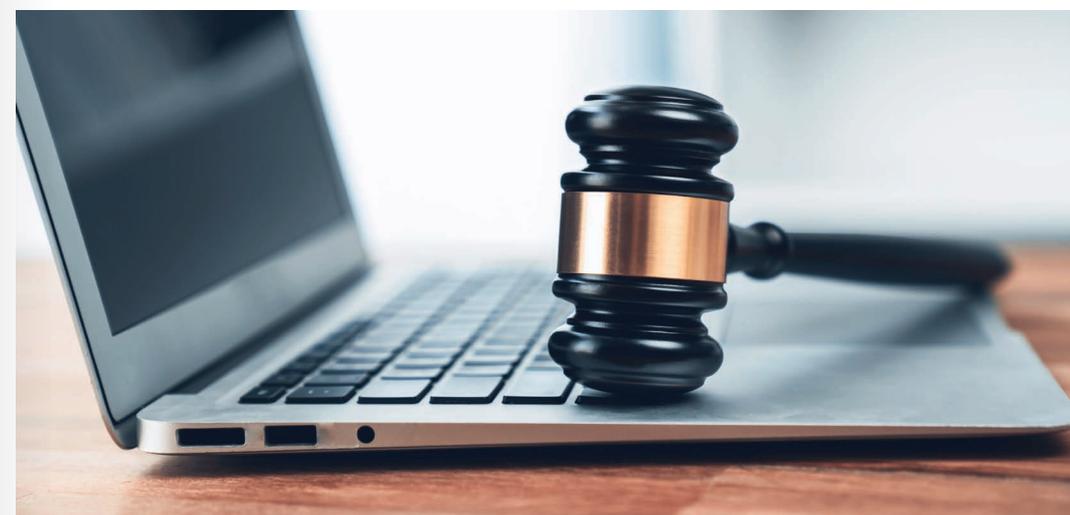
3. Transformation

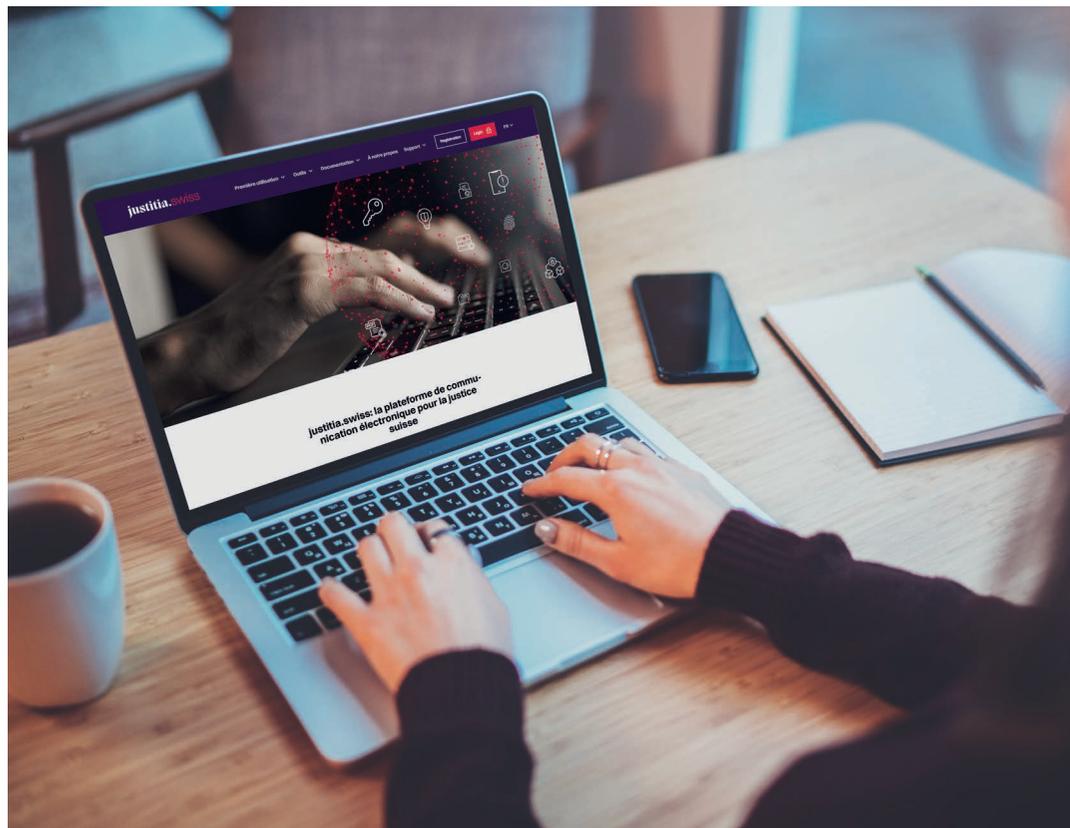
Von der digitalen Transformation der Schweizer Justiz werden rund 15'000 Mitarbeitende auf Ebene der Justizbehörden und rund 12'000 Anwältinnen und Anwälte betroffen sein. Mit dem Projekt sollen alle diese Personengruppen bei der digitalen Transformation optimal unterstützt werden.

