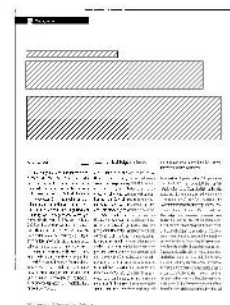
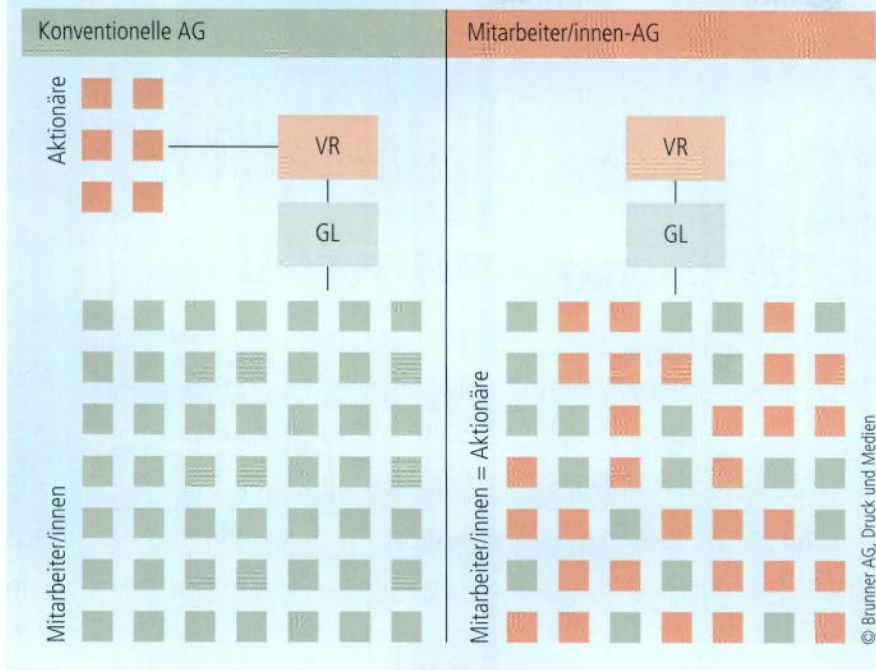


Fallstudie: Nachfolgeplanung Brunner AG

Modell der Mitarbeiter-AG als Option für die Nachfolgeregelung in KMU

In diesem Jahr feiert die Brunner AG, Druck und Medien, Kriens – ein klassisches KMU der grafischen Industrie – ein spezielles Jubiläum: Seit 25 Jahren ist sie als Mitarbeiter-AG organisiert. Die Mehrheit der Aktien befindet sich im Besitz der Mitarbeitenden. Diese bringen sich finanziell und ideell in die Firma ein und tragen Mitverantwortung für ihr Unternehmen. Entstanden ist dieses Rechtsmodell aus einem Prozess, mit dem sich viele kleinere und mittlere Betriebe schwertun: der Nachfolgeregelung im patrongeführten Familienbetrieb.

Konventionelle AG versus Mitarbeiter-AG



Armin Barmet

Die überwiegende Mehrheit der schweizerischen KMU wird von einem Patron oder einer Familie geführt. Gemäss einer Studie der Credit Suisse und des Center for Family Business der Universität St. Gallen steht in den nächsten fünf Jahren bei einem Viertel aller kleineren und mittleren Unternehmen in der Schweiz die Regelung der Nachfolge an. Die sogenannte Nachfolgequote hat sich von 18,5 Prozent im Jahre 2005 auf heute 26 Prozent erhöht. Davon betroffen sind rund 30 Prozent aller Arbeitsplätze. Viele der Patrons oder Besitzerfamilien ignorieren die Stabübergabe, schieben sie auf oder unterschätzen sie in zeitlicher und emotionaler Hinsicht. Druck, eine ideale Lösung für die zukünftigen Besitzverhältnisse zu finden, wäre an sich gegeben, wenn man mögliche Folgen einer missglückten oder gar nicht an die Hand genommenen Nachfolgeregelung berücksichtigt: Arbeitsplatzverlust, Kapitalverlust, Know-how-Verlust.

