



Blut ist dicker als Champagner

Familien-Wirtschaft schlägt Cüpli-Kapitalismus: Während einige der vermeintlichen Eckpfeiler der Schweizer Wirtschaft bedrohlich wanken, trotz das Gros der kleinen unabhängigen Familienunternehmen der Krise. Eine Suche nach Erfolgsrezepten.



Eine cineastische Familie:
Nelly Sterk (92),
Peter Sterk (64),
Alexandra Sterk (36).

Eine der ältesten Kinodynastien

Sterk Ciné AG, Baden
→ **Ursprung:** 1899
→ **Mitarbeiter:** 12 vollzeit, rund 90 teilzeit

→ **Geschäftsleitung (fünfte Generation):** Franziska Sterk (31, Marketing, Programmation), Martin Sterk (34, Personal), Alexandra Sterk (36, Geschäftsführerin)

Die erste Treppenstufe im Trafogebäude in Baden AG mit den fünf

Kinos ist die Trennlinie. Bis hierhin nennen die drei Kinder Peter Sterk Papi, dann beginnt das Büro. «Ab hier sprechen sie mich konsequent mit Peter an», erzählt der Familienvater. Als Vater sei er gutmütig, als Chef könne er aber auch

streng sein, befehlen. Anfang Jahr hat Peter Sterk die Geschäftsführung an seine Tochter übergeben und zieht sich aufs Verwaltungsratspräsidium zurück. Damit übernimmt nach 110 Jahren in einer der ältesten Kinodynastien der Welt erstmals eine Frau das Ruder.



Die Sensation war perfekt an diesem 25. Dezember 1899. Im Zürcher Panoptikum, einem Automaten- und Kuriositätenkabinett, lud der Betreiber zu einer besonderen Vorführung. Wo sonst Zwerge, Wachsköpfe, wagemutige Fakire oder schwarze Tänzerinnen auftraten, ratterte diesmal eine eigentümliche Maschine im verdunkelten Raum: ein Projektor, der bewegte Bilder auf die Leinwand warf. «Seit Weihnachten 1899 ist kein einziger Tag vergangen, an dem unsere Familie nicht Kino gemacht hätte», sagt Peter Sterk von der Sterk Ciné AG in Baden, die zehn Säle mit 2000 Plätzen betreibt und 100 Mitarbeiter meist in Teilzeit beschäftigt. Damit ist sie die weltweit wohl älteste Kinodynamie.

Das Unternehmen floriert – dank unermüdlichem Einsatz und dank Verzicht. Typisch Familienunternehmen: 40-Stunden-Woche und üppige Ferien sind die Ausnahme, und die Freude an der Selbstbestimmung ersetzt den exorbitanten Bonus. Zu Beginn arbeitete Peter Sterk sechseinhalb Tage pro Woche, nur den Sonntagvormittag nahm er sich frei. Die Fünftagewoche gönnt er sich erst seit einigen Jahren. Mittlerweile ist er 64 – und ein bisschen stolz: Anfang Jahr hat die fünfte Generation das Ruder übernommen.

Kleinbetriebe galten lange als mittelmässig

Lange liess die Wissenschaft Familienunternehmen links liegen. Die Forscher verwechselten klein mit langweilig – in der Schweiz beschäftigen nur gerade zwei von hundert familienbeherrschten Firmen mehr als 49 Mitarbeiter. Das Interesse der Ökonomen galt

den grossen, managergeführten Börsenkonzernen, nicht dem Kleinbetrieb, der als verstaubt und mittelmässig galt. Diese Sichtweise, so kritisiert der Professor für Managementlehre Fredmund

Malik, «hat uns blind gemacht für die echten Champions der Unternehmenslandschaft – die unternehmerisch geführten Familienunternehmen».

Familienunternehmen sind krisenresistenter

Sie bilden das Rückgrat der Wirtschaft – 88 Prozent aller Schweizer Firmen sind laut einer Studie der Universität St. Gallen Familienunternehmen – und in der Krise haben sie ihre Stärken jüngst erneut bewiesen. Während die Turbulenzen an den Finanzmärkten börsenabhängige Grosskonzerne reihenweise einknicken liessen, hielt das Gros der Familienunternehmen weit besser stand und kann jetzt seine Stärken erst richtig ausspielen. Diese Fähigkeiten der stillen Schaffer haben nun das öffentliche Interesse geweckt.