Wesentliche Ziele von Justitia 4.0

Die Umgestaltung zu einer digitalen Justiz verfolgt folgende wesentliche Ziele:

- 1 Vereinfachte Arbeitsabläufe durch Einführung digitaler Gerichtsakten
- 2 Vereinfachter Zugang zu den Justizbehörden über eine digitale Plattform
- 3 Anpassung des rechtlichen Rahmens zugunsten einer obligatorischen Nutzung der digitalen Justiz
- 4 Schaffung eines zentralen Portals zur elektronischen Verwaltung von Akten





Mit dem Projekt Justitia 4.0 soll das Schweizer Justizsystem in das digitale Zeitalter überführt werden.

Fazit

Mit dem Projekt Justitia 4.0 soll das Schweizer Justizsystem in das digitale Zeitalter überführt werden. Ein solcher Übergang wird für die Angehörigen der Rechtsberufe sicherlich mit Zeiteinsparungen einhergehen, insbesondere was den Zugang zu Akten und ihre Verwaltung betrifft.

Das Projekt wird daher vor allem für Behörden und Anwälte grosse Auswirkungen haben.

Rechtsuchende haben weiterhin die Möglichkeit, auf dem Postweg mit den Behörden zu kommunizieren. Bleibt zu hoffen, dass die Digitalisierung eine schnellere Bearbeitung der Fälle durch die Behörden bewirken wird.

Aufgrund der vertraulichen Informationen, die über die Plattformen zugänglich sein werden, wird es jedoch vor allem darauf ankommen, maximale Sicherheit zu gewährleisten.

Nachfolgeplanung und Unternehmensübertragung in einem instabilen geopolitischen Kontext

DYNAFISC FRÔTÉ

Die Nachfolgeplanung und die Unternehmensübertragung sind entscheidende Aspekte der Unternehmensführung und werden in der Praxis allzu oft vernachlässigt. Um den Fortbestand eines Unternehmens zu sichern, ist eine gut durchdachte Nachfolgeplanung unerlässlich. Zu diesem Thema sind im Laufe der Zeit zahlreiche Artikel veröffentlicht worden. Die Entwicklung des wirtschaftlichen und insbesondere des geopolitischen Umfelds wirft unserer Meinung nach jedoch ein neues Licht auf dieses Thema. Dieser Artikel untersucht die wichtigsten Schritte und Best Practices für einen erfolgreichen Übergang, da in der Schweiz in den nächsten fünf Jahren rund 100'000 Unternehmen den Eigentümer wechseln werden. Darüber hinaus untersuchen wir die Auswirkungen des derzeit instabilen Umfelds auf dieses Thema und schlagen einige Best Practices vor, die unserer Meinung nach auch ausserhalb eines aktiven Unternehmensübertragungsprozesses von Interesse sind.

1. Die Bedeutung der Nachfolgeplanung und Unternehmensübertragung verstehen

Für einen „Chef“ oder allgemeiner für die Aktionäre stellt die Nachfolgeplanung sicher, dass das Unternehmen nach seinem/ihrer Ausscheiden weiterhin floriert. Dies ermöglicht auch die Maximierung des Unternehmenswerts, indem potenziellen Übernehmern gezeigt wird, dass es einen Plan für die Zukunft gibt.

In einem von Unsicherheiten geprägten geopolitischen Kontext, wie wir ihn derzeit erleben, ist die Arbeit zur Sicherung des Fortbestands

des Unternehmens von besonderem Interesse. Wie wir im Folgenden zu zeigen versuchen, ist die grundlegende Arbeit, die geleistet werden muss, um ein Unternehmen auf einen Generationswechsel oder einfach nur auf einen Eigentümerwechsel vorzubereiten, eng mit der Frage des Fortbestands des Unternehmens im Allgemeinen verbunden.