Externe Nachfolge im Trend

Alex Brunner, der Patron der damaligen A. Brunner-Marthaler AG, hat sich anlässlich seiner Nachfolgeplanung 1983/84 für eine externe Lösung entschieden, entscheiden müssen. Seine Nachkommen wollten den Betrieb nicht übernehmen. Heute entspräche sein Beschluss einem Trend. Die Tendenz, die Nachfolge extern zu lösen, ist am Zunehmen – in den meisten Fällen aus dem Grund, weil innerhalb der Familie kein Interesse für eine Nachfolge besteht oder kein geeigneter Nachfolger gefunden wird. Oft

wünschen sich die Patrons auch, dass ihre Nachkommen eine höhere Qualifikation anstreben und eine andere Laufbahn einschlagen und setzen von sich aus bewusst auf die externe Karte. Die Option, an einen oder mehrere Mitarbeiter oder an ein anderes Unternehmen zu verkaufen, ist am beliebtesten, die Veräusserung an einen Finanzinvestor oder der Börsengang sind hingegen meist nur Notlösungen. Eine grosse Rolle spielen hier die soziale Verantwortung und die emotionale Verbundenheit der Firmeninhaber mit ihren Betrieben.

In Anbetracht potenzieller Stolpersteine ging die Stabübergabe im Fall Brunner AG relativ reibungslos über die Bühne. Bereits 1972 war das Familienunternehmen in eine Aktiengesellschaft überführt worden. Die Aktienmehrheit blieb allerdings in den Händen der Besitzerfamilie. Da eine interne Nachfolgelösung wie erwähnt ausser Traktanden fiel, wurde 1983/84 der Verkauf der Firma konkret. Nach längeren Diskussionen und dem Abwägen verschiedener Möglichkeiten stieg Alex Brunner auf die Initiative seines Geschäftsführers Josef Christen ein, den Betrieb an die Mitarbeitenden zu veräussern. Leitend bei diesem Mitarbeiter-AG-Modell war nicht nur das Ziel, die Arbeitsplätze zu sichern, sondern ebenso die Realisierung einer Vision von Geschäftsleitung, in der die Mitarbeitenden in wichtige Prozesse eingebunden sind. Das Vorhaben war nicht ohne Risiko. Referenzobjekte mit ähnlicher Philosophie bestanden noch nicht und die Branche gab dem Modell wenig Chancen auf Erfolg.

Beteiligung für Mitarbeitende

Die erste grosse Herausforderung war das Auftreiben von genügend Kapital. Alex Brunner erlag glücklicherweise nicht dem kürzlich in einer Studie von Ernst & Young festgestellten Mechanismus, wonach Patrons den Verkaufspreis für ihre Firma aufgrund der emotionalen Verbundenheit zu hoch ansetzen. Vielmehr erklärte er sich bereit, selber Kapital für die Zeichnung von Aktien zur Verfügung zu stellen. Zunächst hatte der Verkauf des Familienunternehmens Brunner den Charakter eines Management-Buy-outs. Weil der Fahrplan zeitlich knapp bemessen war, wurden vorab von der Geschäftsleitung Aktien erworben. Aus Gründen der Tragfähigkeit und der Kontinuität und weil in den ersten Gesprächen innerhalb der Geschäftsleitung zu wenig Kapital in Aussicht gestellt wurde, konfrontierte man Partner mit der Idee und hielt

vertraglich fest, dass sich innert Jahresfrist alle interessierten Mitarbeitenden an der AG beteiligen konnten. Der Erwerb von Aktien war selbstredend freiwillig – und ist es bis heute geblieben. Aus dem patrongeführten Familienbetrieb war innerhalb kurzer Zeit eine Mitarbeiter-AG geworden.

Dank der Erweiterung des Aktionariats konnte die dringend benötigte Kapitalerhöhung erreicht werden. Gestartet worden war mit sieben Aktionären und einem Aktienkapital von 450 000 Franken. Ein halbes Jahr später wurde das Kapital um 120 000 Franken erhöht, in der Rezessionsphase 1993/94 mittels Investivlohn um weitere 100 000 Franken. Seither liegt das Aktienkapital bei 670 000 Franken.

Ausgestaltungsprozess

Mit der Beteiligung der Mitarbeitenden verbunden waren erweiterte Anforderungen an die Corporate Governance. Der Betrieb musste in einer ersten – kurzen – Phase

Die Mitarbeiter-AG ist für die Brunner AG eine Erfolgsgeschichte. Die Gründe liegen im Willen der Mitarbeitenden, sich täglich darauf einzulassen.



diesbezüglich Lehrgeld zahlen. Von einem rückblickend als idealistisch und nicht realisierbar zu beurteilenden Versuch, sämtliche beteiligten Mitarbeitenden in die strategische Planung einzubeziehen, wurde in kürzester Zeit Abstand genommen. Zu stark wurden die jeweiligen Eigeninteressen gewichtet, zu unausgewogen war der Blick aufs Ganze, zu uneinheitlich infolgedessen die Strategie. Klare Führungsstrukturen und Kompetenzregelungen – auch wenn die Hierarchien flach gehalten werden – sind auch in einer Mitarbeiter-AG wesentlich, soll sie funktionstüchtig sein.

