

Grosserfolg für die synergy 2006 im Berner Kursaal Bundesrat Christoph Blocher: Statt Politik Unternehmer-Erinnerung

Das Faktum, dass in den nächsten drei Jahren, rund zehn Prozent aller KMU in der Schweiz den Besitzer wechseln werden, hat der Stiftung KMU Schweiz das Thema «Nachfolgeregelung im Unternehmen für die synergy 2006 geliefert. Mit Erfolg...

Der Erfolg des Abends schien gewissermassen programmiert durch den «Stargast» und Hauptreferenten des Abends. Bundesrat Christoph Blocher hatte sich, begleitet von Gattin Sylvia, nicht als Überbringer einer politischen Grussadresse, sondern als themenorientierter Fachreferent ankündigen lassen. Und als sattelfester, kundiger, praxis- und (publikums-)naher Kenner der Nachfolgeproblematik in Unternehmen gelang es ihm problemlos, das Zuschauerrund im Berner Kursaal für sich zu vereinnahmen. Zugegeben, ganz ohne politische Aussage liess der Magistrat den Auftritt an der «synergy» nicht verstreichen: Kurz und prägnant setzte er sich dafür ein, dass die Erbschaftssteuer überall in der

Schweiz endlich abgeschafft gehöre. Das wars dann schon in Sachen Politik, und Blocher konnte sich konkret aufs Thema konzentrieren und leicht und locker in der Art, tiefsinnig in der Aussage über die Probleme, bzw. deren Vermeidung, bei Betriebsnachfolgen sprechen. Dass er profunder Kenner dieser Problematik ist, hängt schliesslich nicht zuletzt damit zusammen, dass er vor drei Jahren mit der Wahl in den Bundesrat ganz direkt und schlagartig als Unternehmer mit ihr konfrontiert worden ist...

«Gut muss er sein...»

«Was ich Ihnen zur Betriebsnachfolge sagen werde, steht in keinem Lehrbuch... ist aber trotzdem nicht falsch», hob der sichtlich und hörbar gutgelaunte Bundesrat an, um dann ungehindert, fast im Plauderton, in seinen eigenen Erfahrungen zu kramen. Die Frage nach einem geeigneten Nachfolger für das Unternehmen beginne eigentlich mit der Geburt der eigenen Nachkommen. Der erste grobe Fehler, den ein Unternehmer begehen könne, liege im Nachfolgezwang für die eigenen Kinder. Nur allzu oft könnten Kinder dem Druck, praktisch von Geburt an auf die Betriebsnachfolge getrimmt zu werden, nicht standhalten. Kindern müsse man in jeder Beziehung die Wahlfreiheit für ihre Zukunft belassen – selbst wenn sich diese nicht in der Übernahme der Unternehmung erschöpfe. «Seien Sie sich als Unternehmer bewusst, dass es nicht

darauf ankommt, wer ein Unternehmen führt. Die einzige Bedingung: Gut muss er sein...». Dieser Maxime nachzuleben hänge aber wiederum vom Unternehmer ab. Ein Unternehmer im Wortsinn sei eben nicht gleichzusetzen mit lediglich einem am Unternehmen beteiligten Aktionär und «Couponabschneider», sondern mit dem Status als Besitzer und Führer, an dem eben alles hänge. Aber: «Gute Unternehmer haben immer gute Leute...».

Halb drin, halb draussen...

Blocher kam aber sogleich wieder auf die Variante «Nachfolge durch die Nachkommen» zurück. Seien die eigenen Nachkommen bereit und in der Lage, als Nachfolger einzusteigen, sei es wichtig, diese in anderen Unternehmungen einen eigenen Erfahrungsschatz aufbauen zu lassen. Und seien sie einmal ins Familienunternehmen eingetreten, sei es ebenso wichtig, ihnen einen eigenen Verantwortungsbereich zuzuteilen und sie «an langer Leine laufenzulassen». Blochers Warnung: Unternehmer blieben oft



zu lange im Unternehmen. Es sei falsch, als Unternehmer wie eine starke Eiche im Sonnenlicht zu stehen und mögliche Nachfolger immer «unten im Schatten stehen zu lassen». Und sei – so oder so – die Nachfolge einmal vollzogen, müsse sie auch endgültig sein: «Halb drin, halb draussen – das kann nicht gut gehen», das störe die Entwicklung des Nachfolgers. Falsch sei es auch, die Betriebsnachfolge immer als «Problem der Kinder» zu apostrophieren: «Es ist vorab ein Problem des Unternehmers!»

