

TRADITION

# Die Firma im Schoss der Familie

Fast 90 Prozent der Schweizer KMU sind in Familienbesitz. Zieht sich der Patron zurück, steht ein Generationenwechsel an. Der klappt nur, wenn er rechtzeitig und freiwillig erfolgt.

TEXT: BEAT GROSSRIEDER  
 FOTOS: STEFAN SÜESS

**A**ls er in die geräumige Backstube tritt, hält Markus Speck für einen Augenblick inne und bleibt schweigend vor dem gerahmten Bild an der Wand stehen. Die Fotografie datiert aus dem Jahre 2002 und zeigt ihn und seine Familie zusammen mit seinen Eltern. Freundlich lächeln die Bäckerleute aus Oberkulm AG in die Kamera – ein Bild aus glücklichen Tagen. «Leider sind meine Eltern dann viel zu früh verstorben», sagt Markus Speck. Die Mutter starb im Sommer 2004, der Vater nur wenige Monate später. «Ich hätte es gerne genossen, mit ihnen gemeinsam noch eine Weile den Betrieb zu führen und unter einem Dach zu leben», sagt Bäcker Speck. Doch zum Glück hätten sie die Nachfolge rechtzeitig geregelt: Markus Speck ist 1995 ins elterliche Geschäft eingestiegen und hat die Einzelfirma sechs Jahre später übernommen. «Und jetzt läuft der Betrieb gut; meine Frau ist für den Laden zuständig, ich produziere das Brot und die Backwaren, und wir können vier Lehrlinge und vier Aushilfen beschäftigen», erzählt er.

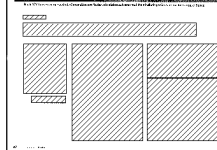
Die Bäckerei Speck existiert seit 1836 und wird seit 172 Jahren als Familienbetrieb geführt. Mit Markus und Sandra Speck ist die sechste Generation am Ruder; ob die siebte ihr folgen wird, könne man noch nicht sagen, meint Markus Speck. «Dafür sind die Kinder noch zu klein. Sie sollen jetzt einfach Kinder sein dürfen und später selbst entscheiden, welchen Weg sie ein-

schlagen wollen.» Die Söhne Yannick und Nicolas sind zwölf- und zehnjährig, Tochter Larissa acht. Obwohl man sich wünschen würde, dass die Bäckerei weiterbesteht, könne man nichts erzwingen, sagt Sandra Speck und überlässt die Ladenkasse für einen Moment der Schwägerin, die ebenfalls im Betrieb arbeitet. «Die Nachfolge klappt nur, wenn es kein Muss ist, sondern aus Freude passiert», sagt die 37-Jährige.

## Glück, Planung und bloss keine Scheidungen

Solche Generationenwechsel gehen aber längst nicht immer so reibungslos vonstatten wie im Falle der Familie Speck. In der Schweiz gibt es rund 300 000 kleine und mittlere Unternehmen, fast 90 Prozent dieser KMU befinden sich in Familienbesitz. So lange wie die Bäckerei Speck haben die wenigsten Bestand: Nur etwa vier Prozent der Familienfirmen schaffen es in die vierte Generation. Dafür gibt es verschiedene Gründe: Oft fehlen schlicht die Nachkommen oder haben diese andere Interessen, und nicht selten macht das liebe Geld den Familien einen Strich durch die Rechnung, weil man sich über die finanziellen Rahmenbedingungen nicht einigen kann. «Manche Patrons können ihr Lebenswerk aber auch nicht loslassen und verpassen den richtigen Zeitpunkt, die Nachfolge zu regeln», sagt Thomas Zellweger, Experte für Familienunternehmen an der Hochschule St. Gallen. Und er gibt zu bedenken: «Eine familieninterne Lösung ist nicht immer erstrebenswert; gibt es keine passenden Nachfahren, ist es besser, das Geschäft zu verkaufen – Hauptsache, die Firma existiert weiter.»

Wird der Stabwechsel nicht rechtzeitig ein-



geleitet, kann dies das Ende des Familienbetriebs bedeuten. Laut einer Studie des Center for Family Business der Universität St. Gallen und Price-waterhouseCoopers steht in den nächsten fünf Jahren jedes fünfte Schweizer Unternehmen vor einer Nachfolgeregelung. Dabei werden nur knapp zwei Drittel in den Händen der Verwandtschaft bleiben. Bei über 9000 Firmen dürfte die Nachfolge gänzlich scheitern, so dass über 70 000 Arbeitsplätze verlorengehen könnten.