2. Unternehmensbewertung

Bevor mit der Nachfolgeplanung und der Unternehmensübertragung begonnen wird, ist es wichtig, das Unternehmen gründlich zu bewerten. Dies ist ein üblicher Schritt in einem Übertragungsprozess. Dazu gehören eine Finanzanalyse, eine Bewertung der Aktiva und Passiva sowie eine Überprüfung der Betriebsabläufe und der Personalressourcen (insbesondere der Schlüsselpersonen). Über diese relativ üblichen Elemente hinaus schlagen wir vor, die Bewertung des Unternehmens auf allgemeinere Governance-Fragen auszudehnen, die oft unterschätzt werden. Sowohl im Rahmen eines Übertragungsprozesses als auch bei der Absicherung der organisatorischen Solidität eines Unternehmens sind die Themen Governance und Bewertung von Schlüsselkompetenzen von vorrangigem Interesse.

Um sicherzustellen, dass ein Unternehmen bereit ist, bedeutende Veränderungen vorzunehmen, wie sie durch eine Übertragung hervorgerufen werden, reicht es in der Tat nicht aus, nur die Fähigkeit eines Unternehmens zu untersuchen, zu einem bestimmten Zeitpunkt durch seinen

Betrieb Gewinne zu erwirtschaften. Es ist sinnvoll, auch die Fähigkeit des Unternehmens zu untersuchen, diesen Betrieb in einem neuen Kontext fortzusetzen. Dies setzt voraus, dass die bestehende Unternehmensführung, die Robustheit der betrieblichen Prozesse sowie die Kompetenzen des Führungspersonals analysiert werden, wobei ein möglicher Abgang des „Chefs“ oder der möglicherweise noch im Unternehmen tätigen Aktionäre zu berücksichtigen ist. Insbesondere müssen Dokumente wie das Organisationsreglement, die Protokolle der Generalversammlungen und der Verwaltungsratssitzungen, das Aktienbuch usw. geprüft werden. Nur wenn all diese Elemente berücksichtigt werden, kann die Fähigkeit des Unternehmens, auf nachhaltige Weise Gewinne zu erzielen, bewertet werden.

In einem unsicheren geopolitischen Kontext erscheint uns eine solche Analyse auch ohne zwingenden Zusammenhang mit einer Übertragungstransaktion sinnvoll. Ein solches Vorgehen soll es nämlich ermöglichen, die Fähigkeit des Unternehmens zu ermitteln, auf ein Umfeld mit erhöhten Schwierigkeiten und Druck zu reagieren. Dies ist eine notwendige Voraussetzung, um die oben erwähnte Nachhaltigkeit zu gewährleisten, und sogar eine Voraussetzung für eine zukünftige Übertragungstransaktion.

Was die finanzielle Bewertung im engeren Sinne betrifft, so stellen wir fest, dass die Bewertung eines Unternehmens darin besteht, eine Wertspanne auf der Grundlage einer wirtschaftlichen Realität zu bestimmen. Daher ist es von grösster Bedeutung, vor Beginn der Unternehmensbewertung die Erfolgsrechnung des Unternehmens zu „normalisieren“, d. h. ausserordentliche oder ungerechtfertigte Posten (wie z. B. ein mögliches Übergelbalt des Verkäufers, an den Verkäufer gezahlte Mieten usw.) zu bereinigen, damit die

Erfolgsrechnung nach einem wirtschaftlichen Ansatz erstellt wird. Auch dieses Vorgehen soll ein besseres Bild der Fähigkeit des Unternehmens vermitteln, auch ausserhalb eines Übertragungsprozesses Gewinne zu erzielen. Darüber hinaus soll die Analyse mögliche Verbesserungspotenziale aufdecken, die durch über Jahre hinweg gewachsene Gewohnheiten verdeckt werden könnten. Ein solcher Ansatz ist grundlegend für eine nützliche Analyse, selbst weit vor einem Übertragungsprozess, umso mehr in einem von Unsicherheiten geprägten Kontext.

3. Identifizierung potenzieller Nachfolger

Es gibt mehrere Möglichkeiten, ein Unternehmen zu übertragen, jede mit ihren Vor- und Nachteilen. Zu den gängigsten Optionen gehören:

- **Die familieninterne Übertragung:** Die Übertragung des Unternehmens an ein Familienmitglied mag natürlich erscheinen, erfordert jedoch eine sorgfältige Vorbereitung, um sicherzustellen, dass der Nachfolger bereit ist, seine Verantwortung zu übernehmen.
- **Verkauf an Dritte:** Der Verkauf des Unternehmens an einen externen Käufer kann eine interessante Lösung sein, insbesondere wenn kein Familienmitglied bereit oder in der Lage ist, das Unternehmen zu übernehmen.
- **Die Übergabe an die Mitarbeiter:** Der Verkauf des Unternehmens an die Mitarbeiter durch ein Management-Buy-out (MBO).

