

# Kinder in riesigen Fussstapfen

Christoph Blocher und Magdalena Martullo, Otto und Mark Ineichen oder Rolf und Daniel Bloch. Prominente Beispiele zeigen: Mit sorgfältiger Vorbereitung kann der Generationenwechsel immer noch gelingen.

Text: Markus Schär

**D**em erfolgreichen Familienunternehmen drohte das Aus. «Plötzlich hat es Klick gemacht», erinnert sich Mark Ineichen an die Sitzung vor sechs Jahren, als ihn der Verwaltungsrat zum Vizechef von Otto's wählen wollte: «Wenn schon eine Beförderung, dann der Aufstieg zum Chef.» Doch Otto Ineichen dachte noch nicht an den Ruhestand. Zwei Wochen lang kämpften Vater und Sohn miteinander, dann gab der Senior nach, beeindruckt vom Durchsetzungswillen des Juniors, der sonst eine eigene Firma aufziehen wollte. Seit 2001 führt Mark Ineichen nun die Warenposten-Händlerin mit seinen eigenen Geschäftsideen, und Otto Ineichen als Verwaltungsratspräsident redete ihm angeblich noch nie drein.

So bleibt die weiter stark wachsende Firma in der Familie – dabei machte diese bei der Nachfolge nicht viel richtig. Mit seinem stürmischen Generationenwechsel ist der Ineichen-Clan aber in guter Gesellschaft. Zwar gibt es auch Beispiele, wie sich die Nachfolge geräuschlos regeln lässt, gerade bei Prominenten. Ueli Forster gab in den letzten Monaten nicht nur das Präsidium von Economiesuisse ab, sondern auch die Geschäftsführung des St. Galler Stickereiunternehmens Forster Rohner an seinen Sohn Emanuel weiter. Der

Senior bleibt Verwaltungsratspräsident, führt eine Tochterfirma und hilft als Berater; sein Bruder Tobias als kreativer Kopf bleibt dem Unternehmen dagegen nur für Spezialaufgaben erhalten. Und Rolf Bloch vertraute die Geschäfte der Schokoladenfabrik Camille

Bloch schon 1997 seinen beiden Söhnen an und trat 2005 auch als Verwaltungsratspräsident zurück. Und für Esther Grether, die Patronne der Kosmetikhändlerin Doetsch Grether, steht jetzt schon fest, dass dereinst ihre Tochter Susanne das Familienunternehmen weiterführt. Aber auch bei diesen zumindest nach aussen beispielhaft ruhigen Nachfolgeregelungen gab es schwierige Probleme zu lösen.

Ein Unternehmen in der Familie weiterzugeben ist nicht einfach – und nicht mehr selbstverständlich. Davon geht zwar immer noch eine Mehrheit der Unternehmer aus: In einer Studie des Center for Family Business HSG gaben 58 Prozent der Befragten an, sie wollten ihre Firma in der Familie weiterführen lassen, in 85 Prozent dieser Fälle vom Sohn. Doch die familieninterne Nachfolge verliert an Bedeutung, weiss Thomas Zellweger, Geschäftsleitungsmitglied des St. Galler KMU-Instituts. Erstens sind Unternehmen «nicht mehr auf Ewigkeit ausgelegt», sondern häufig auf ein Window of Opportunity ausgerichtet; so lässt sich immer seltener ein Lebenswerk übergeben. Zweitens fehlt es angesichts der