Markus Speck setzt sich in die Kaffee-Ecke, die er vor zwei Jahren eingerichtet hat, und erzählt aus der Familiengeschichte; von Todesfällen und zupackenden Schwiegereltern, von Kriegsjahren und Umbauten. Laufend habe man das Angebot den neuen Bedürfnissen angepasst, sagt Speck. Ab und zu unterbrechen ihn hereinkommende Kunden, die er meist mit Namen begrüsst. Die Stammkunden halten ihm die Treue, obschon der Markt härter geworden ist – etwa durch die vielen Tankstellenshops mit ihren Aufbackbroten. Specks Backwaren aber sind hausgemacht, Qualität ist ihm wichtig. Und der Berufsstolz, den er vom Vater geerbt habe und auch seiner Familie weitergeben wolle. Speck absolvierte seine «Lehr- und Wanderjahre» in verschiedenen Betrieben, bis er in Arosa seine jetzige Frau traf und sie sich gemeinsam entschlossen, den elterlichen Betrieb zu übernehmen. «Ohne einen Partner, der das wirklich will, geht es nicht», ist der 41-Jährige überzeugt. Seine Familie habe über all die Jahrzehnte das Glück gehabt, dass immer Nachwuchs da war und es nie zu Scheidungen kam.

Nicht nur auf Glück, sondern auch auf eine gute Planung setzt Christian Rahn, 52, der in Zürich mit vier Partnern die traditionsreiche Privatbank Rahn & Bodmer führt. Das Geldinstitut wurde 1750 gegründet, die Familie Rahn ist in der vierten Generation (seit 1882) beteiligt. Das Haus beschäftigt rund 200 Mitarbeitende und hat einen treuen Kundenstamm. Manche Kunden lassen ihre Vermögen seit fünf Generationen beim Familienunternehmen nahe des Zürcher Paradeplatzes verwalten. Christian Rahn führt ins Sitzungszimmer mit den Kunstdrucken an den Wänden und setzt sich in den schwarzen Ledersessel. «Die Nachfolgeregelung hängt von drei Faktoren ab», analysiert Rahn und klopft

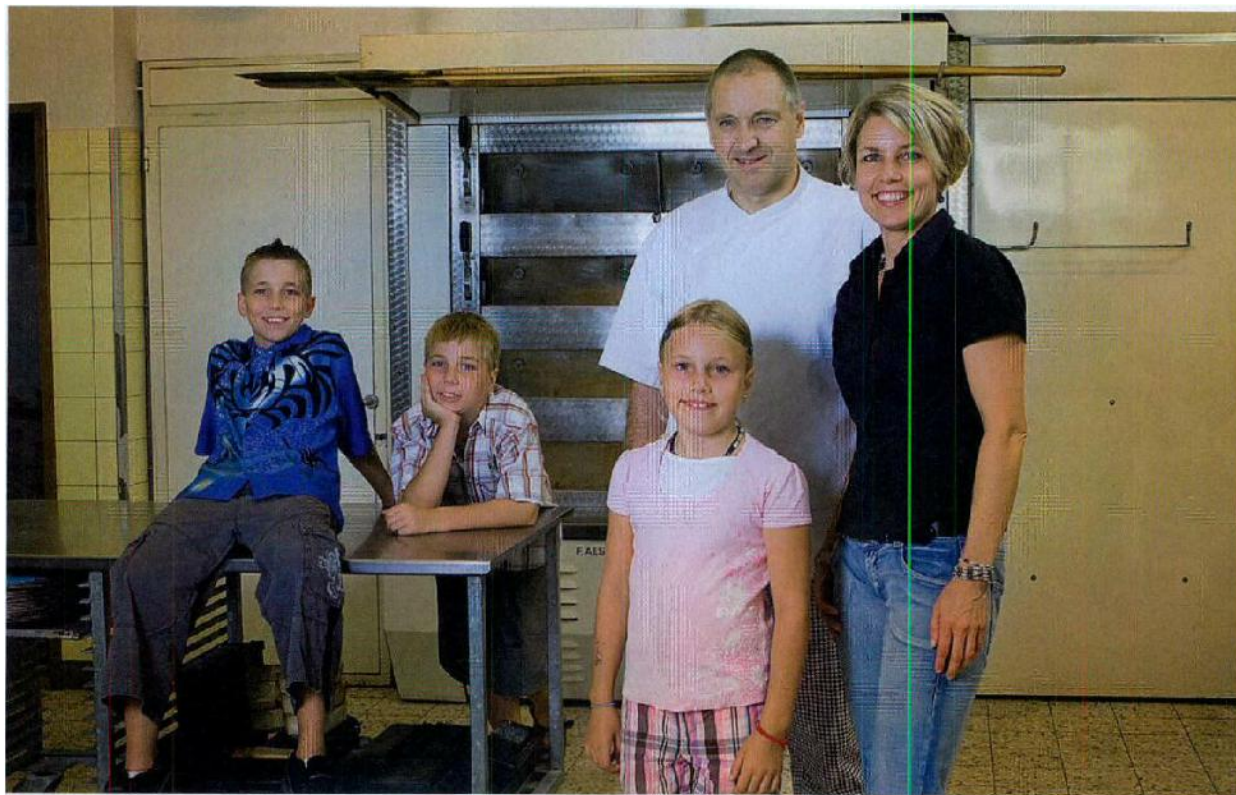
mit dem Kugelschreiber auf den Notizblock: «Erstens müssen Kinder vorhanden sein, zweitens müssen sie Interesse haben, drittens müssen sie fähig sein.»