Der anfänglich aus Mitarbeitenden rekrutierte Verwaltungsrat wurde zu einem Gremium aus externen Mitgliedern. Lediglich das Verwaltungsratspräsidium wurde durch den vorherigen Geschäftsführer besetzt. Ebenfalls festgelegt wurde, dass ein Aktionär nicht mehr als 15 Prozent des Aktienkapitals besitzen darf. Die Ausgestaltung der neuen Mitarbeiter-AG wurde von auswärtigen Beratern, Banken und dem Schweizer Kurs für Unternehmensführung in der Druck- und Medienindustrie (Skugra) begleitet. Es galt die Finanzierung zu regeln, neue Strukturen aufzubauen, Abläufe und Kompetenzen zu definieren. Stets waren dabei auch emotionale Prozesse zu berücksichtigen, die mit dem Loslassen des Patronmodells und dem Wandel im Denken vieler Mitarbeitenden, die zu Mitunternehmern geworden waren, zu erklären sind.

Transparenz ist grundlegend

Mit einem Personalbestand von rund 80 Mitarbeitenden gehört die Firma Brunner zu den grössten als Mitarbeiter-AG geführten Betrieben in der Schweiz. Das Modell ist nicht zu verwechseln mit Regelungen, die zwar eine Mitarbeiterbeteiligung ermöglichen, die Geldgeber aber mehrheitlich Externe sind.

Das Aktionariat des nicht börsenkotierten Unternehmens besteht gegenwärtig aus rund 50 Personen, darunter etwa die Hälfte der Belegschaft, Pensionierte, Verwaltungsräte und ein seit den Anfängen beteiligter Partner ohne direkten Bezug zur Firma. Die Mehrheit der Aktionäre ist mehr als 40 Jahre alt, aber erfreulicherweise engagieren sich auch jüngere Mitarbeitende im Rahmen ihrer Möglichkeiten. Die Brunner-Aktie ist seit ihrem Bestehen ein stabiles Papier geblieben. Die Dividende betrug im abgeschlossenen Geschäftsjahr 8 Prozent des Aktiennennwerts, was eine Rendite von 3,5 Prozent ergab. Der Wert der Aktien wird jährlich durch eine Revisionsgesellschaft errechnet. Die Einschätzung erfolgt nach einer Mittelwertmethode, welche die letzten fünf Jahre einbezieht, um kurzfristige Spekulationen zu vermeiden. Verlässt ein Mitunternehmer den Betrieb, kauft das Unternehmen die Aktie(n) zurück oder verschreibt sie direkt an einen neuen Interessenten. Pensionierte dürfen ihre Anteilscheine behalten, solange bei der aktiven Belegschaft kein Bedarf besteht.

Die an der Firma beteiligten Mitarbeitenden erwarten eine aktive und offene Kommunikation. Ein legitimer Anspruch, denn nur gut informiert können sie auch mitdenken und mitverantworten. Wenn immer möglich werden die Mitarbeitenden in die Prozesse miteinbezogen. Anders als in traditionellen Aktiengesellschaften sind «unsere Geldgeber täglich unter uns», jede Entscheidung muss ihr Vertrauen gewinnen. Quartalsberichte und der Jahresbericht an der Generalversammlung reichen nicht aus. Ergänzend dazu bestehen Dialogplattformen wie der Abteilungsstamm, Planungsgespräche oder das jährlich stattfindende Lohnsummengespräch, das die Möglichkeiten und Erwartungen bezüglich Lohnpolitik erörtert und zu dem jeweils eine nach Berufsfunkti-

on und Alter gut durchmischte Delegation der Belegschaft eingeladen wird. Ein monatlich mehrmals erscheinendes Bulletin informiert die Mitarbeitenden zudem über Neuigkeiten aus dem Betrieb, Veränderungen im Personalbereich, die Auftragslage oder Veranstaltungen.