## Kinder in riesigen Fussstapfen

27. März 2007, 10.00 Uhr, Zürich. Die erste Seite des Cash-Magazins ist mit dem Titel 'Kinder in riesigen Fussstapfen' überschrieben. In der ersten Spalte des Textes steht: 'Ueli Forster gab in den letzten Monaten nicht nur das Präsidium von Economiesuisse ab, sondern auch die Geschäftsführung des St. Galler Stickereiunternehmens Forster Rohner an seinen Sohn Emanuel weiter. Der Senior bleibt Verwaltungsratspräsident, führt eine Tochterfirma und hilft als Berater; sein Bruder Tobias als kreativer Kopf bleibt dem Unternehmen dagegen nur für Spezialaufgaben erhalten. Und Rolf Bloch vertraute die Geschäfte der Schokoladenfabrik Camille Bloch schon 1997 seinen beiden Söhnen an und trat 2005 auch als Verwaltungsratspräsident zurück. Und für Esther Grether, die Patronne der Kosmetikhändlerin Doetsch Grether, steht jetzt schon fest, dass dereinst ihre Tochter Susanne das Familienunternehmen weiterführt. Aber auch bei diesen zumindest nach aussen beispielhaft ruhigen Nachfolgeregelungen gab es schwierige Probleme zu lösen. Ein Unternehmen in der Familie weiterzugeben ist nicht einfach – und nicht mehr selbstverständlich. Davon geht zwar immer noch eine Mehrheit der Unternehmer aus: In einer Studie des Center for Family Business HSG gaben 58 Prozent der Befragten an, sie wollten ihre Firma in der Familie weiterführen lassen, in 85 Prozent dieser Fälle vom Sohn. Doch die familieninterne Nachfolge verliert an Bedeutung, weiss Thomas Zellweger, Geschäftsleitungsmitglied des St. Galler KMU-Instituts. Erstens sind Unternehmen «nicht mehr auf Ewigkeit ausgelegt», sondern häufig auf ein Window of Opportunity ausgerichtet; so lässt sich immer seltener ein Lebenswerk übergeben. Zweitens fehlt es angesichts der

**D**ie meisten Familienunternehmen sind in der Schweiz noch immer in der Hand der Gründerfamilie. Das ist ein Vorteil, aber auch eine Herausforderung. Die Nachfolge ist ein zentraler Punkt in der Unternehmensgeschichte. In der Schweiz sind die Familienunternehmen oft in der Lage, die Kontrolle über das Unternehmen zu behalten. Dies ist ein Vorteil, da die Gründerfamilie die Visionen und Werte des Unternehmens weitergeben kann. Allerdings ist die Nachfolge oft ein schwieriger Prozess, der sorgfältige Vorbereitung erfordert. In der Schweiz sind die Familienunternehmen oft in der Lage, die Kontrolle über das Unternehmen zu behalten. Dies ist ein Vorteil, da die Gründerfamilie die Visionen und Werte des Unternehmens weitergeben kann. Allerdings ist die Nachfolge oft ein schwieriger Prozess, der sorgfältige Vorbereitung erfordert.

schrumpfenden Familiengrössen häufig an geeignetem Nachwuchs. Und drittens bieten sich einem fähigen Nachfolger auch andere, häufig attraktivere Alternativen. «Wer ins Familienunternehmen einsteigt», stellt Thomas Zellweger fest, «der verzichtet auf die Möglichkeit, in einem Konzern Karriere zu machen oder auch die Firma zu wechseln.»

Wenn die Nachfolge trotzdem gelingen soll, muss sich die Familie frühzeitig bewusst machen, was sie eigentlich erreichen will. Die Streitfragen um Steuern, Recht und Finanzen (siehe Interview) liessen sich schliesslich schnell lösen, meint Thomas Zellweger, länger dauere die Debatte um die Werte. Auf dieser normativen Ebene – wo es um die Werthaltungen aller Beteiligten geht – geschähen denn auch die grössten Fehler. Wie lassen sie sich vermeiden?

#### **Mühe, loszulassen, haben vor allem Patrons, die nur für den Betrieb leben**

«Was mache ich nachher?», ist für den Berater Hans R. Knobel eine der wichtigsten Fragen: Lässt sie sich nicht befriedigend beantworten, kann die Nachfolge scheitern. Der Berater unterscheidet vier Typen nach den Kriterien, wie viele Optionen die Unternehmer haben – und ob sie sie wahrnehmen können. Im «Komfortbereich» befinden sich die Patrons wie der ehemalige Economiesuisse-Präsident Ueli Forster, die sich zeitlebens in verschiedenen Bereichen engagierten: Sie können nach Belieben ihr überladenes Pensum zurückfahren und sich auf die bevorzugten Tätigkeiten beschränken. Daneben gibt es die Umsteiger wie Otto Ineichen, der sein immer noch überschäumendes Temperament nach seiner Wahl in den Nationalrat vor vier Jahren in der Politik auslebt, und die Aussteiger, so etwa Ernesto Bertarelli, den das Segeln seit je mehr interessierte als die Mühen der Medikamentenproduktion. Im «Problembereich» dagegen sieht Hans R. Knobel Patrons, die sich jahrzehntelang für ihre Unternehmen aufopferten: Sie können nicht loslassen, wegen der Angst, in ein Loch zu fallen. Beispiele dafür finden

sich immer wieder – in den selteneren Fällen kamen sie, wie bei Rudolph Sprüngli mit dem Top-Manager Ernst Tanner als faktischem Patron von Lindt & Sprüngli, zu einem glücklichen Ende. Besser lief es da bei der Confiserie Sprüngli. Patron Richard Sprüngli ist zwar immer noch im Betrieb aktiv, als Chef amtier aber seit 2003 dessen Neffe Tomas Prenosil.