#### **Kommt der Nachwuchs spät, wird es knapp**

Im Unterschied zur Bäckerei Speck, wo Frau, Kinder und Verwandtschaft mithelfen, läuft der Einbezug der Familie beim Privatbankier subtiler ab. Rahns Frau Marina Fanconi Rahn unterstützt ihren Mann, indem sie ihm «den Rücken freihält», wie der Jurist sagt. Sie organisiert den Alltag zu Hause und kümmert sich um die Erziehung und Ausbildung der Kinder Simon, 17, Livia, 15, und Corina, 11. «Insofern hat meine Gemahlin eine wichtige Rolle, denn sie sorgt hauptsächlich dafür, dass die Kinder gut ausgebildet werden und für eine Nachfolge überhaupt in Frage kommen.» Hilfreich sei die Familie auch in Sachen Repräsentation: Eine Privatbank müsse vor allem Vertrauen ausstrahlen und Kontakte auch auf persönlicher Ebene pflegen. «Mit vielen Kundenfamilien unterhalten wir enge Beziehungen bis hin zu Freundschaften», sagt Rahn und erzählt von gemeinsamen Ausflügen und Besuchen mit Ehefrauen und Kindern. →

Seinen eigenen Einstieg in die Bank des Vaters schildert Rahn nüchtern: «Mein Vater hat mustergültig losgelassen», sagt er. Mit 71 Jahren sei er ausgetreten, habe noch einige Kunden betreut, sich aber wirklich aus dem Tagesgeschäft zurückgezogen. Sein Bruder Peter Rahn habe eine Bankausbildung gemacht und sei zum Nachfolger bestimmt worden. Er selbst habe eine Karriere als Jurist eingeschlagen, die ihn auch in ein Anwaltsbüro nach New York führen sollte. 1987, kurz bevor Rahn seine Stelle in Amerika antreten wollte, entschied die Bank, weitere Teilhaber aufzunehmen, und so wurde Christian Rahn neben seinem Bruder Peter 1990 ebenfalls Gesellschafter.

