

«Manchmal stinkt der Fisch vom Kopf her»

Ein Drittel der Firmen kann nicht an die nächste Generation übertragen werden, mit Folgen für die ganze Wirtschaft. Ein Experte für Nachfolgelösungen in Familien sagt, woran es oft hapert, was seine schwierigsten Fälle sind und warum er wenig von Co-Leitungen hält.

Interview: Gregory Remez

Laut einer Analyse der Wirtschaftsauskunftei Dun & Bradstreet steuert fast jede sechste Firma in der Schweiz auf ein Nachfolgeproblem zu. 100 000 Arbeitsplätze drohen zu verschwinden. Ist die Lage tatsächlich so düster?

Rolf Brunner: Die Schätzungen halte ich für übertrieben. Betroffen sind vor allem Betriebe mit bis zu zehn Mitarbeitenden: Architekturbüros, kleine Druckereien, Coiffeurläden oder Bäckereien und Restaurants. Natürlich ist jede Firmenschliessung für die Betroffenen schlimm, aber gerade diese Leute sollten in Zeiten des Fachkräftemangels leicht zu vermitteln sein.

Was ist mit grösseren Unternehmen? Dort dürften die Folgen ungleich schwerwiegender sein.

Bei den grösseren Betrieben können wir aus der Erfahrung heraus sagen: Wenn sie gut sind, werden sie sich im Markt behaupten und eine Lösung finden. Da erwarten wir nicht, dass es plötzlich reihenweise Liquidationen gibt. Zudem müssen sich die Inhaber und Inhaberinnen ihrer Verantwortung bewusst sein.

Wie meinen Sie das?

Wer die Nachfolgeplanung nicht rechtzeitig in die Hand nimmt, nimmt seine Verantwortung als Unternehmer nicht wahr. Sagen wir, eine Schweizer Familie besteht durchschnittlich aus vier Köpfen. Wenn nun ein Arbeitgeber 100 Leute beschäftigt, dann ist er indirekt für 400 Köpfe zuständig; bei 1000 Leuten sind es bereits 4000. Wer sich dessen bewusst ist, kümmert sich auch um das Weiterbestehen eines Unternehmens. Viel zu oft erlebe ich allerdings, dass in Firmen über alles Mögliche geredet wird ausser die Nachfolge.

Was raten Sie denn jemandem, der sich aus seiner Firma zurückziehen möchte?

Zuallererst sollte man sich das Ziel einer Firmenübergabe klarmachen: Was will man? Sich komplett zurückziehen oder beteiligt bleiben? Wie hoch soll diese Beteiligung sein? Gibt es Schlüsselfiguren im Unternehmen, denen man vertraut und die es in die nächste Phase führen können? Bei familieninternen Übergaben gilt es vor allem drei Fragen zu klären: Wer will? Wer kann? Wer darf?

Immer öfter scheitert es ja bereits am Wollen.

Ja, das stellen wir ebenfalls fest. Das ist auch nicht weiter verwunderlich. Dank besserer Ausbildungschancen haben Jüngere heute viel mehr Optionen. Früher gab es klare Hackordnungen: Der älteste Sohn übernahm den Bauernhof oder das Geschäft. Fertig. Das ist obsolet, auch weil Frauen heute betriebs-

«Es gibt auch Inhaber, die ihren Abgang vergolden möchten und sich kaum um die Zukunft der Firma scheren.»



Rolf Brunner
Verwaltungsratspräsident von Continuum

wirtschaftlich und führungs-mässig genauso fit sind wie die Männer. Zudem hat sich die Familienplanung nach hinten verschoben. All das hat dazu geführt, dass Firmenübergaben von einer Generation zur nächsten komplexer geworden sind.

Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen sind Ihr Spezialgebiet. Woran hapert es dort am meisten?

An falschen Vorstellungen und mangelnder Kommunikation. Ein Familienunternehmen hat nicht nur einen materiellen, sondern auch ideellen Wert. Letzterer lässt sich nur schwer mit Geld aufwiegen und erklärt auch, warum manche nicht loslassen können oder völlig über-rissene Vorstellungen vom Wert ihrer Firma haben. Manchmal stinkt der Fisch auch vom Kopf her, der Nachwuchs traut sich aber nicht, den Eltern die Meinung zu sagen. Kein Wunder, das sind mitunter schwierige Gespräche, die viele scheuen.

