

## Nachfolge



Online Publications  
Andreas Schiendorfer

### Bilanz-Talk: Unternehmertum als Lebenskonzept

12.05.2009 Die Unternehmensnachfolge erfordert Zeit, zumal sie zunehmend ausserhalb der eigenen Familie geregelt werden muss, wie eine Studie der Hochschule St. Gallen aufzeigt. Karin Lenzlinger, Walter A. Brunner, Sabine Bellefeuille, Gabriela Manser sowie Hans Baumberger erzählten am Bilanz-Talk über die konkrete Umsetzung in ihrem KMU.

17 Jahre lang wirkte Gabriela Manser, Unternehmerin des Jahres 2005, als Kindergärtnerin, ehe sie 1999 die Mineralquelle Gontenbad AG übernahm. "Als mein Vater sich erstmals mit dem Thema Nachfolge befasste, stand ein Verkauf im Vordergrund, denn weder meine Schwester noch ich zeigten Interesse. Allerdings stellte es sich heraus, dass ein Verkauf ohne Gefährdung der Arbeitsplätze kaum zu realisieren war." So zog sich die Angelegenheit rund 10 Jahre dahin. Gleichzeitig entwickelte Gabriela Manser als Schulleiterin Führungsqualitäten und war somit zur Übernahme einer unternehmerischen Herausforderung gerüstet. "Die Diskussionen im Familienrat dauerten noch einmal ein gutes Jahr, denn vor dem zu erwartenden Kraftakt wollte ich klare Verhältnisse. Zudem suchten wir eine Regelung, die für alle Familienmitglieder stimmt. Um uns nicht durch unsere Emotionen fehlleiten zu lassen, zogen wir einen Anwalt als Berater bei."

Auch bei Sabine Bellefeuille-Burri stand die Nachfolge bei der Burri public elements AG in Zürich nicht auf dem Programm. Vielmehr bereitete sich die Tochter auf eine Firmengründung in den USA vor. Als jedoch der Onkel aus dem Metallbaubetrieb ausstieg und auch der Vater mit 60 ans Übergeben dachte, übernahm Sabine die Verantwortung – "als Steigbügelhalterin für meinen Bruder, der noch an der ETH studierte." Doch plötzlich merkten beide, dass sie zusammen ein eigentliches Dreamteam bildeten. "Wichtig bei solchen Fifty-fifty-Lösungen ist, dass nicht das eine Kind das andere zur Betreuung übertragen bekommt, sondern dass wirklich beide ihren Teil an die Unternehmensleitung beitragen können." Ihr Vater habe sie eine "Delegationserklärung" unterzeichnen lassen, die klarstellte, dass Hunderte von Mitarbeitern das Unternehmen während vier Generationen aufgebaut hätten und dass sie bestimmt seien, die Arbeitsplätze während einer weiteren Generation zu erhalten und dann zu tragbaren Konditionen an das nächste Glied in der Kette zu übergeben.

In der KMU-Studie "Erfolgreiche Unternehmensnachfolge" hat Frank Halter vom Center for Family Business der Universität St. Gallen unter anderem festgestellt, dass immer mehr Unternehmen ausserhalb der eigenen Familie übergeben werden. Ein ganz spezielles Beispiel wusste Walter A. Brunner, der ehemalige Präsident des Grasshopper-Club Zürich, zu erzählen. Er stritt sich vor Bundesgericht mit einem österreichischen Konzern um den Firmennamen Strabag – und traf schliesslich mit dem vermeintlichen Gegner eine einvernehmliche Nachfolgeregelung. Ebenfalls eine familienexterne Lösung fand Hans Baumberger, Verwaltungsratspräsident und grösster Aktionär der



Langenthaler Merkur Druck AG. "Als der aktuelle CEO zurücktreten wollte, beschlossen wir im Verwaltungsrat, eine Unternehmerpersönlichkeit zu suchen, die die Firma als CEO und Mehrheitsbesitzer führen würde." Dies ist in zwei Schritten tatsächlich gelungen, wobei grosses Augenmerk auch auf die Interessen der Klein- und Kleinstaktionäre gelegt werden musste. Die Lenzlinger Söhne AG, ein Unternehmen des Ausbaugewerbes in Uster/Nänikon, wird ganz entgegen des Firmennamens in der fünften Generation von zwei Frauen geleitet: Karin Lenzlinger amtiert seit 2000 als CEO sowie Annette Lenzlinger Vandenbroek als Verwaltungsratspräsidentin. Vater Urs ist 2005 nach 40 Jahren aus dem Verwaltungsrat und damit ganz aus der Firma ausgetreten. "Ich bin Lehrerin geworden, um möglichst schnell auf eigenen Füßen zu stehen. Als sich dann eine Firmenübergabe abzeichnete, kam es zu ausgiebigen Diskussionen im Familienrat", blickt Karin Lenzlinger zurück. "Wir erörterten während mehreren Jahren alle möglichen Modelle, bis wir die beste Lösung fanden." Neben den beiden Schwestern ist auch der Bruder teilweise in der Firma tätig, doch setzt dieser seine Schwerpunkte im künstlerischen Bereich, weshalb er nicht in die Unternehmensverantwortung eingebunden wurde.