Auf der Suche nach den Erfolgsrezepten ortete kürzlich eine Studie des Vermögensverwalters Barclays Wealth die langfristige Denkweise der Familienunternehmen als ein grosses Plus, da sie rasche Gewinnmaximierung unter hohem Risiko ausschliesst. «Die Finanzkrise beweist», folgern Experten wie Bianca Braun (siehe Interview Seite 17), «dass erfolgreiche Firmenpolitik vor allem von Familienunternehmen betrieben wird.»

Ein entscheidender Grund ist die Eigentümerstruktur. «Mir ist automatisch klar, dass ich hausälterisch mit den Mitteln umgehen muss», sagt Kinounternehmer

Sterk. Denn während sich die Manager in einem Betrieb anstellen lassen und auf zuweilen riskante Weise mit dem Geld fremder Aktionäre hantieren, wirtschaftet er mit selbst erarbeitetem Geld. Scheitert ein Familienunternehmer, so zerstört er das Lebenswerk von mehreren Generationen, aufgebaut über Jahrzehnte oder Jahrhunderte.

Deshalb geht er mit dem Geld verantwortungsvoll um und achtet auf eine solide Fi-

→ nanzierung. «Wir kaufen erst etwas, wenn wir das Geld dafür beiseitegelegt haben», sagt Schreinermeister Ernst Wieland. Dazu gehört auch ein modernes Bearbeitungszentrum, dessen Preis in die Hunderttausende gehen kann, wie der 83-Jährige beim Rundgang durch die Werkstatt im Zürcher Seefeldquartier erklärt.

Derweil saugt die hochautomatisierte Anlage das Werkstück mit Vakuum an, greift sich eines der 15 Werkzeuge aus der Trommel und wechselt blitzschnell vom einen Bearbeitungsschritt zum nächsten. «Hier arbeitet der Schreiner mit Maus und Tastatur», erklärt Wieland und schreitet weiter zur vorderen Arbeitshalle, wo sich Lehrling Sven Schleifen und Beizen übt – von Hand.

Obwohl der Vater das Geschäft mit 28 Mitarbeitern und fünf Lernenden schon längst seinem Sohn übergeben hat, ist er noch regelmässig im Betrieb anzutreffen, als Mädchen für alles, wie er ulkt. Hier packt jeder zu, wo immer es nötig ist. Ein guter Übergang von der einen Generation zur nächsten sichert in Familienbetrieben die Weitergabe von wertvollem Wissen und sorgt im Optimalfall für den richtigen Ausgleich zwischen Kontinuität und Erneue-



rung. Ernesto Wieland (53), führt den 1888 gegründeten Betrieb in vierter Generation. Er umschreibt das Zusammenspiel so: «Die junge Generation hat neue Ideen und wagt auch mal etwas, die ältere, erfahrenere schaut, dass das Risiko beherrschbar bleibt.»

Die Deutschen staunten über die Schweizer Qualität

Die Familie Mühlebach, die im aargauischen Würenlingen seit 1878 eine Mühle betreibt, wagte vor fünf Jahren den Schritt in den europäischen Markt. Damals bot sich die Chance, in Baden-Württemberg eine kleine Getreidemühle aus einem Konkurs zu übernehmen. Anton Mühlebach (64) hatte den Gedanken der Internationalisierung schon lange mit sich herumgetragen, doch es fehlten die personellen Kapazitäten. Als dann Tochter Corinne (34) und Sohn Stefan (32) mit dem Elan der jungen Generation und – wie der Vater – mit Doppelabschluss in Betriebswirtschaft und Müllertechnologie in den Betrieb einstiegen, verwirklichte das neue Führungstrio gemeinsam sein Projekt. Und so ist der Familienbetrieb mit seinen 15 Beschäftigten heute die einzige Schweizer Mühle mit Produktionsstätte in Deutschland.

Sie produziert hochwertige Mehle in konstanter Qualität. Zu den Spezialitäten zählen biologische Vollkorn-, Roggen- und Urdinkelmehle. Dies erfordert eine breit abgestützte Beschaffung mit eigener Sammelstelle und flexiblen Lagermöglichkeiten für die einzelnen Sorten und Chargen. Jede Weizensorte hat spezifische Backeigenschaften, selbst innerhalb der Sorte unterscheiden sich die Qualitäten je nach Anbauort

