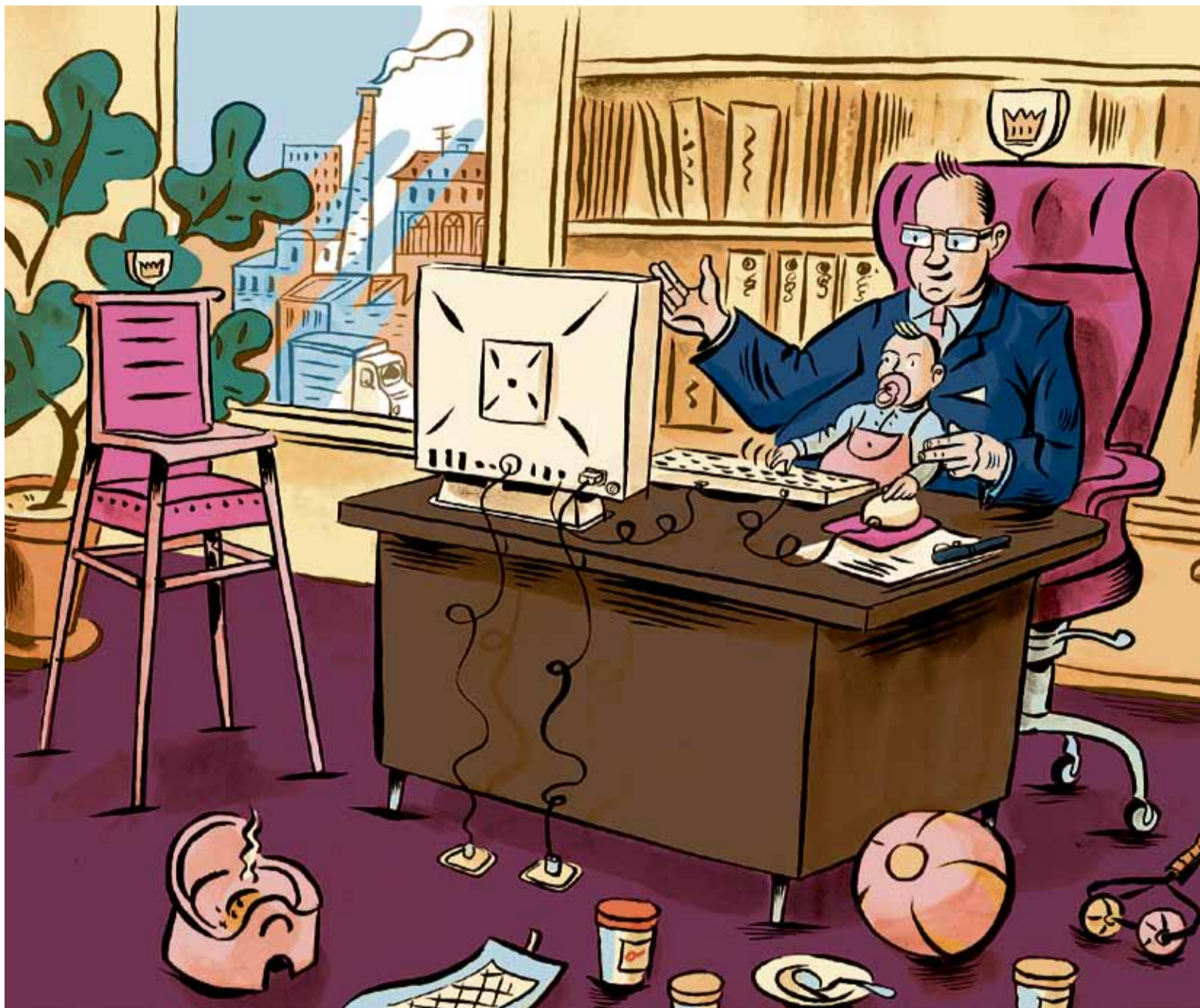


## Schwieriger Abgang

**Firmenübergaben** Die meisten Schweizer Firmen sind im Familienbesitz. Ihr grösstes Problem ist die Nachfolgeregelung.



### «Jedes Kind muss seine Rolle finden»

Wie bringen Sie einem Patron bei, dass es an der Zeit ist loszulassen?

**Leonhard Fopp:** Das ist personenspezifisch. Bei einem echten Patron, der zugleich auch ein Pionier ist, kann dies nur mit einer Drohung realisiert werden.

Das hört sich martialisch an.

Fopp: Das kann ein Arzt, eine Bank oder eine Kündigung sein. Bei einem Patron der dritten oder vierten Generation braucht es oft wenig, weil er persönlich erfahren hat, wie wichtig das Thema ist.