Kommt es oft vor, dass sich eine Familie wegen einer Übergabe zerstreitet?

Man muss sagen, die Leute sind insgesamt vernünftiger geworden. (schmunzelt) Aber bei mehreren Kindern potenziert sich natürlich das Konfliktpotenzial mit jeder Generationsstufe. Vor allem, wenn die Angeheirateten auch noch mitreden wollen. Da hilft meist nur Moderation und Mediation durch eine externe Person. Auch müssen sich Inhaber bei Entscheiden bewusst machen, welchen Hut sie gerade aufhaben, den Eignerhut, den Chefhut oder den Vaterhut. Angestellten kann man kündigen, die Kinder bleiben aber auch nach einer Kündigung Familie.

Lassen sich solche Probleme immer wegmoderieren?

Sie sind immer lösbar, wenn der Wille da ist, sie zu lösen. (schmunzelt) Am schwierigsten



In welche Richtung soll es mit der Firma gehen? Nicht immer sind sich die Generationen einig. Bild: Getty

ist es, wenn Inhaber die Übergabe zu lange aufschieben nach dem Motto: keine Zeit, keine Lust. Es kommt aber auch vor, dass sich die Kinder schlicht noch nicht bereit fühlen, ein Unternehmen zu übernehmen.

In solchen Fällen raten Sie zu einem «familienexternen Management». Wie funktioniert dieses genau?

Wenn die Kinder sich grundsätzlich vorstellen können, die Nachfolge anzutreten, dazu aber noch nicht bereit sind, lohnt sich die Prüfung eines familienexternen Managements. Man stellt also eine Geschäftsführerin oder einen Geschäftsführer an, mit allen Rechten und Pflichten, schreibt aber von Anfang an fest, dass das Engagement zeitlich begrenzt ist. Im Idealfall beteiligt man diese Person am

Unternehmen, um die intrinsische Motivation zu erhöhen. Nach fünf, zehn oder fünfzehn Jahren – je nach Abmachung – gibt diese Person dann ihren Posten und Anteil wieder ab, und die Kinder übernehmen.

Klingt utopisch, so jemanden zu finden.

Das geht nicht fingerschnippend und braucht in der Regel Zeit. Aber solche Positionen sind beliebter als man denkt. Denn wer seine Sache gut macht, ist nach dem Engagement auf dem Markt überaus begehrt.

Das bedingt viel Vertrauen auf beiden Seiten. Ist das für Externe überhaupt zu stemmen?

Natürlich sind Insider vorzuziehen. Die wissen schon, wie der Hase läuft. Bei Externen

braucht es dagegen längere Übergangsfristen. Hier wären wir wieder bei der Verantwortung der Inhaber. Diese sind dafür zuständig, das Wissen an die nächste Management-Generation weiterzugeben. Gerade in kleinen Betrieben passiert vieles informell und intuitiv. Die Krux liegt hier also beim Know-how-Transfer. Geht Know-how verloren, hat das direkte Auswirkungen auf den Wert eines Unternehmens. Daher gilt es zu verhindern, dass eine Firma allzu stark von einer Person abhängt.

Könnten Co-Führungen hier Abhilfe schaffen?

Temporär ja, aber langfristig halte ich von Co-Führungen nichts. Ausser die Bereiche und Zuständigkeiten sind ganz klar voneinander abgetrennt. Aber

dann stellt sich wiederum die Frage der finalen Verantwortung. Die sollte an einem Ort liegen, bei einem Chef oder einer Chefin.

Was war die schwierigste Firmenübergabe, die Sie erlebt haben?

Da gibt es einige. Die meisten Konflikte gibt es wegen des finanziellen, wenn beispielsweise um Anteile gestritten wird. Es gibt auch Inhaber, die ihren Abgang vergolden möchten und sich kaum um die Zukunft der Firma scheren. Ausserdem erleben wir es leider noch immer oft, dass Inhaber alter Schule ihren Kindern die Nachfolge nicht zutrauen, obwohl diese qualifiziert und willig sind.

Wirklich? Haben Sie ein Beispiel?

Ich hatte mal einen Fall, bei dem die Tochter eines Schreinermeisters bereit war, das Geschäft ihres Vaters zu übernehmen. Aus unserer Sicht war sie die mit Abstand beste Option, doch der Verwaltungsrat inklusive des Vaters sperrte sich dagegen. Ich hätte fast mein Mandat niedergelegt. Irgendwann kamen die Herren aber doch noch zur Vernunft. Heute führt die Frau den Betrieb vorbildlich, hat fast keine Abgänge, wächst. Das Beispiel zeigt, dass wir gesellschaftlich noch nicht da sind, wo wir sein könnten.