Und noch zwei Tipps gab Bundesrat Blocher schliesslich seinen Zuhörerinnen und Zuhörern mit: Wenn die eigenen Kinder die Betriebsnachfolge antreten, müsse man diesen von Anfang an auch die Verantwortlichkeiten klar aufzeigen. «Geben Sie Ihr Unternehmen den Kindern nicht gratis ab! Sie sollen es kaufen müssen, um von Anfang an in echte unternehmerische Verantwortung eingebunden zu sein». Schliesslich käme es ja niemandem in Sinn, das Unternehmen einem «Fremdnachfolger» gratis abzugeben. Und: «Machen Sie sich bewusst, dass echte Unternehmer nicht vom, sondern für das Unternehmen leben», beschloss Blocher sein ausgiebig beklatschtes Referat, nochmals erwähnend, er habe da wirklich

nur seine eigenen Erfahrungen wiedergegeben, «...wänn Sie es anders Rezäpt händ, wo Erfolg hätt, ischs au rächt!»

Nachfolgeregelung als zentraler Erfolgsfaktor

Zu welcher tief greifender Veränderung ein Generationenwechsel in der Geschäftsführung und den Eigentumsverhältnissen einer Firma führt, beschrieb Dr. Urs Frey, Leiter Bereich Weiterbildung und Praxisförderung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) sowie Mitgründer und Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen.

Zwar weniger aus dem praxisbezogenen, eigenen Erfahrungsschatz sondern abgestützt auf akademische Erkenntnisse, aber dennoch eindrücklich und anschaulich.

«Der ausscheidende Unternehmer muss sich von seinem Lebenswerk trennen. Verantwortung, Macht, Prestige und wertvolle Beziehungen gehen oft verloren. Berufliche und persönliche Gepflogenheiten müssen aufgegeben und neue Lebensgewohnheiten entwickelt werden», rief er in Erinnerung, darauf hinweisend, dass davon meistens die gesamte Unternehmerfamilie, vor allem jedoch der Übergeber, betroffen ist. Doch eine gute Nachfolgelösung wecke positive Erwartungen und könne zur Dynamisierung eines Unternehmens beitragen. Deshalb müsse die Nachfolgeplanung denn auch das ganze Unternehmen umfassen, und sich nicht ausschliesslich auf die oberste Geschäftsführung und den Verwaltungsrat beziehen. «Führungsnachwuchs, Stellvertreter und Nachfolger sind grundsätzlich auf allen Stufen des Unternehmens wichtig», erinnerte

te Frey.

Und: Der Faktor Zeit werde bei der Nachfolge oft unterschätzt. Dabei gehe es nicht um die operative Umsetzung, wie Steueroptimierung, die Unternehmensbewertung oder den Verkaufsprozess im engeren Sinn, sondern die grosse Herausforderung bestehe darin, dass der Unternehmer oder die Unternehmerfamilie sich mit den eigenen Interessen, der eigenen Vergänglichkeit, mit möglichem Statusverlust und vor allem mit Unsicherheit auseinandersetzen. «Die Unternehmensnachfolge bleibt ein langfristiger Prozess. Die ersten Überlegungen sollte man bereits zehn Jahre vor der vorgesehenen Übergabe anstellen.»

Der Wissenschaftler unterteilte die Strategien einer erfolgreichen Nachfolgeregelung in drei Hauptbereiche, nämlich in eine Vorbereitungsphase, eine Durchführungsphase und in eine Nachbereitungsphase. Die Wichtigkeit einer seriösen, guten Nachfolgeregelung zeigte Frey anhand von Zahlenmaterial auf: «Untersuchungen haben ergeben, dass 35 Prozent aller Familienunternehmen den Sprung in die zweite Generation nicht schaffen. Bei der Übergabe an die dritte Generation bleiben 65 Prozent und an die vierte Generation sogar 85 Prozent der Unternehmen auf der Strecke.» Die Unternehmensnachfolge als eine der wichtigsten strategischen Herausforderungen für das Unternehmen und vor allem für die Familie rufe nach Weitsicht, Szenarien, Konsistenz und Konsequenz. Auch wenn jede Nachfolgeregelung ihre individuelle Note habe, sei es empfehlenswert, sich mit anderen Unternehmerfamilien auszutauschen und dadurch seine Möglichkeiten und Erfahrungen zu erweitern, plädierte Urs Frey.