**Leonhard Fopp**  
Inhaber Continuum und Spezialist für schwierige Nachfolgelösungen

Es gibt zwei Kategorien von potenziellen Nachfolgern in der Familie: Jene, die das gar nicht stemmen können, und jene, die es könnten, aber nicht wollen. Wie gehen Sie in solchen Situationen vor?

Fopp: Wir führen einen offenen Dialog. Der Lebensplan aller Involvierten muss gemäss verschiedenen Szenarien detailliert und vorurteilsfrei besprochen und die Vorteile des Unternehmertums aufgezeigt werden. Gleichzeitig gilt es, eine echte Bedürfnisabklärung vorzunehmen oder die Zeit wirken zu lassen und mitzuhelfen, allfällige Vorurteile abzubauen.

Abschreckend auf mögliche Nachfolger wirkt oft das Verhalten des Vaters, der seine Kinder nicht frühzeitig an wichtigen Entscheidungsprozessen teilnehmen liess. Fopp: Es muss nicht jeder Spross einer Unternehmerfamilie Firmenchef werden. Auch hier ist ein moderierter, generationenübergreifender Dialog entscheidend. Und vor allem ist wichtig, dass jedes Kind seinen Platz und seine Rolle in der Familie und der Firma findet. Ein engagierter Verwaltungsrat ist oft besser als ein überforderter Chef. Entscheidend für eine gute Governance ist zudem der gezielte Einsatz externer Fachleute - in der Geschäftsleitung sowie im Verwaltungsrat.

Studien zeigen auf, dass Hunderte von Firmen ihre Nachfolgeregelung nicht einmal auf die Traktandenliste nehmen. Das ist eine verheerende Bilanz.

Fopp: Nein, nicht unbedingt. Denn viele Betriebe - das gilt speziell bei kleineren Firmen - sind gar nicht nachfolgefähig und -würdig. Volkswirtschaftlich bedauerlich ist jedoch, wenn mangels überzeugender Nachfolgelösungen Arbeitsplätze gefährdet werden.

Was ist charakteristisch für eine gute und für eine schlechte Lösung?

Fopp: Die grössten Unterschiede liegen im Umgang mit dem Vertrauenskapital und in der Professionalität der Kommunikation. Wird offen, ehrlich und vertrauensvoll miteinander der Dialog gefunden, kommt es immer zu tragfähigen Lösungen. Damit eine Win-win-Situation erreicht wird, ist ein Ausgleich zwischen Geben und Nehmen unabdingbar.

INTERVIEW: MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN

MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN

Angst kennt er nicht. Der 35-jährige Matthias Pestalozzi vertritt die neunte Generation des gleichnamigen Familienunternehmens und hat nun die operative Leitung übernommen. «Ich möchte nicht einfach Spross der Gründerfamilie sein, sondern das Unternehmen in die Zukunft führen», lautet sein Rezept für die Kontinuität innerhalb des Handelstums. Pestalozzi junior arbeitete schon in den Schulferien im Betrieb und leitete eine Tochterfirma. «Da

habe ich die gute Atmosphäre in unserem Unternehmen kennen gelernt. Das ist der beste Motivator für eine geglückte Stabübergabe», sagt er.

#### Grosser Handlungsbedarf

Pestalozzi ist kein Einzelfall. Fast 90 Prozent der schweizerischen Unternehmen sind in Familienbesitz. Ein Viertel davon muss in den nächsten fünf Jahren die Nachfolge regeln. Die Mehrheit von ihnen befasst sich laut verschiedenen, breit angelegten Befragungen des HSG-Family Business Center nicht mit diesem Thema.

Dabei erweisen sich meistens jene Patrons als Hypothek, die nicht loslassen wollen. Das ist verheerend, denn die Nachfolgeregelung ist die Achillesferse jedes Unternehmens. Soll sie in kleinen Schritten vollzogen werden? Oder sind abrupte Lösungen erfolgreicher für das Überleben der Firma?

Monika Domeisen ist Geschäftsführerin und Mitinhaberin bei Weissmann Suisse. Sie berät und begleitet seit langem Familienunternehmen bei einem Generationenwechsel. Eine der Fragen, die sich überall stellt, lautet: Wie kann man Konflikte schon vor der Zepterübergabe verhindern? Domeisens Lösung lautet: Eine Familienverfassung (siehe Kasten). Darin kommen Mitglieder der Eigentümer überein, wie sie als Gesellschafter miteinander umgehen, welche Rechte und Pflichten sie haben und wie Schnittstellen zum Unternehmen gestaltet werden.