Das Besondere an der Privatbank Rahn & Bodmer sei, dass drei Familien gemeinsam als Gesellschafter wirkten. Das entschärfe die Nachfolgeregelung, denn die erfahrenen Väter würden jeweils gestaffelt austreten und könnten den neu eingestiegenen Söhnen und Töchtern noch eine Weile zur Seite stehen. Andererseits sei es eine Tatsache, dass viele gut ausgebildete Berufs-



Nach 172 Jahren ist die sechste Generation am Ruder, die siebte soll erst mal die Kindheit geniessen: Bäckersfamilie Speck



Vermögensverwaltung in vierter Generation, die fünfte wächst nach: Familie Rahn

Argus Ref 32630744

**«Ohne Partner,  
 der wirklich  
 mitmachen will,  
 geht es nicht.»**

**Markus Speck, Bäcker**

leute erst im reiferen Alter Kinder bekommen. Bis die Nachkommen ihre Ausbildung abgeschlossen hätten und in die Firma eintreten könnten, stehe der Patron oft bereits kurz vor der Pensionierung. «Dann läuft die Zeit, und plötzlich kann es knapp werden», meint Rahn. Falls die familieninterne Nachfolge nicht klappe, bleibe nur wenig Zeit, um eine externe Lösung zu finden. «Dieses Problem haben sehr viele Familienunternehmen», sagt Rahn.

**Angestellte gehören irgendwie zur Familie**

Manche Familienfirmen aber schaffen es wie die Privatbank Rahn & Bodmer, über Generationen erfolgreich zu sein. Weitere prominente Schweizer Beispiele sind etwa Swatch, Hilti, Hoffmann-La Roche, Ricola, Zweifel Pomy Chips, Kambly, Hug Biscuits oder Rivella. Andere Unternehmen können sich dank Börsengang, Beteiligungen oder Übernahmen entwickeln; kürzlich etwa musste die Innerschweizer Traditionsfirma Baer, ein Familienbetrieb in dritter Generation, ihre Weichkäserei verkaufen – ans französische Familienunternehmen Lactalis. «Manchmal braucht es einen Schnitt, um die Zukunft einer Familienfirma zu sichern», sagt denn auch der Experte Thomas Zellweger. Gerade sehr kleine Familienunternehmen laufen Gefahr, dass die Führung wegen Überalterung träge werde, kein neues Know-how mehr hole und nötige Investitionen aufschiebe. Andererseits seien die Nachkommen meist überfordert, wenn sie nur auf Druck die Firma übernehmen; «entsprechend kann das Unternehmen in eine Krise geraten», warnt Zellweger.

Gut eingefädelt wurde die Firmennachfolge bei Stefan Schwab, der in Büren an der

Aare die Manufaktur Schwab-Feller leitet. Der Betrieb liegt auf einer Anhöhe am Ausgang des Städtchens und wirkt proper und aufgeräumt. Er wird in fünfter Generation als Familienfirma geführt, beschäftigt heute rund 70 Angestellte und produziert vor allem Präzisionsfedern für die Uhrenindustrie. «Ein kleines Schiff kann nicht drei Kapitäne haben», sagt der 35-jährige Unternehmer Stefan Schwab und erzählt, wie sich seine Eltern Klaus und Heidi Schwab 2002 nach nur drei Monaten Übergangszeit vollständig aus dem Geschäft zurückgezogen haben. Das sei wichtig gewesen, um gegenüber den Kunden und Mitarbeitenden rasch Klarheit zu schaffen. Schon früh, kurz nach dem Studium, habe ihm sein Vater «einen Vertrag für die Nachfolge vorgelegt», den er unterschreiben sollte; Ende 2003 meinte der Papa: «Jetzt müsstest du die Firma auch kaufen.» Seit 2004 ist das ganze Aktienkapital im Besitz von Stefan Schwab.

Ob dereinst eine sechste Generation Schwab in Büren wirken wird, ist noch ungewiss; Schwabs Kinder Noa und Linn sind erst sieben und fünf Jahre alt. Seine Frau Judith Schwab, 40, halte sich eher im Hintergrund, sagt Stefan Schwab, «doch sie hat immer ein offenes Ohr für die Anliegen der Angestellten». Und der junge Eigentümer selbst, der mit seiner Familie auch am Firmensitz wohnt, vertritt jene Haltung alter Schule, die so manches Familienunternehmen über die Jahre bestehen liess: «Können wir die Firma gesund erhalten, sichern wir die Arbeitsplätze für meine 70 Mitarbeiter. Das ist mir viel wichtiger, als kurzfristig Gewinne zu erzielen.» ■

**«Manchmal braucht  
 es einen Schnitt,  
 um die Zukunft  
 einer Familienfirma  
 zu sichern.»**

**Thomas Zellweger, Ökonom**



Fünfte Generation und Unternehmer alter Schule: Stefan Schwab mit Familie