Die fünf konkreten Beispiele animierten die Zuhörer im Zürcher Lake Side, über ihre eigene Unternehmenssituation nachzudenken, wobei klar wurde, dass es keine Patentlösung, sondern immer nur patent gelöste Einzel- und Sonderfälle geben kann. Bei der von Dirk Schütz, Chefredaktor Bilanz, geleiteten Podiumsdiskussion zeigte sich, dass man möglichst früh an eine Nachfolgeregelung denken sollte – dies aber gar nicht so einfach ist, wenn man wie Gabriela Manser, Karin Lenzlinger oder Sabine Bellefeuille noch weit mehr als zehn Unternehmerjahre vor sich hat. Interessant waren die Ausführungen über die Befindlichkeit des Unternehmers. "Unternehmertum ist ein Lebenskonzept", stellte eine Teilnehmerin fest. "Man bleibt Unternehmerin oder Unternehmer, auch wenn man kein Unternehmen mehr führt." Unternehmer sind bereit, Verantwortung zu übernehmen, aber auch gewohnt, die wichtigen Entscheide selbst zu fällen. Dies wurde deutlich, als über die Beratung durch externe Experten diskutiert wurde. "Die Banken sollen mich vor allem informieren und beraten, damit ich selbst einen Entscheid fällen kann", betonte Sabine Bellefeuille. Sie kann sich nicht vorstellen, bei grundsätzlichen Fragen die Zügel aus der Hand zu geben. Allerdings pflichtete sie den Gesprächspartnern bei, dass es immer wieder Situationen gibt, wo man auf externe Unterstützung angewiesen ist.

Laut Hans Baumgartner, Leiter KMU-Geschäft Schweiz der Credit Suisse, bedeutet Beratung ein auf Vertrauen beruhendes Begleiten eines wichtigen Abschnittes in der Geschichte des Unternehmens und im Leben des Unternehmers. "Da es bei der Nachfolgeregelung viele finanzielle Aspekte zu beachten gilt, kann eine Bank dem Unternehmer wertvolle Dienste leisten", so Baumgartner. "Für die Credit Suisse als Partner sprechen drei Hauptgründe: Erstens unsere KMU-Nähe, denn wir arbeiten mit rund 100 000 Firmenkunden zusammen. Zweitens unser strukturierter Beratungsprozess, der sicherstellt, dass die richtigen Schritte zum richtigen Zeitpunkt vorgenommen werden, und schliesslich drittens unser integrierter Ansatz, der die Ansprüche des Unternehmens und des Unternehmers gleichzeitig in Betracht zieht. Dazu haben wir spezielle Beratungsteams ausgebildet." Hans-Ulrich Meister, CEO Credit Suisse Schweiz, wies auf die Bedeutung der beiden Grossbanken für die Kreditvergabe an die KMU hin, da sie zusammen mehr als die Hälfte der Kredite sprechen. "Seitens der Credit Suisse haben wir die an die Kredite geknüpften Bedingungen nicht verändert", betonte Meister. "Im letzten Jahr haben wir unser Kreditvolumen im Schweizer Firmen- und Privatkundengeschäft sogar nochmals um vier Milliarden Schweizer Franken gesteigert. Von einem Credit Crunch kann also bei der Credit Suisse keine Rede sein." Wenn die Wirtschaftslage weiterhin angespannt bleibt oder sich sogar noch verschärft, wird es aber, wie Meister einräumt, verschiedene Unternehmen geben, die Mühe haben, die bestehenden Kreditbedingungen zu erfüllen. "Als CEO der Credit Suisse Schweiz erlebe ich die aktuelle Situation allerdings als viel positiver als es die Konjunkturprognosen und Schlagzeilen in den Medien weis machen wollen. Ich selber begegne tagtäglich Unternehmen, die fähig sind, die aktuellen Herausforderungen zu meistern. Viele nehmen sie sogar als Chance wahr, weil sie flexibler und innovativer als ihre ausländischen Konkurrenten sind."



(PDF)  
Bulletin Nachfolge

Mit dem Bruder ein Dreamteam gebildet

Immer mehr familienexterne Lösungen

Zwei Schwestern in einer Männerdomäne

Zum Thema:  
Studie: Immer mehr Nachfolger ausserhalb der Familie  
Nachfolgeprozess mit Credit Suisse

Vertrauen und strukturierter Beratungsprozess

Mehr Firmenkredite durch Credit Suisse denn je

top