In einer neuen Studie des Beratungsunternehmens PricewaterhouseCoopers (PwC) wird die Form der Familienverfassung als ideales Regelwerk bezeichnet. Leider werde sie in der Schweiz noch viel zu selten angewandt, obwohl sie erwiesenermassen eine positive ökonomische Nebenwirkung habe. Unternehmen, die sie einführen, erzielen durchschnittlich eine höhere Rendite, kommen die drei Autoren Peter Bartels, Karl Hofbauer und Stefan Gerber zum Schluss.

Allerdings nützen die besten Regelwerke für eine möglichst konfliktfreie Nachfolgeregelung nichts, wenn potenzielle Vertreter der nächsten Generation gar nicht dazu motiviert sind, in die Fussstapfen ihres Vaters oder Onkels zu treten. Laut einer anderen PwC-Studie scheitern Stabwechsel oft am mangelnden Interesse der Kinder. «Wenn der Vater abends nach Hause kommt und darüber flucht, was

heute wieder alles schiefgelaufen ist, muss er sich nicht wundern, dass sein Sohn oder seine Tochter lieber einen anderen Beruf wählt», sagt Raoul Egeli, Chef von Creditreform. «Mein Vater war so begeistert von seiner Arbeit, dass er mich ansteckte», sagt der Unternehmer. Deshalb übergeben Patrons zum Teil ihr Geschäft lieber einem guten Mitarbeiter als einem Sohn, der am liebsten Golf spielt und das Leben geniesst.

#### Die Varianten

Welche Lösungen schlägt Frank Halter, Gründungs- und Geschäftsleitungsmitglied des Center of Family-Business an der HSG vor? «Ein Family Buy-out, ein Management Buy-out oder ein Management Buy-in.» Daneben gibt es noch Zwischenlösungen. So kann sich die Führung durch einen Externen oder einen Interimsmanager bewähren, falls sich keine Lösung mit dem potenziellen Nachwuchs abzeichnet.

Ein Beispiel dafür ist die Firma Sigvaris, weltweit führende Herstellerin von medizinischen Kompressionsstrümpfen. Stefan Ganzoni, der das Unternehmen in der vierten Generation führte, vergleicht eine Firma mit den sich verändernden Bedürfnissen eines Menschen. «Sie verändern sich im Lauf der Jahre. Ein Chef muss erkennen, wann ein frischer Wind wehen sollte - ein langfristiger Prozess, der aber entscheidend ist beim Loslassen.» Sigvaris entschied sich für einen externen Firmenchef.

Ganzoni schliesst aber nicht aus, dass eines Tages auch der Nachwuchs der beiden Ganzoni-Aktionäre Stefan und Christian, welche beide dem Verwaltungsrat angehören, Spass am Eintritt ins Unternehmen bekommen. «Aber es muss auf freiwilliger Basis geschehen, sonst funktioniert das nicht», meint hierzu Stefan Ganzoni.

#### ZUR NACHFOLGEREGELUNG

### Eine Familienverfassung hilft

1. Umgang miteinander: Wie werden Familienkonflikte geregelt? Wie oft trifft man sich und in welchem Rahmen?
2. Führung und Nachfolge: Sind sich die Gesellschafter einig, wie über eine mögliche Führungsnachfolge entschieden werden soll? Wer hat was im Unternehmen zu bestimmen? Wie ist das Ausscheiden eines Familienmitgliedes aus der operativen Führung geregelt?
3. Mitarbeit: Dürfen Familienmitglieder weiter mitarbeiten? Welche? In welchen Positionen?
4. Kontrolle: Welche Organe kontrollieren die Geschäftsführung? Wer kontrolliert was?
5. Information: Wer erhält in welchem Zeitrahmen Informationen? Sind es Bring- oder Holschulden? Wie transparent will das Unternehmen nach aussen sein?
6. Vergütung: Wie abhängig sind die Gesellschafter von der Unternehmens-

7. Entnahmen, Ausschüttungen: Wie sind sie gestaltet? Gibt es Sonderrechte für Entnahmen?
8. Beteiligungsübergang, Vererben: Wen begünstigen die Gesellschafter im Todesfall? Klärt ein Vererbungsplan, welcher Gesellschafter wann und wie viel an wen vorab verschenkt und wie viel vererbt werden soll? Wird das Unternehmen bei der Scheidung eines Gesellschafters belastet?
9. Ausscheiden: Was passiert, wenn Erblasser und Erbe zeitgleich oder in kurzen Abständen sterben? Wer trifft wichtige Entscheidungen, falls der Unternehmer so schwer erkrankt, dass er sich nicht mehr äussern kann? Wie lauten die Bedingungen für den Verkauf von Anteilen?

Quelle: Monika Domeisen, Weissmann Suisse