

«Es braucht meist rasche Eingriffe»

Familienunternehmen sind zahlreichen Herausforderungen – und dies auf verschiedenen Ebenen – ausgesetzt. Auch der SNB-Entscheid, den Euro-mindestkurs aufzuheben, wirkt sich massiv auf diese Sparte aus. Antworten auf die entscheidenden Fragestellungen bietet die Continuum AG aus St.Gallen. Das auf die Begleitung in den Themen Unternehmensentwicklungen, Nachfolgeprozesse und Umgang mit Familienvermögen spezialisierte Unternehmen verhilft zu einem raschen und proaktiven Handeln. Im Gespräch mit Rolf Brunner, Partner und Mitglied des Verwaltungsrates, sowie Adrian Peterhans, neuer Partner der Firma.

Interview: Marcel Baumgartner Bild: Tiziana Secchi

Rolf Brunner, Adrian Peterhans, was hat die Aufgabe des Euro-Mindestkurses mit der Frage der Nachfolgeregelung zu tun?

Brunner: Die Frage der Nachfolgeregelung ist ein Prozess, welcher langfristiger Natur ist und die Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln bedarf. Seit dem 15. Januar – von einer Minute auf die andere – ist der Unternehmer und damit die Unternehmung noch zusätzlich der Frage des Umganges mit dem Eurokurs und damit verbundenen Konsequenzen ausgesetzt. Als ob der Unternehmer nicht schon genug Herausforderungen zu meistern hätte...

tige Arbeitsplätze, die einen guten Ausbildungshintergrund fordern, müssen am Standort erhalten bleiben, dasselbe gilt für die Garantie der hohen Qualität, die Schweizer Produkte nach wie vor attraktiv machen. Nun gilt es, die Situation der Unternehmung zu analysieren und rasche, aber dennoch durchdachte Massnahmen einzuleiten. Genau da können wir ansetzen: als Sparringpartner, als Lösungsinnovator und kreativer Mitgestalter in der Umsetzung.

Peterhans: Gerade jetzt, wo komplexe Lösungen aufgrund der neuen Situation noch vermehrt unter Zeitdruck erarbeitet werden müssen, ist eine fundierte und umfassende Beratung matchentscheidend.

«Wir haben Zugang zu Behörden und Verbänden und arbeiten intensiv an flankierenden Massnahmen für unsere Kunden.»

Wie beeinflusst die aktuelle Eurosituation denn die Familienunternehmen in der Ostschweiz?

Peterhans: Produzierende Familienunternehmen mit einem hohen Exportanteil in der Ostschweiz sehen sich gezwungen, Sofortmassnahmen einzuleiten. Sie müssen schnell und proaktiv handeln, das heisst, sie müssen die Produktentstehungskosten und den Verkaufspreis betriebswirtschaftlich in ein vernünftiges Verhältnis bringen. Diese Anpassung an die aktuelle Situation bedeutet meistens einen harten Eingriff in die Prozesslandschaft der Unternehmung und damit mögliche Anpassungen in der Unternehmensentwicklung.

Wie sehen Sie die Situation mit Ihrer Dienstleistung «Unternehmensentwicklung» für Familienunternehmen im Zusammenhang mit dem Eurokurs?

Brunner: Als erste Priorität sehen wir die Erhaltung des Standortes als Werk- und Denkplatz. Hochwer-

Bestehen Lösungsansätze für Familienunternehmen, dem Eurokurs entgegenzuwirken?

Peterhans: Um Produktentstehungskosten und den Verkaufspreis betriebswirtschaftlich in ein vernünftiges Verhältnis zu bringen, braucht es in der aktuellen Situation meist harte Eingriffe. Wir unterstützen unsere Kunden dabei, dieses Gleichgewicht wieder herzustellen. Bei vollen Auftragsbüchern ist eine Arbeitszeiterhöhung zu empfehlen – ganz generell muss das Arbeitsverhalten überdacht werden. Eine weitere mögliche Massnahme ist, einen Teil der Unternehmung, beispielsweise Produktentstehungsprozesse, in eine Tochtergesellschaft in einem Niedriglohnland wie Polen oder der Türkei zu verlegen. Wir unterstützen bei der Problemerkennung sowie bei der Umsetzung der zu treffenden Massnahmen – mit Augenmass.