und Ernte. Laboranalysen mit Backproben geben Auskunft über Klebermenge, Wasseraufnahmevermögen und die Elastizität sowie Dehnbarkeit des Teigs. Anhand dieser Analysewerte stellt der Produktionsleiter die Weizenmischungen so zusammen, dass die Mehle den Kundenanforderungen optimal entsprechen. In Deutschland stösst das helvetische Qualitätsbewusstsein auf Begeisterung. Die ungewohnte Güte des gelieferten Zopfmehls sorgte zwar zuerst für Erstaunen. Die Zöpfe gingen beim Backen plötzlich so schön auf, dass sie zu voluminös für die bisherigen Papiertüten waren. «Das Problem liess sich mit einer grösseren Verpackung lösen», erzählt Corinne Mühlebach. Im Rahmen ihrer Doktorarbeit «Famillyness als Wettbewerbsvorteil» hat sie sich intensiv mit Familienunternehmen beschäftigt. Als Erfolgsfaktoren ortete sie die spezifischen Ressourcen der Familienunternehmen, die nicht → einfach auf Märkten beschafft werden könnten. Zum Beispiel über Jahrzehnte entwickeltes Know-how, unternehmerischer Mut, offene und faire Beziehungen innerhalb der Familie, zu Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten.

Die Familie Sterk investierte vor etlichen Jahren über 15 Millionen Franken in ein neues Kino-center im ehemaligen Industrieareal Trafo in Baden. Dazu gehörte Mut. Branchenkenner rieten dem Patron, ausserhalb der Stadt ein Multiplexkino zu bauen, irgendwo mit Autobahnanschluss, so wie es überall sonst Brauch war. Peter Sterk entschied sich für das Mehrsaalkonzept und befreite es vom Benzingeruch. Mit diesem

innovativen Dreh passte er es an die Industriebranche neben dem Bahnhof an, an deren Potenzial sonst keiner so recht glauben wollte.

Die heikle Phase des Generationenwechsels

Bei der Eröffnung vor sieben Jahren war er noch der einzige Mieter, später hob das Gebiet in einem neuen Entwicklungsschub so richtig ab. Heute beneiden ihn manche um den attraktiven Standort. Er hat sich Anfang Jahr auf das Verwaltungsratspräsidium zurück-

gezogen. Mutter Nelly Sterk (92), die jahrzehntelang an der Kasse arbeitete, bleibt Mitglied im Verwaltungsrat, Tochter Alexandra (36) übernimmt die Geschäftsführung mit dem Enthusiasmus ihrer Vorfahren. «Die Kinowelt hat mich von Kindsbeinen an fasziniert», sagt sie, «die Traumwelten, die Technologie, die Vielfältigkeit des Betriebs.» Zusammen mit ihren Geschwistern Martin (34) und Franziska (30) bildet sie die Geschäftsleitung.

Der Generationenwechsel ist eine heikle Phase in einem Betrieb, nicht bloss, weil der allwissende Patron seine Rolle aufgeben muss. Die Problematik beginnt früher: Gibt es willige und fähige Nachkommen? Bei jedem vierten KMU, also rund 77 000 Unternehmen, stellt sich laut einer neuen Studie der Universität St. Gallen in den kommenden fünf Jahren diese Frage. Gegen eine Million Arbeitsplätze sind davon betroffen, ob der Wechsel klappt.

Während bei Sterks, Mühlebachs und Wielands eine familieninterne Nachfolge geglückt ist, kommt mittlerweile bei etwa jedem zweiten Wechsel eine externe



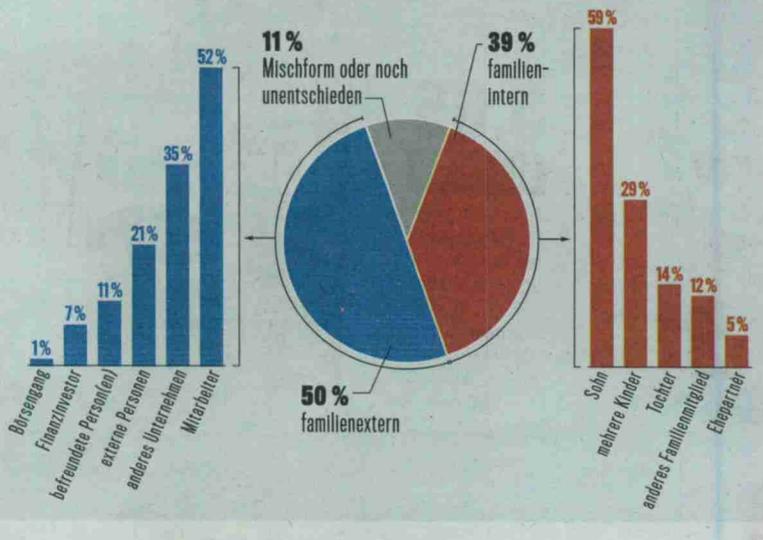
Lösung zum Zug. Entweder gibt es keine Nachfahren, respektive sie sind nicht willens → oder nicht geeignet für diese Aufgabe. Bei Wielands steht die fünfte Generation bereit. Enrico (22) studiert Betriebswirtschaft an einer australischen Fachhochschule, sein Bruder Lucio (20) hat die Arbeit im Betrieb derzeit für die Rekrutenschule unterbrochen. Beide sind ausgebildete Schreiner mit Berufsmittelschulabschluss. «Das ist auch eine Frage der Erziehung», meint Ernst Wieland. «Klagt ein Vater permanent am Familientisch über den Ärger und die Belastung, schlägt er den Junior natürlich in die Flucht.» Er klagte nicht. Und so wird der Unternehmergeist über Generationen weitergereicht.