Chancen und Risiken

Das Führen und Funktionieren eines Betriebs als Mitarbeiter-AG ist mit Chancen und Risiken verbunden. Ein grosser Vorteil ist sicher, dass das Unternehmen seine Aktionäre und deren Interessen kennt. Destruktive Kritik oder überraschende Manöver innerhalb des Aktionariats, die eine Eigendynamik auslösen könnten, müssen keine befürchtet werden. Die Geschäftsleitung spürt schnell, wenn es bei den Geldgebern rumort, und kann dem Unbehagen bereits im Vorfeld der Generalversammlung begegnen. Viele Mitarbeitende identifizieren sich stark mit «ihrem» Unternehmen. Sie sind motiviert, wissen um die Möglichkeiten der Einflussnahme und schätzen die transparente Geschäfts- und Kommunikationspolitik. Als Mitunternehmerinnen und Mitunternehmer üben sie sich erfolgreich darin, Prozesse und Entscheidungen auf dem Hintergrund einer unternehmerischen Denkweise zu beurteilen. Von diesem anregenden Klima profitiert die Firma ebenso. Nicht selten werden Ideen entwickelt und Projekte umgesetzt, an deren Ursprung Inputs von Mitarbeitenden stehen. Das Mitarbeiter-AG-Modell ist ein Imageträger – nach innen und aussen. Die positiven und Interesse zeigenden Rückmeldungen seitens der Kund-

schaft und von neuen Mitarbeitenden belegen diese Beobachtung.

Nichtsdestotrotz bleibt die Aktie natürlich ein Risikopapier, auch wenn die Entwicklung der Brunner-Aktie in den vergangenen 25 Jahren sehr beständig war. Stabilität heisst: keine grossen Ausschläge, weder nach unten noch nach oben. Zweifellos gibt es attraktivere Anlageoptionen, in der gegenwärtigen Lage darf sich die Rendite aber allemal sehen lassen. Bestünde intern eine zu kleine Nachfrage nach Aktien, wäre eine Übernahme durch einen auswärtigen Bieter trotz vinkulierter Aktien theoretisch möglich. Spannungspotenzial bergen unterschiedliche oder gar entgegengesetzte Interessen zwischen Unternehmen und Aktionären oder Situationen, in denen einflussreiche Aktionäre als Mitarbeiter unzureichende Leistungen zeigen. Die Unternehmenskultur bildet aber eine gute Basis für ein kollegiales Miteinander. Die Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden erfolgt selbstverständlich unabhängig vom Inhaberstatus und auf die Mit-

Studien



Credit Suisse AG und Center for Family Business der Universität St. Gallen: «Erfolgreiche Unternehmensnachfolge.» Studie mit KMU-Unternehmen zu emotionalen und finanziellen Aspekten. Zürich 2009. Zu beziehen über: <https://entry.credit-suisse.ch/csfs/p/cb/de/nachfolgemanagement.jsp>

Zellweger, Thomas; Sieger, Philipp: «Emotional Value. Der emotionale Wert, ein Unternehmen zu besitzen.» Ernst & Young AG, 2009. Verfügbar unter: <http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/52535>

arbeitenden wird keinerlei Druck ausgeübt, Aktien zu zeichnen. Von den geschilderten Risikoszenarien ist das Unternehmen bislang verschont geblieben.

Positives Fazit

Die Mitarbeiter-AG ist für das Unternehmen Brunner eine Erfolgsgeschichte. Die Gründe liegen in der Bereitschaft und im Willen der Mitarbeitenden, sich täglich darauf einzulassen. Die Mitarbeiter-AG, wie sie sich heute präsentiert, ist Ergebnis eines intensiven Prozesses, in dem emotionale, mentale, ideelle, finanzielle und wirtschaftliche Aspekte einem Räderwerk gleich ineinandergreifen. Gewiss ist, dass das Mitarbeiter-AG-Modell nur so gut ist, wie die Mitarbeitenden es umsetzen und leben. ■

Porträt



Die Brunner AG, Druck und Medien ist ein KMU der grafischen Branche mit Sitz in Kriens. Das Unternehmen beschäftigt rund 80 Mitarbeitende und hat sich auf die Kernbereiche Druck (Vorstufe, Grafik, Offset- und Digitaldruck, Printmedienverarbeitung), Verlag (Zeitschriften, Verzeichnisse, Lehrmittel) und Webtechnologie (CMS mirusys, Suchmaschinenoptimierung, Programmierung, Webdesign, Projektmanagement) spezialisiert.

Kontakt



Armin Barmet
Lic. phil.,
Kommunikationsverantwortlicher
Brunner AG, Druck und Medien
Arsenalstrasse 24, 6011 Kriens
Tel. 041 318 34 34
a.barmet@bag.ch
www.bag.ch