#### **Der Nachfolger muss sich auf seine Aufgabe vorbereiten können – und wollen**

Die Übergabe des Unternehmens innerhalb der Familie fordert eine noch sorgfältigere und vor allem langfristige Vorbereitung als der Verkauf ans Management oder an Investoren. Zehn Jahre gibt sich dafür FDP-Nationalrat und Swissmem-Präsident Johann Schneider-Ammann. «In den ersten fünf Jahren schicken wir die Jungen zum Sammeln von Erfahrungen hinaus», sagt der Unternehmer, der selber in die Langenthaler Maschinenbauerin Ammann einheiratete. «In dieser Zeit stellen wir entweder fest, dass wir eine Chance auf eine innerfamiliäre Nachfolgeregelung haben, oder dass es diese Möglichkeit nicht gibt.» Vorbildlich scheint dieser Prozess auch bei Doersch Grether zu laufen – zumindest gemäss den Einblicken, die die diskrete Familie erlaubt. Esther Grether musste einst als Chefsekretärin das Geschäft nach dem Tod ihres Ehemanns ohne Lehrzeit übernehmen. Ihre Tochter Susanne Grether kann sich dagegen langsam einarbeiten, mit der Mutter als Coach. Sie studierte Psychologie und Betriebswirtschaft, vorwiegend Personalfragen, jetzt kümmert sie sich um das Marketing von Fenjal und vertritt die Patronne in der Geschäftsleitung. Für die Mutter von zwei kleinen Kindern liegt allerdings vorläufig nur ein 60-Prozent-Pensum drin. Das geht gut: «Es muss einfach funktionieren», sagt Susanne Grether, «genau darum kümmern wir Frauen uns ja auch zu Hause.»

#### **Die Blochers zeigen, wie mehrere Nachfolger aus einer Familie ihre Rolle finden können**

«Familienunternehmer haben ihr Vermögen zu einem grossen Teil – oder praktisch aus-

schliesslich – im Unternehmen investiert», weiss Otto Ineichen. Das wird zum Existenzproblem, wenn sich die Ansprüche all jener Familienmitglieder nicht befriedigen lassen, die den Chefposten nicht antreten können. «Sehr viele Nachfolgeregelungen in der Familie», stellt Otto Ineichen fest, «scheitern letztlich wegen der finanziellen Ansprüche der Geschwister.» Deshalb empfehlen alle Berater dringend, die Fragen von Erbe, Übernahme

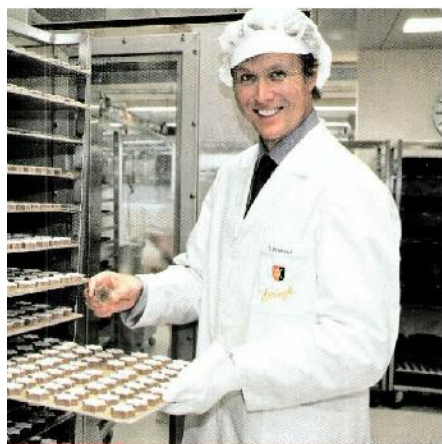
und Mitsprache rechtzeitig in Verträgen zu regeln (siehe Interview). Mit genug gedanklicher Vorarbeit lassen sich diese Probleme allerdings auch kurzfristig lösen, wie ein prominentes Beispiel zeigt: die Blochers. Sie teilten ihr Imperium nach der Wahl von Christoph Blocher in den Bundesrat auf, ohne dass Krach an die Öffentlichkeit drang. Die älteste Tochter, Magdalena, übernahm als erprobte Juniorchefin die Ems-Chemie, Sohn Markus, der seine faire Chance im Konzern bekommen hatte, bewährt sich mit der abgespaltenen Tochter Dottikon ES als Unternehmer. Miriam kaufte eben das Basler Lächerli-Huus, und Rahel lernt als Betriebswirtschafterin und zweite Ems-Grossaktionärin noch bei Clariant.