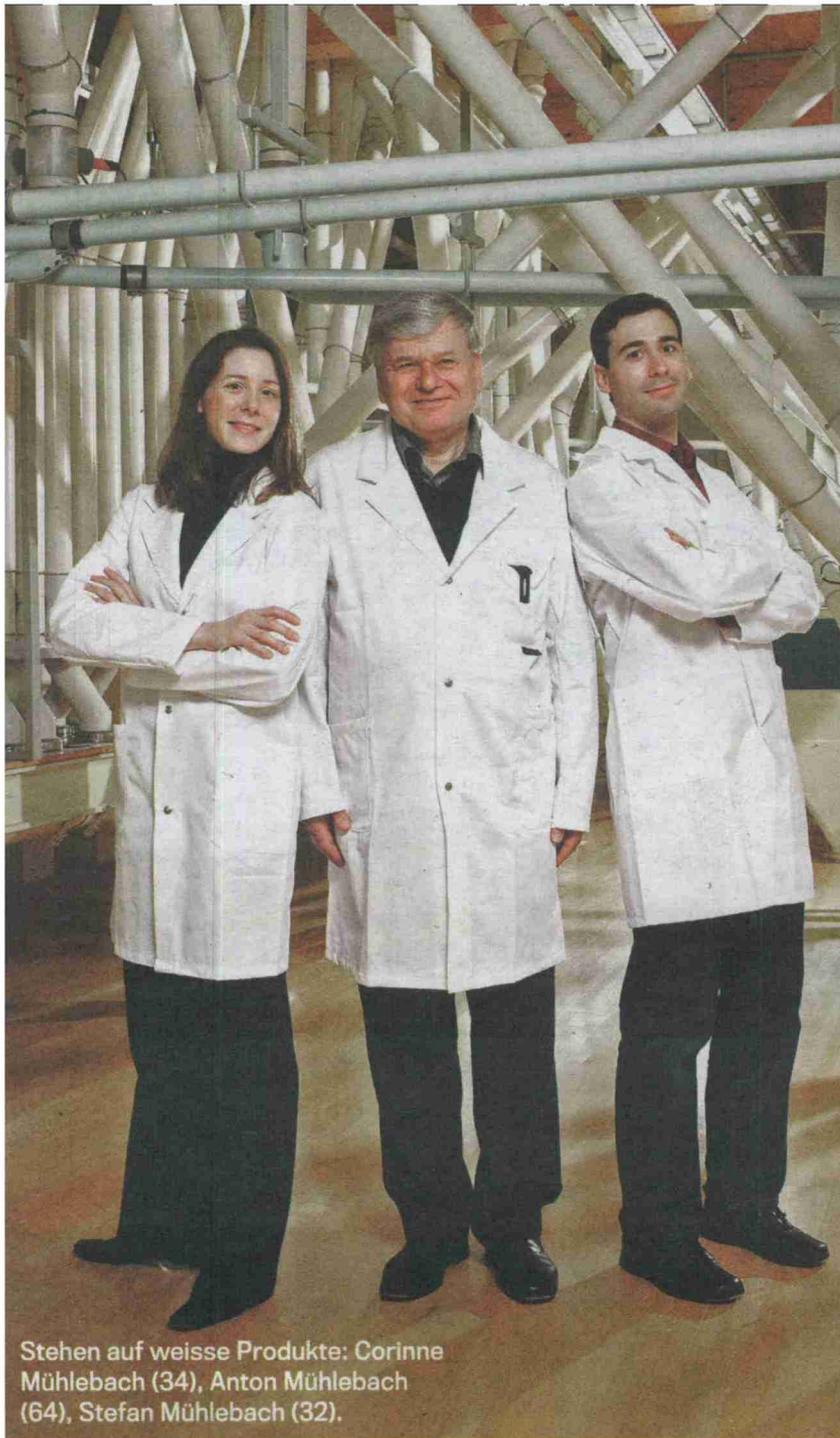
Text Thomas Müller
Bilder Christian Schnur