Welches Szenario auch immer gewählt wird, es muss im Rahmen der oben erwähnten Bewertungen berücksichtigt werden.

4. Unternehmen für den Übergang vorbereiten

Sobald die Übertragungsmethode festgelegt ist, ist es entscheidend, das Unternehmen auf

den Übergang vorzubereiten. Dazu gehört die Bearbeitung möglicher Verbesserungspotenziale, die in der Bewertungsphase identifiziert wurden (auf finanzieller Ebene, aber allgemeiner auf der Ebene der Unternehmensführung). Die Dokumentation der Schlüsselprozesse, wie z. B. Governance sowie operative, rechtliche, finanzielle und steuerliche Prozesse, erfolgt ebenfalls in dieser Phase.

Die Übertragung eines Unternehmens kann erhebliche steuerliche und rechtliche Auswirkungen haben. Verkäufern wird empfohlen, mit Finanz-, Steuer- und Rechtsberatern zusammenzuarbeiten, um sicherzustellen, dass die Transaktion so strukturiert ist, dass unerwünschte Auswirkungen, insbesondere auf steuerlicher Ebene, aber nicht nur dort, minimiert werden.

Schlussfolgerung

Die Nachfolgeplanung und die Unternehmensübertragung sind komplexe, aber wesentliche Prozesse, um den Fortbestand eines Unternehmens zu sichern.

Vor allem in einem wirtschaftlich unsicheren Umfeld erscheint es uns sinnvoll, diese Schritte nicht als einmalige Übung zur Vorbereitung einer Übertragung zu betrachten, sondern als Best-Practice-Ansatz, der es ermöglichen soll, die Fähigkeit des Unternehmens sicherzustellen, den Herausforderungen, die sich ihm in den Weg stellen können, zu begegnen. Auf diese Weise wird das Unternehmen natürlich (auch) bereit sein, sich einem Übertragungsprojekt zu stellen.

Um solche Schritte zu erleichtern, ist es unser Ziel, über unser Geschäftsmodell alle erforderlichen Kompetenzen zur Verfügung zu stellen, um diese Themen anzugehen, mit einem 360°-Ansatz, der es ermöglicht, die Unternehmensleiter auf einfache, aber hochkompetente Weise zu begleiten. Wir stehen Ihnen gerne zur Verfügung, um das Thema zu diskutieren oder Überlegungen zu diesen Themen anzustossen.





Tatsächlich zahlt der Versicherte keine Vermögenssteuer, solange sein Vorsorgekapital in einer Vorsorgeeinrichtung verbleibt.

Die individuelle Verwaltung von Freizügigkeitsguthaben: Herausforderungen, Begünstigte und Vorteile

SCHOEB FRÔTÉ

Freizügigkeitsguthaben sind die Beträge, die ein Arbeitnehmer in einer Pensionskasse angespart hat und die sich aus den Beiträgen des Arbeitnehmers und seines Arbeitgebers während der Beschäftigungszeit ergeben. Diese Mittel machen oft einen bedeutenden Teil des Vermögens einer Person aus.

Der häufigste Freizügigkeitsfall hängt mit einem Arbeitsplatzwechsel zusammen. In diesem Fall ist die bisherige Pensionskasse gesetzlich verpflichtet, dieses Kapital an den neuen Arbeitgeber des Versicherten zu überweisen.

Dem Arbeitnehmer bieten sich jedoch im Rahmen einer beruflichen Veränderung mehrere, oft wenig bekannte Möglichkeiten, diese Mittel individuell zu verwalten.

Beispiele für Situationen, in denen eine individuelle Verwaltung von Freizügigkeitsguthaben in Betracht gezogen werden kann:

- **Arbeitsunterbruch vor dem Rentenalter:** Ein Versicherter kann sich dafür entscheiden, sein Alterskapital bis zum Alter von 65 Jahren in einem Freizügigkeitskonto zu belassen.
- **Stellenwechsel:** Bei einem Stellenwechsel kann ein Arbeitnehmer sein Vorsorgeguthaben auf ein Freizügigkeitskonto übertragen (jedoch nur den Betrag, der über der maximalen Einkaufskapazität liegt).
- **Übergang in die Selbstständigkeit:** Wenn ein Arbeitnehmer selbstständig wird, kann er ein Freizügigkeitskonto eröffnen und von einer individuellen Verwaltung profitieren.