Interessantes Podium

Zur festen «synergy»-Tradition schliesslich gehört das abschliessende, von TV-Frau Katja Stauber moderierte Podiumsgespräch. Heuer wurde es von Konstanze von Allmen, Mitglied der Geschäftsleitung der Schuhfabrik Kandahar AG in Thun, Karin Lenzlinger, CEO und Delegierte des Verwaltungsrats der Lenzlinger Söhne AG in Nänikon, Bernhard Emch, Geschäftsleiter der Emch Aufzüge AG in Bern, und Kurt M. Gloor, Geschäftsführer der Romag AG in Düringen bestritten. Sie alle liessen das Publikum an ihren Erfahrungen, den Knackpunkten und möglichen Problemen als «Betriebsnachfolger» teilhaben, bevor sie sich zusammen mit ihren Zuhörerinnen und Zuhörern dem «gemütlichen Teil» – dem Nachtessen einerseits, der direkten Diskurskonfrontation andererseits – zuwandten.

Bereits zu Beginn der Veranstaltung hatte Nationalrat und SGV-Direktor Pierre Triponez (er übergab u. a. den Unternehmer-Award von «idée suisse» an Gary Friedmann) als Präsident der gastgebenden Stiftung KMU Schweiz auf die Bedeutung des Veranstaltungsthemas hingewiesen. Der Nachfolgeprozess stelle schliesslich für alle Parteien eine höchst anspruchsvolle Aufgabe dar, bei der unzählige Faktoren persönlicher, rechtlicher und finanzieller Art mitentscheidend seien.

Vorab allerdings stellte Triponez erfreut das wachsende Interesse und die Beliebtheit des alljährlichen «synergy»-Events fest: Erstmals könne er über 700 Zuhörerinnen und Zuhörer willkommen heissen. Kein Wunder, dass er sich bereits auf die synergy 2007 freut, die am 7. November 2007 über die Berner Kursaal-Bühne gehen soll...

Edgar R. Minder



Nationalrat und SGV-Direktor Pierre Triponez konnte als Gastgeber eine Rekordbeteiligung vermelden.



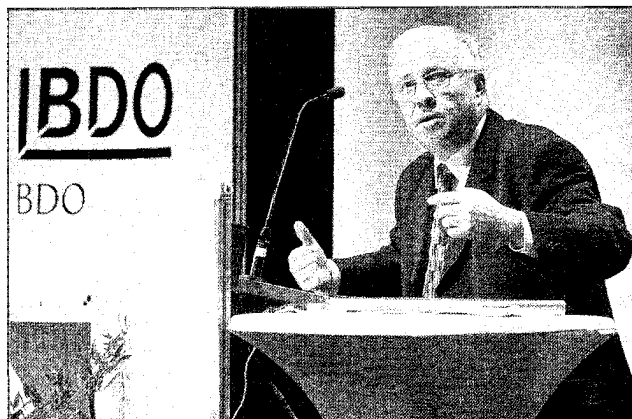
Prominenten-Talk: Ständerat Urs Schwaller (links) und Olaf J. Böhme von «idée suisse».



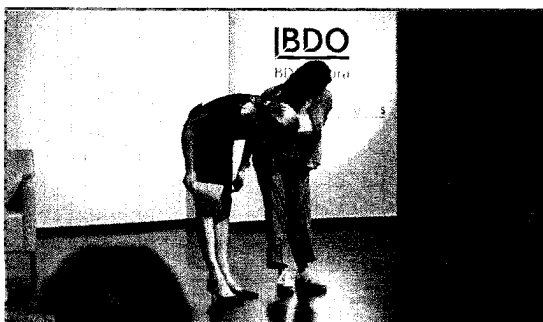
Die einen haben ihn schon, die anderen sind noch auf der Suche: Kein leichtes Unterfangen, den richtigen Platz zu finden, wenn der Berner Kursaal praktisch voll besetzt ist.



Unternehmer unter sich (v. l.): Gregor Saledin (Direktor SMU), NR Otto Imeichen und SMU-Zentralpräsident Emil Weiss



Bundsrät Christoph Blocher: «Ein Unternehmer lebt nicht vom, sondern für das Unternehmen...»



Wer (Kandahar-)Schuhe produziert, muss beweisen, dass er solche trägt: Die Moderatorin Katja Stauber «prüft» Konstanz von Allmen.



Urs Frey von der Uni St. Gallen: «Betriebsnachfolge ist eine der wichtigsten strategischen Herausforderungen...»



Das Unternehmer-Podium ist fester Bestandteil der «Synergy» (v. l.): Konstanz von Allmen, Bernhard Emch, Moderatorin Katja Stauber, Kurt M. Gloor und Karin Lenzinger.



Von Unternehmerin zu (Ex-)Unternehmer: Konstanz von Allmen mit Bundsrät Christoph Blocher.



Der Gastgeber und sein Gast: NR Pierre Topponez mit Bundsrät Blocher (unter den «Augen» der TV-Kamera).