**Einen externen Geschäftsführer einzustellen, kann sich für alle Beteiligten lohnen**

Und wenn sich trotz aller Bemühungen keine befriedigende Lösung findet? Das braucht für ein Familienunternehmen kein Unglück zu bedeuten – im Gegenteil. «Das Verständnis, dass die Familie die absolute Kontrolle über ihr Unternehmen ausüben muss, ist überholt», sagt Thomas Zellweger vom Center for Family Business der Universität St. Gallen. Die Familie kann auch einsehen, dass es sie in der Geschäftsführung nicht mehr braucht: Das kann ihren finanziellen Nutzen gewaltig steigern, wie als berühmtestes Beispiel die Dynastien Hoffmann und Oeri bei Roche zeigen – seine heutige Bedeutung verdankt der Pharma-Koloss Paul Sacher als eingeheiratetem und Fritz Gerber als aussenstehendem Top-Manager.

Unternehmen, die zu hundert Prozent einer Familie gehören, weisen in der Regel eine tiefere Performance aus, zeigt das Center for Family Business in einer Studie. Thomas Zellweger stellt fest, Patrons seien zwar «effiziente Manager», auch weil sie sich zumeist nur niedrige Löhne gönnen, aber gleichzeitig auch «nicht sehr profit-disziplinierte Eigentümer», da sie sich oft von ihren Liebhabereien selbst bei Verlust nicht trennen. Einen familienexternen Geschäftsführer für das Unternehmen einzusetzen kann sich also für alle Beteiligten auszahlen. Allerdings muss ihn die Familie im Griff behalten, anders als im Fall von Christoph Blocher: Drei Jahre, nachdem er 1980 die Führung der Ems-Chemie vom plötzlich verstorbenen Gründer Werner Oswald übernahm, hatte er die Familie, der er aufgrund des angeblich schlechten Geschäftsgangs Dividenden verweigerte, ausgehungert und ausge-trickt. ■





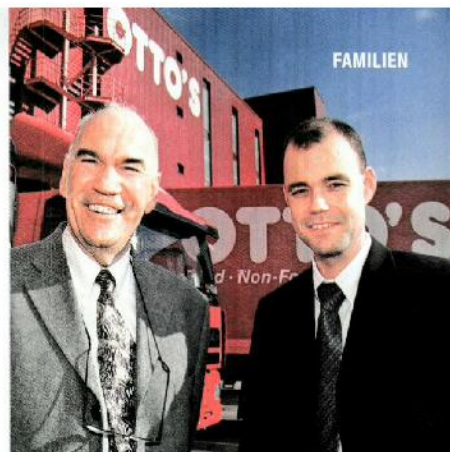
Seit 2003 Vorsitzender der Geschäftsleitung bei der Confeiserie Sprüngli: Tomas Prenosil, Neffe des ehemaligen Patrons Richard Sprüngli



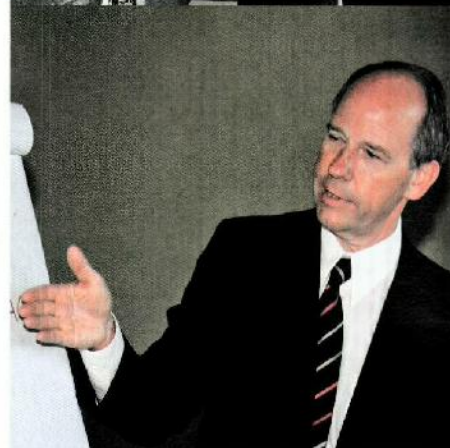
Gründlich vorbereitete Stabsübergabe: Esther Grether und Tochter Susanne Grethe



Zwei Vertreter aus einer Familie mit dem Unternehmer-Gen: Magdalena Martullo Bloche und Vater Christoph Bloche



Der Betrieb heisst Otto's, der Chef heisst Mark: Otto Ineichen mit Sohn und Geschäftsführer Mark Ineichen.



Einst kreativer Kopf, heute nur noch Berater für Spezialaufgaben beim Familienunternehmen Forster Rohrer: Tobias Forster.



Schoggi-Dynastie: Rolf Bloch, der sich schon 1997 aus der Geschäftsleitung zurückzog, mit Daniel (links) und Stéphane Bloch.