Heutzutage wird dieses Thema selten angesprochen und Freizügigkeitsguthaben – sofern sie nicht auf einem einfachen Bankkonto liegen – werden oft standardisiert und ohne jegliche Personalisierung verwaltet.

Die individuelle Verwaltung dieser Guthaben bietet die Möglichkeit, die Investitionen an die spezifischen Bedürfnisse und persönlichen Ziele jedes Einzelnen anzupassen. Jede Veränderung im beruflichen oder privaten Leben kann berücksichtigt werden, was eine kontinuierliche Neubewertung der Anlagen ermöglicht, um die Renditen zu maximieren und gleichzeitig die langfristigen Ziele zu erreichen. Dieser Ansatz ermöglicht es, Faktoren zu berücksichtigen wie

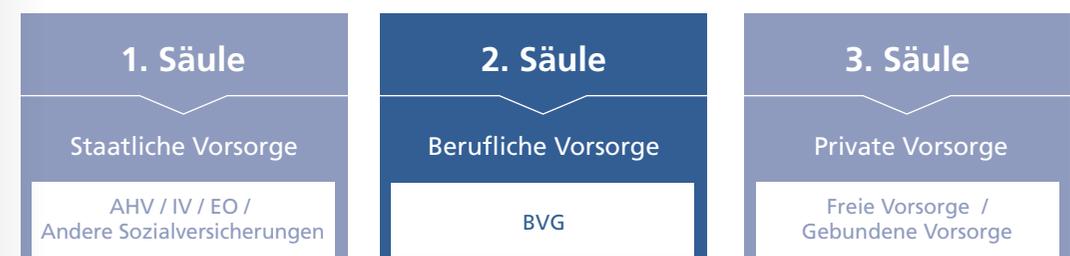
- den Anlagehorizont,
- die Risikotoleranz sowie
- die persönliche Situation des Begünstigten.

Es ist auch wichtig zu erwähnen, dass es einen Steuervorteil gibt, wenn das Freizügigkeitsguthaben in einer Stiftung aufbewahrt wird (die Stiftung ist die Einrichtung, die das Freizügigkeitsguthaben aufnehmen kann, um zu verhindern, dass es in das Privatvermögen gelangt). Tatsächlich zahlt der Versicherte keine Vermögenssteuer, solange sein Vorsorgekapital in einer Vorsorgeeinrichtung verbleibt.

Zusammenfassend sind wir der festen Überzeugung, dass wir durch einen massgeschneiderten Ansatz auf die spezifischen Bedürfnisse jedes Einzelnen eingehen und gleichzeitig eine bessere Kontrolle über die finanzielle Zukunft ermöglichen können.

Die Vorteile einer solchen Verwaltung liegen auf der Hand: Personalisierung, Flexibilität, Renditeoptimierung und erhöhte Sicherheit. Für weitere Informationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Die Vorsorge in der Schweiz



Fabrice Zumbrunnen

INTERVIEW

Kurz nach seinem Studium an der Universität Neuenburg in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie einem Nachdiplomstudium in Statistik, begann Fabrice Zumbrunnen 1996 eine Karriere bei der Migros-Gruppe. Im Jahr 2005 wurde er Geschäftsleiter der Genossenschaft Migros Neuenburg-Freiburg. Im Jahr 2012 wechselte er in die Generaldirektion des Migros-Genossenschafts-Bundes in Zürich, wo er von 2018 bis 2023 als Präsident der Generaldirektion tätig war.



Fabrice Zumbrunnen - Es ist vor allem die gemeinsame Vision, der Ehrgeiz für eine starke Entwicklung sowie die grosse Verbundenheit mit den beiden Gründern der Gruppe. In unseren verschiedenen Tätigkeitsbereichen innovative Ansätze im Dienste der Lebensqualität unserer Kundinnen und Kunden vorzuschlagen und zu entwickeln und dabei ein jährliches Wachstumsziel von 5% bis 10% zu erreichen, sind besonders motivierende Ziele.

F&P - Was kann Ihre Erfahrung und Persönlichkeit zur AEVIS VICTORIA Gruppe beitragen?