Was sollten Ihrer Meinung nach Verbände, regionale Organisationen und Behörden für Familienunternehmen an flankierende Massnahmen bereitstellen?

Brunner: Wir arbeiten an verschiedenen Konzepten, wie zum Beispiel an einem einfachen und vor allem



Adrian Peterhans (links) und Rolf Brunner:

«Wir sehen den Druck, welcher der Euro auf uns ausübt, auch als Auslöser des Themas «Nachfolgeregelung»».

schnellen Weg, Teilproduktionen in eine Tochterfirma in einem Niedriglohnland zu verlegen oder in einem Joint Venture zu bündeln. Dies bedeutet in erster Linie den schnellen, risikominimierten Zugang zum Land, die begleitete Suche nach dem Standort und die Firmengründung mit allen rechtlichen Aspekten. Auf diesem Weg ist es sinnvoll, wenn beispielsweise Städte und Wirtschaftsförderungen partnerschaftliche Beziehungen zu den neuen Standorten aufbauen und so für den Familienunternehmer den Zugang zu neuen Kulturen ermöglichen, ja sogar in einer Art und Weise Geborgenheit und Gepflogenheiten bieten.

Beeinflusste der Eurokurs die bevorstehenden Nachfolgeregelungen?

Peterhans: Wir sehen den Druck, welcher der Euro auf uns ausübt, auch als Auslöser des Themas «Nachfolgeregelung». Viele Firmenbesitzer und ihr Umfeld machen sich seit Jahren intensive Gedanken über die Zukunft der Firma, und dazu gehört auch die da und dort noch ungelöste Frage der Nachfolgeregelung. Man mag es kaum mehr hören oder lesen – aber die Frage beschäftigt. Darum ist es wichtig, dass die Patrons verlässliche Ansprechpartner haben, beispielsweise in Verbänden oder am sogenannten «Continuum-Dialog», um just solche Themen mit Interessierten aus anderen Branchen auszutauschen. Wir stellen fest, dass aufgrund der Euro-Situation beim Thema «Nachfolgeplanung» die sogenannten Faktoren vermehrt vernachlässigt werden. Eine gefährliche Tendenz. Unser «360-Grad-Check» bietet Gewähr, eine für sämtliche Parteien nachhaltige Lösung zu entwickeln. Die Ich-Strategie und

die Vermögens-Strategie sind hier ebenso zu analysieren wie die Strategien der Familie und des Unternehmens bzw. des Nachfolgers – Continuum spricht hierbei vom Strategie-Quartett.

Brunner: Wir haben Zugang zu Behörden und Verbänden und arbeiten intensiv an flankierenden Massnahmen für unsere Kunden. Die Ergänzung unserer Präsenz und damit verbunden die Ausweitung unseres Know-hows mit dem Eintritt von Adrian Peterhans erlaubt uns, auch in den aktuellen Fragestellungen kompetente und weitsichtige Lösungen für unsere Kunden anzugehen. Die langjährige Erfahrung unserer Partner im Umgang mit Familienunternehmen und deren Familien aus der verarbeitenden Industrie, aber auch der Finanzindustrie sowie mit der Etablierung nachhaltiger Unternehmensentwicklung hat immer die Sicherung der Zukunft des Unternehmens zum Ziel.

Ganz grundsätzlich wird derzeit ein eher düsteres Bild gezeichnet. Steht es wirklich so schlimm um den Wirtschaftsstandort Schweiz?

Brunner: Nein, nein, absolut nicht. Wenn die richtigen Massnahmen erkannt und eingeleitet werden, ganz bestimmt nicht. Trotz der erwähnten möglichen Verlagerung von Teilen einer Unternehmung muss das gesamte Know-how in der Schweiz bleiben. Darauf gilt es aufzubauen. Die Stärkung des Werk- und Denkplatzes Schweiz mit Fokus auf Bildung, Forschung und Entwicklung kann gar dazu führen, dass wir auch diese «Krise» letztlich ohne tief greifende Verluste meistern werden. Auch und besonders dafür setzen wir uns ein.