Zur Person

Rolf Brunner (67) ist Verwaltungsratspräsident von Continuum. Bei der Firma mit Niederlassungen unter anderem in Zürich und St.Gallen ist der Name Programm: Sie hat sich auf Nachfolgeregelungen und Strategieentwicklung in Familienunternehmen spezialisiert. Brunner ist dort seit 2013 beschäftigt, davor war er unter anderem 18 Jahre für die Credit Suisse tätig.

Anlagefonds

Erklärung Anlagefonds

Konditionen bei der Ausgabe und Rücknahme von Anteilen:

- keine Ausgabe- und Rücknahmegebühren zugunsten des Fonds (Ausgabe erfolgt zum Inventarwert).
- Ausgabe- und Rücknahmegebühren der Fondsleitung und/oder des Vertriebssträgers (kann bei gleichem Fonds je nach Vertriebskanal unterschiedlich sein).
- Transaktionsgebühr zugunsten des Fonds (Betrag zur Deckung der Spesen bei der Anlage neu zuzurechnender Mittel).
- Kombination von 2) und 3).
- Besondere Bedingungen bei der Ausgabe von Anteilen.

Die zweite, kursiv gedruckte Ziffer verweist auf die Konditionen bei der Rücknahme von Anteilen:

- Keine Rücknahmekommission und/oder Gebühren zugunsten des Fonds (Rücknahme erfolgt zum Inventarwert).
- Rücknahmekommission zugunsten der Fondsleitung und/oder des Vertriebssträgers (kann bei gleichem Fonds je nach Vertriebskanal unterschiedlich sein).
- Transaktionsgebühr zugunsten des Fonds (Betrag zur Deckung der Spesen beim Verkauf von Anlagen).
- Kombination von 2) und 3).
- Besondere Bedingungen bei der Rücknahme von Anteilen.

Besonderheiten:

- a) wöchentliche Bewertung, b) monatliche Bewertung, c) quartalsweise Bewertung, d) keine regelmäßige Ausgabe und Rücknahme von Anteilen, e) Vortagespreis, f) frühere Bewertung, g) Ausgabe von Anteilen vorübergehend eingestellt, h) Ausgabe und Rücknahme von Anteilen vorübergehend eingestellt, i) Preisindikation, j) in Liquidation, x) nach Ertrags- und/oder Kursgewinnausschüttung

Sponsor



Bezeichnung Währung Ind. Wert ± 2023

Luzerner Kantonalbank	0844 822 811	www.lukb.ch
------------------------------	--------------	-------------

Strategiefonds

LUKB Expert-Ertrag	CHF	2/1 e	140.90	2.1
LUKB Expert-Wachstums	CHF	2/1 e	197.20	3.2
LUKB Expert-Wachstum	CHF	2/1 e	106.40	4.7

Aktienfonds

LUKB Expert-TopGlobal	CHF	2/1 e	235.00	18.0
LUKB Expert-TopSwiss -P-	CHF	2/1 e	164.40	15.0
LUKB Expert-Aktien Schweiz -P-	CHF	2/1 e	127.10	8.0
LUKB Expert-Teil	CHF	2/1 e	123.50	8.5
LUKB Expert-Aktien Euroland -P-	EUR	2/1 e	118.70	16.1
LUKB Expert-Aktien Euroland S/M	EUR	2/1 e	131.30	13.0
LUKB Expert-Aktien Nordamerika -P-	USD	2/1 e	171.80	20.1
LUKB Expert-Aktien Ausland -P-	CHF	2/1 e	109.10	8.0

Vorsorgefonds

LUKB Expert-Vorsorge 25-E-	CHF	2/1 e	105.50	5.0
LUKB Expert-Vorsorge 45-E-	CHF	2/1 e	165.80	7.5
LUKB Expert-Vorsorge 75-E-	CHF	2/1 e	130.20	11.2
LUKB Expert-Vorsorge 100-E-	CHF	2/1 e	98.00	14.1

Obligationenfonds

LUKB Expert-Obligationen CHF -P-	CHF	2/1 e	92.10	2.5
----------------------------------	-----	-------	-------	-----