Fabrice Zumbrunnen - Meine Management- und Strategieerfahrung, eine langjährige Praxis im Bereich Unternehmensfusionen und -übernahmen, meine Fähigkeit, komplexe Projekte zu managen sowie erfolgreiche Kooperationen mit verschiedenen Akteuren aus Wirtschaft, Finanzen und Politik aufzubauen und zu pflegen.

F&P - Privatkliniken versus öffentliche Krankenhäuser, im populären Bild sind erstere eher einer Elite vorbehalten. Ist dieses Bild wirklich falsch? Welche Rolle können Privatkliniken im Gesundheitswesen spielen?

Fabrice Zumbrunnen - Viele unserer Kliniken erfüllen einen von den Kantonen erteilten

Als leidenschaftlicher Musik- und Kulturliebhaber ist Fabrice Zumbrunnen heute in verschiedenen Verwaltungsräten in den unterschiedlichsten Bereichen wie Innovation, Reise- und Gastgewerbe sowie Medizin tätig. Seit kurzem ist er Mitglied des Verwaltungsrats unserer Vermögensverwaltungsgesellschaft Schoeb Frôté SA und erweist uns die Ehre, an unserem traditionellen Interview teilzunehmen.

F&P - Nach über 25 Jahren bei der Migros sind Sie seit letztem Jahr CEO der AEVIS VICTORIA Gruppe, die in den Bereichen Medizin, Luxushotellerie sowie Immobilien tätig ist. Was hat Sie dazu bewogen und motiviert, diese neue Herausforderung anzunehmen?

INTERVIEW

Gesundheitsauftrag und richten sich an die Bezücker der Grundversicherung, also an die gesamte Bevölkerung. Selbstverständlich verfügen wir auch über ein Angebot, das den Beziehern einer Zusatzversicherung vorbehalten ist. Dieses klassische Privatklinikangebot trägt jedoch nur einen geringen Teil zu unserem Umsatz bei, zumal die jüngste Entwicklung des Konzerns mit der Übernahme von Beteiligungen oder dem Erwerb von Regionalspitälern sowie der starken Entwicklung von Arztpraxen in eine andere Richtung weist.

F&P - Wie reagieren Sie auf die Polemik um die Tarife in einigen Privatkliniken und die Tatsache, dass einige Versicherungen diese Kliniken beschuldigen, am Anstieg der Gesundheitskosten beteiligt zu sein?

Verantwortung erfolgt. Diese Lösung ist unserer Meinung nach die einzige, die den Anstieg der Gesundheitskosten stoppen kann, der logischerweise mit der Alterung der Bevölkerung sowie dem technologischen und medizinischen Fortschritt einhergeht.

F&P - Die AEVIS VICTORIA-Gruppe ist auch in der Luxushotellerie tätig, einem Bereich, der weit entfernt von der Gesundheit erscheinen mag. Warum diese beiden Geschäftsbereiche? Welche Komplementaritäten sehen Sie darin?

Fabrice Zumbrunnen - Alle Luxushotels versuchen ihr Angebot in Richtung Gesundheit im weitesten Sinne weiterzuentwickeln. Das Angebot der Spas zum Beispiel, das traditionell auf Wellness ausge-

Das Schweizer Gesundheitssystem ist sehr komplex und es wäre naiv zu glauben, dass ein einziges Kriterium ausschlaggebend für die Senkung der Kosten sein könnte.

Fabrice Zumbrunnen - Die vorgefassten Meinungen entsprechen nicht immer der Realität. So bieten unsere Kliniken seit vielen Jahren eine niedrigere Kostenbasis („base rate“) als andere Akteure des Gesundheitswesens, seien sie staatlich oder privat!

Das Schweizer Gesundheitssystem ist sehr komplex und es wäre naiv zu glauben, dass ein einziges Kriterium ausschlaggebend für die Senkung der Kosten sein könnte. Wir glauben an die Lösung der integrierten Versorgung, bei der die Koordination der Versorgung unter einer einzigen

richtet ist, wird nach und nach durch zahlreiche Leistungen ergänzt, die von Detox-Kuren über medizinische Check-ups bis hin zu Fitness- oder Gewichtsreduktionsangeboten reichen. Unsere Expertise in diesem Bereich verschafft uns ein einzigartiges Wettbewerbsvorteil, der sich in zahlreichen Entwicklungsprojekten in unseren Hotels niederschlägt. Unsere Nescens-Klinik mit ihrer einzigartigen Erfahrung im Bereich der präventiven und regenerativen Medizin mit Schwerpunkt auf Langlebigkeit wird bei dieser strategischen Entwicklung eine wesentliche Rolle spielen.