Bei der Nachfolgeregelung steht der Sohn an erster Stelle

2009 befragte die Uni St. Gallen 10 000 Schweizer Familienbetriebe (bis 250 Mitarbeiter), wie sie ihre Nachfolge zu regeln gedenken.





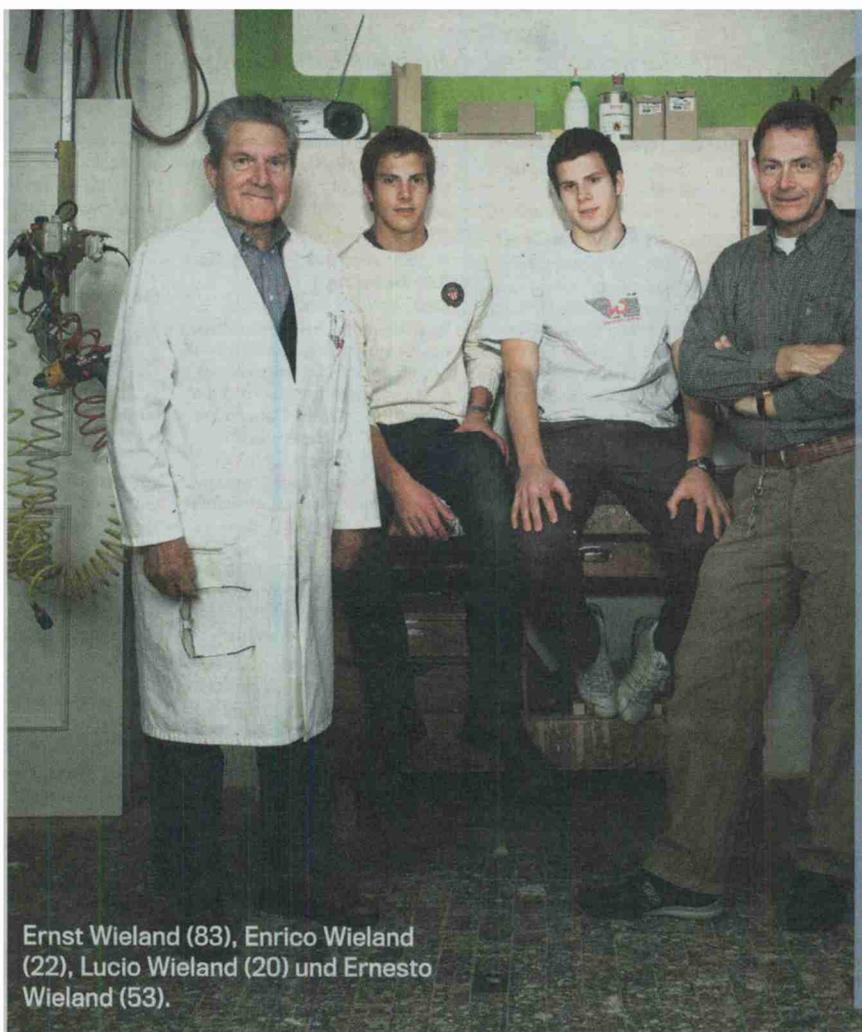
Stehen auf weisse Produkte: Corinne Mühlebach (34), Anton Mühlebach (64), Stefan Mühlebach (32).

Müllern über die Grenze

Mühlebach AG, Würenlingen

- **Ursprung:** 1350, in Familienbesitz seit 1878
- **Mitarbeiter:** 20
- **Geschäftsleitung (vierte und fünfte Generation):** Anton Mühlebach (64), Corinne Mühlebach (34), Stefan Mühlebach (32)

Säcke buckeln war einmal. «Dafür gibts heute Gabelstapler», sagt Sohn Stefan Mühlebach. «Und Computersteuerungen haben die Romantik der klappernden Mühle am Bach abgelöst.» Gefüttert werden die Rechner mit dem über Generationen erarbeiteten Wissen, wie aus verschiedenen Getreidesorten und -chargen Mehle mit erstklassiger Backqualität zusammengestellt werden. Der 132-jährige Betrieb behauptet sich unter den gut 50 Schweizer Mühlen mit Bravour. Er ist der Einzige, dem die – vom Vater sorgfältig vorbereitete – Expansion ins Ausland geglückt ist.