Übrige Fonds

LUKB Expert-Global Conv. Bfd Fd -P-	CHF	2/1 e	99.20	3.9
-------------------------------------	-----	-------	-------	-----

Zuger Kantonalbank

041 709 11 11
www.zugerkb.ch

Aktienfonds

ZugerKB Aktien Schweiz (CHF) A	CHF	2/1 e	135.25	11.6
ZugerKB Aktien Europa (EUR) A	EUR	2/1 e	129.51	12.7
ZugerKB Aktien USA (USD) A	USD	2/1 e	175.60	18.9

Anlagestrategiefonds

ZugerKB Ausgewogen (CHF) B	CHF	2/1 e	114.22	3.7
ZugerKB Dynamisch (CHF) B	CHF	2/1 e	112.77	4.8
ZugerKB Konservativ (CHF) B	CHF	2/1 e	99.17	2.2

Vorsorgefonds

ZugerKB Ausgewogen (CHF) BV	CHF	2/1 e	105.76	3.7
ZugerKB Dynamisch (CHF) BV	CHF	2/1 e	115.01	4.8
ZugerKB Konservativ (CHF) BV	CHF	2/1 e	96.48	2.2

Schwyzler Kantonalbank

www.szkb.ch/fonds

Strategiefonds

SZKB Strategiefonds Zinsertrag Plus A	CHF	2/1 e	95.21	3.0
SZKB Strategiefonds Einkommen A	CHF	2/1 e	99.68	4.0
SZKB Strategiefonds Ausgewogen A	CHF	2/1 e	113.65	5.9
SZKB Strategiefonds Wachstum A	CHF	2/1 e	127.22	8.6

Ethikfonds

SZKB Ethikfonds Einkommen A	CHF	2/1 e	99.37	3.3
SZKB Ethikfonds Ausgewogen A	CHF	2/1 e	111.90	4.8
SZKB Ethikfonds Wachstum A	CHF	2/1 e	91.24	6.1
SZKB Ethikfonds Kapitalgewinn A	CHF	2/1 e	117.16	7.5

Obligationenfonds

SZKB Obligationenfonds CHF A	CHF	2/1 e	91.79	3.9
------------------------------	-----	-------	-------	-----

ANZEIGE

Aktien- und Dividendenfonds

SZKB Aktienfonds Schweiz A	CHF	2/1 e	114.53	7.8
SZKB Dividendenfonds Schweiz Plus A	CHF	2/1 e	94.80	6.4

Indexanlagen

SZKB Indexanlagen Ausgewogen A	CHF	2/1 e	96.48	5.2
SZKB Indexanlagen Wachstum A	CHF	2/1 e	90.39	6.7
SZKB Indexanlagen Kapitalgewinn A	CHF	2/1 e	112.51	8.7

CREDIT SUISSE

Vermögensverwaltungsfonds

CS (CH) Int. & Div. Focus Yld CHF UB	CHF	2/1 e	96.99	0.2
CS (CH) Int. & Div. Focus Bal CHF UB	CHF	2/1 e	109.60	1.3
CS (CH) Int. & Div. Focus Growth CHF UB	CHF	2/1 e	122.94	1.8
CS (CH) Privilege 20 CHF UB	CHF	1/1 e	101.24	2.8
CS (CH) Privilege 45 CHF UB	CHF	1/1 e	118.77	3.9
CS (CH) Privilege 35 CHF UB	CHF	1/1 e	103.24	2.8
CS (CH) Privilege 75 CHF UB	CHF	1/1 e	108.85	6.2
CS (Lux) Global High Income USD UB	USD	1/1 e	185.41	5.5
CS (Lux) Portfolio Fund Yld CHF UB	CHF	2/1 e	102.15	2.5
CS (Lux) Portfolio Fund Bal CHF UB	CHF	2/1 e	112.52	3.8
CS (Lux) Portfolio Fund Growth CHF UB	CHF	2/1 e	125.84	5.4
CS (Lux) Sys Index Fund Yld CHF UB	CHF	2/1 e	103.42	2.9
CS (Lux) Sys Index Fund Bal CHF UB	CHF	2/1 e	115.30	4.6
CS (Lux) Sys Index Fund Growth CHF UB	CHF	2/1 e	129.69	7.2

Fondseinträge können bei CH Regionalmedien AG, 041 429 52 52 oder inserate-izmedien@chmedia.ch disponiert werden.

Kursquelle



Kurse ohne Gewähr