F&P - Das Gesundheitswesen steht vor grossen Herausforderungen, aber es ist nicht das Einzige. Auch der Einzelhandel hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Wie sehen Sie als Kenner dieses Bereichs die Entwicklung in diesem Sektor?

Fabrice Zumbrunnen - Die Explosion des Online-Handels hat das Handelsangebot und die Konsumgewohnheiten, insbesondere im Non-Food-Bereich, völlig neu gestaltet. Es wird kein Zurück mehr geben und im stationären Angebot wird es nur noch Platz für einige mächtige internationale Konzerne oder hochspezialisierte Geschäfte geben.

Ich bin stolz darauf, dass ich mit Galaxus/Digitec und Migros online dazu beigetragen habe, die Migros-Gruppe als führenden E-Commerce-Akteur in der Schweiz zu etablieren. Ich kenne kein vergleichbares Beispiel auf globaler Ebene - ein Beweis dafür, wie schwierig diese radikale Unternehmenstransformation ist.

F&P - Von welcher beruflichen Laufbahn haben Sie während Ihres Studiums geträumt? Hatten Sie ganz bestimmte Ambitionen?

Fabrice Zumbrunnen - Ich träumte überhaupt nicht von einer beruflichen Laufbahn. Mein Wunsch war es zu lernen, mich weiterzubilden und so viele Bücher wie möglich zu lesen.

F&P - Was hat Ihnen aus beruflicher und persönlicher Sicht an der Migros-Gruppe besonders gefallen?

Fabrice Zumbrunnen - Die Vielfalt der Aufgaben und Herausforderungen im Dienste eines Unternehmens, das in der Schweiz den Charakter einer echten Institution hat. Die Tatsache, dass ich in so unterschiedlichen Bereichen wie Einzelhandel, Industrie, Immobilien, Gastronomie, Reisen, Gesundheit oder Bankwesen arbeiten konnte, ist ein einzigartiges Privileg, welches mir ermöglicht hat, sehr viele verschiedene Berufe auszuüben und dabei in der gleichen Gruppe zu bleiben!

F&P - Sie haben auch mehrere Verwaltungsratsmandate inne, darunter ein Mandat in unserer Vermögensverwaltungsgesellschaft. Im Vergleich zu Ihrem früheren Arbeitgeber und der AEVIS-Gruppe könnte man die Schoeb Frôté SA als „eine kleine Boutique“ bezeichnen. Welche Elemente reizen Sie besonders an dieser Art von Mandat?

Fabrice Zumbrunnen - Es ist nicht die Grösse, sondern die Vision der Unternehmen und ihrer Gründer, die zählt. Ich habe die Dienste von Schoeb Frôté als Kunde in Anspruch genommen. Es gibt letztlich keinen stärkeren Beweis für meine Überzeugung, dass sich dieses Unternehmen von anderen unterscheidet und meiner Meinung nach noch ein grosses Entwicklungspotenzial besitzt.

F&P - In ihrem Artikel stellt Schoeb Frôté ein neues Dienstleistungsangebot vor, das eine persönliche und massgeschneiderte Verwaltung von Freizügigkeitsguthaben

Es ist nicht die Grösse, sondern die Vision der Unternehmen und ihrer Gründer, die zählt.



ermöglicht. Was ist Ihre Meinung zu dieser neuen Tätigkeit?

Fabrice Zumbrunnen - Ich bin überzeugt, dass sie einem echten Bedürfnis entspricht. Da ich selbst mit der Frage der Verwaltung meiner Freizügigkeitsguthaben konfrontiert war, fiel mir die mangelnde Attraktivität der bestehenden Lösungen auf dem Markt auf, die vom „Minimalservice“ der Banken bis hin zu standardisierten Angeboten spezialisierter Akteure reichen. Als Kunde bin ich also der Erste, der von diesem innovativen und die Schoeb Frôté AG charakterisierenden Angebot profitiert.

F&P - Welche menschlichen und beruflichen Qualitäten sollte ein gutes Verwaltungsratsmitglied Ihrer Meinung nach haben?

