

Das süsse Geschäft verkaufen, bevor es sauer wird

Umsichtig Ein Familienunternehmen zu führen ist spannend, aber nicht immer ein reines Zuckerschlecken. Manchmal muss auch der Entscheid gefällt werden, ein Lebenswerk aus der Hand zu geben, wie das Beispiel der Halter Bonbons AG zeigt.

INTERVIEW: CORDELIA KISSLING FOTOS: TERESA SALERNO

Wer kennt sie nicht, die bunten Schächteli mit den Halter-Zeltli mit Frucht-, Caramel- oder Cola-Geschmack? Sie sind an jedem Kiosk zu finden. Was viele nicht wissen: Das Familienunternehmen Halter Bonbons AG wurde Anfang 2004 an die Dibona Holding AG verkauft. HR-TODAY unterhielt sich mit Frank Halter, dem Sohn des ehemaligen Eigentümers Manfred Halter, über seine beruflichen Zukunftspläne ganz ohne Halter-Bonbons.

HR-TODAY: Herr Halter, im Jahr 2003 war die Rede, dass Halter einen Partner suche. Wieso hat Ihr Vater, Manfred Halter, Unternehmer in der dritten Generation, die Halter AG schliesslich verkauft?

Frank Halter: Die Gründe für den Verkauf liegen auf zwei Ebenen. Die eine ist die ökonomische: Wir haben die Märkte studiert und festgestellt, dass in der Schweiz und im Ausland in den nächsten fünf bis zehn Jahren grosse Veränderungen anstehen. Der Markt wird zunehmend internationaler, die Konkurrenz besteht immer mehr aus Grosskonzernen, wie etwa Johnson und Johnson oder Unilever. Wir merkten, dass wir als mittelständisches Unternehmen mittel- oder langfristig eine Kooperation eingehen müssen, damit das Unternehmen zukunftsfähig bleibt. Schliesslich erkannten wir, dass der Zeitpunkt für einen Verkauf günstig ist.

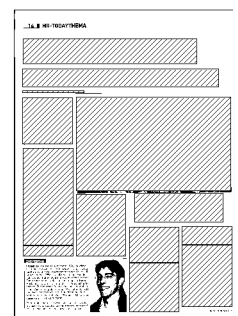
Die zweite Ebene ist die persönliche: Mein Vater war 35 Jahre für das Unternehmen tätig und hat es enorm vorwärts gebracht. Da ist es doch nur recht, wenn

man als Unternehmer irgendwann einmal zurücktreten darf, um eine neue Lebensphase einzuläuten, und zwar zu einer Zeit, wo man noch bei guter Gesundheit ist.

Wie alt war Ihr Vater, als er sich zum Verkauf entschloss?

F. H.: Das war ein längerfristiger Prozess: Bereits mit 50 hat er sich überlegt, wie die Zukunft der Firma aussehen könnte. Zu diesem Zeitpunkt war auch sein Bruder Hermann noch in das Unternehmen eingebunden. Beide Brüder waren zu 50 Prozent Eigentümer. 1999 übernahm dann mein Vater die gesamte Firma. Diese Massnahme wurde getroffen, um die Eigentümerstruktur zu vereinfachen, damit sich verschiedene Nachfolgeoptionen einfacher realisieren liessen – sei es der Verkauf, die familieninterne oder eine andere Lösung. Rückblickend war es für uns alle wichtig, dass der Gedanke, wie eine Nachfolge zu regeln sei, schon so früh aufgenommen wurde.

Vor zwei Jahren stellte sich dann die konkrete Frage, ob ich übernehmen soll oder nicht. Wir haben uns schliesslich extern nach möglichen Interessenten



umgesehen, und mein Vater hat das Unternehmen mit 64 Jahren verkauft.

Warum wollten Sie das Unternehmen nicht selber weiterführen?