Ernst Wieland (83), Enrico Wieland (22), Lucio Wieland (20) und Ernesto Wieland (53).

Holz ist ihr Leben

**Ernst Wieland AG,
Zürich**

→ **Ursprung:** 1888
→ **Mitarbeiter:** 33,
davon 5 Lehrlinge
→ **Geschäftsleitung**
(vierte Generation)
Ernesto Wieland (53)

Sind die Hobelspäne
zusammengekehrt, trifft
sich Lucio als jüngster
Spross oft mit seinem
Grossvater auf einen
Feierabendkaffee – und
bekommt dabei eine
Portion Familienunter-
nehmerkultur mit auf den
Weg. Der 83-Jährige
Ernst Wieland senior ist
bis zu drei Tagen im
Betrieb und noch im
Verwaltungsrat tätig. Er
freut sich, dass die
Schreinerei «kerngesund
weitergeführt» wird.



KURZINTERVIEW

Familienunternehmen wirtschaften effizienter. Das weist die Betriebswirtschafterin Bianca Braun in ihrem aktuellen Buch nach. Die 31-Jährige stammt aus der Raslerer-Dynastie Braun, ist im Malik Management Zentrum St. Gallen tätig und Verwaltungsrätin im familieneigenen Unternehmen Maxon Motor in Sachseln OW.

«Das Thema Übergabe des Unternehmens ist ein Pulverfass»

«Das Thema Übergabe des Unternehmens ist ein Pulverfass»

Bianca Braun, welchen Stellenwert haben Familienunternehmen für die Wirtschaft?

Zwei Drittel aller Arbeitnehmenden arbeiten in Familienunternehmen. Sie sind für 70 Prozent der Schweizer Wirtschaftsleistung verantwortlich. Dennoch werden Familienunternehmen kaum wahrgenommen. Lehrbücher und Medien widmen sich lieber den schlagzeilenträchtigen Grossbetrieben, die aber nur 0,2 Prozent der Firmen ausmachen.

Was macht die Familienunternehmen stark?

Familienunternehmen setzen ihre Ressourcen effizienter ein. Sie denken langfristig und schaffen eine schlagkräftige Unternehmenskultur. Sie sind in hohem Masse kundenorientiert und innovativ, fokussieren sich auf zunächst eher enge Märkte und bleiben im

Wachstum den Tugenden typischer Nischenanbieter treu. Wenn auch die Interessen der Familie hinter denjenigen des Unternehmens zurückstehen, schaffen Familienunternehmen doch oft eine eindrucksvolle Entwicklung, manche über weit mehr als nur Jahrzehnte.

Schmälert das den Profit?

Kurzfristig betrachtet ja. Die Eigentümer zeigen Zurückhaltung in der Entnahme von Gewinnen und – keineswegs zuletzt – in ihrem Lebensstil. Statt Profitmaximierung steht Überlebensfähigkeit im Vordergrund. Jetzt, in der Finanzkrise, zeigt sich dramatisch, dass diese Firmenpolitik erfolgreicher ist. Langfristig gewinnen dabei alle: Familie, Beschäftigte, Geschäftspartner und die Wirtschaft insgesamt.

Warum birgt die Übergabe des Unternehmens so viel Streit-

potenzial?

Das Thema ist ein wahres Pulverfass, das viel Raum lässt für Gier, Neid und verletzte Eitelkeiten. Da ist der Patron, der nicht loslassen kann und mit immer neuen Scheinargumenten – schlechte Konjunktur oder die wichtige laufende Integration einer Tochterfirma – das Verhältnis zur nächsten Generation belastet. Auf der anderen Seite steht die Frage, wer aus der Familie zum Zug kommt – sofern überhaupt Kandidaten vorhanden sind. Wer entscheidet das? Und was passiert, wenn keiner geeignet ist oder antreten will? Soll das Unternehmen verkauft werden oder ein Fremdmanager die Geschäfte weiterführen?

Bianca Braun: «Erfolgreich jenseits der Börse – Was führende Familienunternehmen auszeichnet», Orell Füssli, Zürich 2009, Fr. 40.90