Fabrice Zumbrunnen - Ein gutes Verwaltungsratsmitglied muss darauf achten, sein unabhängiges Urteilsvermögen zu bewahren, zuzuhören, die Marktentwicklung zu beobachten und zu ver-

stehen und gleichzeitig ein aufrichtiges Interesse und Verständnis für die Herausforderungen, Risiken und Chancen, denen das Unternehmen gegenübersteht, zu zeigen. Mir gefällt der Gedanke, von der operativen Geschäftsleitung als privilegierter Gesprächspartner wahrgenommen zu werden, mit dem man sich vertrauensvoll austauschen kann. Dies im besten Interesse des Unternehmens und unter Wahrung der unterschiedlichen Verantwortlichkeiten.

F&P - Mit 55 Jahren: Was sind Ihre nächsten beruflichen Ziele und Herausforderungen?

Fabrice Zumbrunnen - Meine Herausforderungen und Projekte sind zu zahlreich, um sie hier zu erwähnen. Mein Hauptziel bleibt es, weiterhin Freude an der Ausübung meiner verschiedenen Mandate zu haben und zur Wertschöpfung der Unternehmen beizutragen, die ich in ihrer Entwicklung begleite.

Die Partner unserer Gruppe wünschen Ihnen eine angenehme Lektüre!

	François Frôté Rechtsanwalt, Präsident der F&P Seit 1979		Urs Wüthrich Rechtsanwalt, Verwaltungsratsmitglied der Frôté & Partner AG Seit 1987
	Marc Labbé Rechtsanwalt, Verwaltungsratsmitglied der Frôté & Partner AG Seit 1990		Max-Olivier Nicolet Rechtsanwalt und Notar, Partner der F&P Seit 1998
	Raphaël Queloz Spezialist in Finanz und Rechnungswesen, Verwal- tungsratsmitglied und Direktor der Dynafisc Frôté AG Seit 2002		Markus Jordi Rechtsanwalt, Präsident der Frôté & Partner AG Seit 2007
	Gilles Frôté Verwaltungsratsmitglied der F&P und Präsident der Dynafisc Frôté AG Seit 2008		Vincent Codoni Notar, Partner der F&P Seit 2009
	Antoine Helbling Steuerexperte, Verwaltungsratsmitglied und Partner der Dynafisc Frôté AG Seit 2010		Daniel Gehrig Rechtsanwalt und Notar, Partner der F&P Seit 2011
	Clément Schoeb Vermögensverwalter, Verwaltungsrats- mitglied und Direktor der Schoeb Frôté AG Seit 2013		Michael Imhof Rechtsanwalt, Direktor der Frôté & Partner AG Seit 2014
	Blaise Girardin Ökonom, Partner der Dynafisc Frôté AG Seit 2017		Denis Grisel Ökonom, Partner der Dynafisc Frôté AG Seit 2017

	Léonie Schoeb-Frôté Ökonomin, Verwaltungsratsmitglied und Partner der Dynafisc Frôté AG Seit 2017		Andreas Bättig Rechtsanwalt, Verwaltungsratsmitglied und Direktor der Frôté & Partner AG Seit 2018
	George Berthoud Rechtsanwalt, Partner der Dynafisc Frôté AG Seit 2019		Nathan Kaiser Rechtsanwalt, Partner der Dynafisc Frôté AG Seit 2020
	Nolwenn Fromaigeat Notarin, Partner der F&P Seit 2020		Roberto Di Grazia Dipl. Wirtschaftsprüfer, Geschäftsführer der Dynafisc Frôté AG Seit 2022
	Jean-Daniel Margueron Versicherungsbroker mit eidg. Fachausweis, Partner der F&P Seit 2022		Alain Cuche Versicherungsbroker mit eidg. Fachausweis, Partner der F&P Seit 2022
	Melanie Wälchli Rechtsanwältin, Frôté & Partner AG Seit 2022		Christopher De Sousa Notar, Partner der F&P Seit 2023
	Johann Piller Rechtsanwalt und Notar, Partner der F&P Seit 2024		Pascal Hofer Notar, Partner der F&P Seit 2024
	Isabelle Homberger Gut Diplomierte Steuerexpertin, Partner der F&P Seit 2025		Ivo Gut Lic. iur., Partner der F&P Seit 2025

KONTAKT

Biel-Bienne

Zentralplatz 51

Postfach 480

CH-2501 Biel-Bienne

T +41 32 322 25 21

F +41 32 323 18 79

Neuchâtel

Faubourg du Lac 11

Case postale 2333

CH-2001 Neuchâtel

T +41 32 722 17 00

F +41 32 722 17 07

Solothurn

Westbahnhofstrasse 1

Postfach 333

CH-4502 Solothurn

T +41 32 628 26 26

F +41 32 628 26 20

www.fp-group.ch