F. H.: Auch hier spielen ökonomische und persönliche Gründe eine Rolle: Da ich den internen Businessplan erstellt habe, sah auch ich, dass in absehbarer Zeit eine Kooperation notwendig werden würde. Dann hat sich für mich die Frage gestellt, ob ich unter der Führung von jemand anderem das Unternehmen leiten möchte oder nicht. Mir sind aber die Unabhängigkeit, die Selbständigkeit und grosser Handlungsspielraum sehr wichtig. Der zweite ökonomische Aspekt war, dass mein Vater das finanzielle Risiko abgeben wollte. Das hätte bedeu-

tet, dass ich die Firma auch finanziell hätte übernehmen müssen, was zu einer längeren «Liaison» mit einer oder mehreren Banken geführt hätte. Ein Risiko, das ich in diesem Umfang nicht eingehen wollte.

Was die persönlichen Gründe anbelangt: Es war auch ein Bauchentscheid. Ich wollte mich weiterbilden, was ich jetzt im Rahmen meiner Dissertation tun kann. Ausserdem war ich vor einigen Jahren schwer krank, was ganz existenzielle Fragen aufgeworfen hat. Dies war mit ein Grund, dass ich meinem starken Bauchgefühl Gehör geschenkt habe. Ich denke, dass ich die richtige Entscheidung getroffen habe.



**«DER MARKT WIRD ZUNEHMEND
INTERNATIONALER, DIE KONKUR-
RENZ BESTEHT IMMER MEHR AUS
GROSSKONZERNEN»**

Frank Anton Halter

Sie sind heute wissenschaftlicher Assistent am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen und haben sich ausgiebig mit Familienunternehmen befasst. Sind Sie eher der Wissenschaftler als der Unternehmer?

F. H.: (lacht) Das möchte ich so nicht sagen. Zum Glück habe ich an unserem Institut die Möglichkeit, sehr unternehmerisch handeln zu können: Ich kann selber Projekte initiieren und habe viel Handlungsspielraum. Nein, der reine Wissenschaftler bin ich nicht. Wenn ich mich nur mit Büchern und Zahlen auseinander setzen müsste, wäre es mir zu langweilig. Bei mir muss etwas laufen. Der Unternehmer ist wohl vererbt.

Sie haben schliesslich einige Jahre bei Halter mitgearbeitet. Wie war die Unternehmenskultur? Könnte man Ihren Vater als Patron bezeichnen?

F. H.: Da mein Vater über dreissig Jahre an vorderster Front war, spielte er natürlich eine zentrale Rolle. Seine Familie hat er bei Entscheiden immer miteinbezogen: Diese fielen am Mittagstisch oder wurden abends diskutiert. Auffällig war, dass er zu seinen Mitarbeitern ein enorm gutes Verhältnis hatte. Es gibt mehrere Leute, die zwanzig oder dreissig Jahre im Betrieb sind. Da entsteht schon eine Art familiäres Gefühl. Auch wenn die Marktverhältnisse einmal nicht so gut waren, wussten alle, dass es meinem Vater wichtig war, einen Ausweg zu finden, damit die Leute wei-

«DIE PROBLEMATIK DES NEPOTISMUS TRITT ZUNEHMEND INS BEWUSSTSEIN»

Frank Anton Halter

ter beschäftigt werden konnten. Das war übrigens ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Ihre Mutter, Anne Halter, war auch im Unternehmen tätig?

F. H.: Sie hat mehr im Hintergrund gewirkt. Wer etwas auf dem Herzen hatte, konnte mit meiner Mutter

darüber reden. Auch sie war sehr nahe bei den Leuten. Es klingt vielleicht banal, aber ihr war es wichtig, dass die Leute gute sanitäre Einrichtungen und Umkleidekabinen hatten oder dass Bilder aufgehängt wurden. So war zu erkennen, dass uns die Mitarbeiter wichtig waren.

Unter anderem waren Sie mit Personalfragen betraut. War Ihre Familie für das Personal zuständig, oder gab es andere HR-Verantwortliche?

F. H.: Vor sechs Jahren gingen alle Anstellungsprozesse über meinen Vater beziehungsweise über meine Eltern. Sei es, dass jemand für die Produktion, die Administration oder die Geschäftsleitung gesucht wurde. Als die Geschäftsleitung institutionalisiert wurde, hatten auch die Geschäftsleitungsmitglieder die Kompetenz, selber Leute zu suchen und Interviews zu führen. Die Geschäftsleitungsmitglieder oder höhere Kader wurden immer noch von meiner Familie bestimmt.

Besteht in einem Familienunternehmen nicht die Gefahr, dass die eigenen Familienmitglieder anders behandelt oder beurteilt werden als Aussenstehende?

F. H.: Da sprechen Sie die Frage des Nepotismus (Vetternwirtschaft, Anm. d. Red.) an. Ich habe mit einigen Unternehmern gesprochen und festgestellt, dass diese Problematik zunehmend ins Bewusstsein rückt. Bei uns war es so, dass ein Anforderungsprofil erstellt wurde, das zum Beispiel ein Nachfolger erfüllen musste. So wurde von vornherein ein Riegel geschoben, dass jemand aus der Familie bevorzugt wurde, der eventuell nicht geeignet war.

Denken Sie nicht, dass Sie einmal den Entscheid bereuen werden, dass Sie die Halter AG nicht übernommen haben?

F. H.: Man kann immer zurückschauen und einen gefällten Entscheid bereuen. Aber ich habe jetzt viele neue Optionen

und durfte in den Jahren, in denen ich bei Halter dabei war, viel lernen. Ich bin dankbar, dass das möglich war. Klar, manchmal kommt schon der Gedanke hoch: Vielleicht hätte ich die Firma doch übernehmen sollen. Aber ich stehe zu meinem Entscheid.

Welches sind die neuen Optionen, die Sie haben?

F. H.: Ich kann mir durchaus vorstellen, mich in ein Unternehmen einzuarbeiten und eine leitende Position zu übernehmen. Da ich in der KMU-Welt aufgewachsen bin, kommen eher kleine und mittlere als grosse Unternehmen in Frage. Oder ich könnte im akademischen Bereich in der Aus- und Weiterbildung tätig sein. Auch die Selbständigkeit ist eine Option. Im Moment bin ich offen, entschieden habe ich noch nichts. Zurzeit sollte ich mich ohnehin ganz auf meine Dissertation konzentrieren. ■

DIE HALTER-GESCHICHTE

1907: Gründung der Firma Halter durch Otto Halter, Bäcker und Confiseur, und Albert Schillig, Kaufmann und Vertreter. Hergestellt werden Biskuits und Bonbons.

1976: Manfred Halter und Hermann Halter werden Eigentümer und Geschäftsführer in der dritten Generation. Konzentration auf die Herstellung von Hartbonbons, Expansion in die EU, nach Arabien und Südostasien.

1989: Zukauf eines dritten Fabrikgebäudes in Beinwil am See.

1999: Manfred Halter wird alleiniger Eigentümer und Geschäftsführer der Halter Bonbons AG.

2002: In diesem Jahr erzielt Halter Bonbons einen Umsatz von 21 Mio. CHF, 9 Mio. CHF stammen aus Exporten.

2004: Verkauf von Halter an die Dibona Holding AG in Zug, die sich auf Süswaren spezialisiert hat. Zur Dibona gehört unter anderem die F. Hunziker + Co., die vor allem Bonbons für die Migros produziert. Gemäss Pressemitteilung bleibt die Marke «Halter Bonbons» bestehen, und die sechzig Arbeitsplätze sind gesichert. Auch das bisherige Management wird beibehalten. Seit Mai 2004 ist Marc Heim neuer Geschäftsführer von Halter Bonbons.



ZUR PERSON

FRANK ANTON HALTER, geboren 1974, ist wissenschaftlicher Assistent am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen. Von 1993 bis 2003 war er im Familienbetrieb, der Halter Bonbons AG, in verschiedenen Funktionen tätig: in der Buchhaltung, im Bereich Marketing, Organisation und im Personalmanagement. Zudem beschäftigte er sich mit der strategischen Ausrichtung der Firma. 1999 hat er für das Familienunternehmen ein Qualitätsmanagement-System mitentwickelt. Von 1999 bis 2003 war er ausserdem im Verwaltungsrat.

Frank Halter hat eine Schwester, die in Zürich Germanistik, Kulturgeschichte und Theaterwissenschaften studiert und daneben journalistisch tätig ist.

