



Sarganserländer
8887 Mels
081/ 725 32 32
www.sarganserlaender.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 10'332
Erscheinungsweise: 5x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 11
Fläche: 36'817 mm²

Der Patron wird ins zweite Glied zurückversetzt

Ein erfolgreicher Generationenwechsel in KMU-Betrieben muss frühzeitig und unter Berücksichtigung vielfältiger Aspekte an die Hand genommen werden. Am IHK-Forum im Gonzen-Bergwerk wurden praktische Beispiele aufgezeigt.

Von Heidy Beyeler

Sargans. – «Herausforderung Generationenwechsel» war das Thema des Forums der Industrie- und Handelskammer (IHK) vom Donnerstag in Sargans. Es gibt sie, die Unternehmer, die sich schon frühzeitig mit der Nachfolgeregelung in ihren Betrieben befassen und somit den Generationenwechsel erfolgreich durchziehen. Es gibt aber auch Betriebsinhaber, welche diese auf die lange Bank schieben, bis es (beinahe) zu spät ist.

Wirtschaftliche Aspekte

Frank Halter, Geschäftsleitungsmitglied vom KMU-HSG am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen beleuchtete die wirtschaftlichen und rechtlichen Aspekte, die bei einer bevorstehenden Nachfolgeregelung berücksichtigt werden müssen. Bei dieser komplexen Thematik ist es sinnvoll, fachliche Beratung beizuziehen, liess Halter in seinem Referat durchblicken. Denn es brauche dazu eine gewisse kritische Distanz, insbesondere dann, wenn eine langfristige Unternehmensentwicklung ange-

strebt werde. Je besser ein bevorstehender Generationenwechsel vorbereitet werde, desto grösser sei die Chance, diesen Wechsel zum Erfolg zu führen.

Dass ein – für den Inhaber eines Betriebes – einschneidendes Ereignis von langer Hand vorbereitet werden muss, machte Halter unmissverständlich klar. Sieben bis zehn Jahre vor einer geplanten Geschäftsübergabe seien erste Strategien zu erarbeiten.

Unternehmen mit Tradition

Stefan Kuhn, Geschäftsführer und VR-Präsident der Firma K+D AG, St. Gallen, schilderte den Generationenwechsel aus seiner persönlichen Erfahrung. K+D ist ein Familienunternehmen mit Hauptsitz in St. Gallen und einer Filiale in Bern-Liebfeld, das sich mit Verkaufsverpackungen aus Karton für die Pharma- und Kosmetikindustrie sowie für ausgewählte Non-Food-Märkte befasst. K+D gilt als einer der Marktleader im schweizerischen Pharma-Verpackungsdruck. Das Unternehmen wurde 1883 gegründet und befindet sich seit 1934 unter der Führung und im Besitz der Familie Kuhn. Im vergangenen Jahr wurde nun der Generationenwechsel mit Stefan Kuhn in dritter Generation vollzogen.

Nach den Erzählungen von Stefan Kuhn dürfte das Familienunternehmen mit rund 100 Mitarbeitern ein Paradebeispiel sein, wie man die Nachfolgeregelung vollziehen kann, um den Betrieb und die Arbeitsplätze langfristig zu erhalten. Vorgängig hat

das Unternehmen – zur Stärkung der Marktpositionen – weitere branchennahe Betriebe übernommen.

«Ich hatte mich schon früh darauf eingestellt, einmal die Verantwortung für den Betrieb zu übernehmen», berichtete Kuhn im Gonzen-Bergwerk. Schon in der Kantonsschule habe er gewusst, dass er einmal in die Fussstapfen seines Vaters treten würde. Nach seiner Ausbildung hat er seine Lehr- und Wanderjahre in anderen Unternehmungen angetreten, um Erfahrungen zu sammeln – und nun ist er seit vergangenem Jahr der oberste Chef der K+D in St. Gallen.

Das klingt alles ganz einfach. Die Vorbereitung zu diesem Schritt hat aber bereits Jahre zuvor seinen Anfang genommen.

Je früher desto besser

Stefan Kuhn ist heute – mit seinen Erfahrungen des Generationenwechsels – überzeugt, dass dieser frühzeitig in die Wege geleitet werden muss. «Je später der Ablösungsprozess ins Rollen gebracht wird, desto schwieriger wird es.» Ideal sei es, wenn sich der Chef des Hauses im Alter von 55 bis 60 Jahren mit dieser Thematik befasse. Je älter der Firmenbesitzer sei, desto substanzorientierter würden seine Entscheidungen ausfallen und ertragsorientierte Erwartungen in den Hintergrund treten.

Kuhn warnt davor, bei einem Generationenwechsel den Blickwinkel betreffend erbrechtlichen Belangen und allfällig ungenügender BVG-Auffnungen ausser Acht zu lassen. Das sei

Datum: 31.05.2010

Sarganserländer



Sarganserländer
8887 Mels
081/ 725 32 32
www.sarganserlaender.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 10'332
Erscheinungsweise: 5x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 11
Fläche: 36'817 mm²

en keine Details, sondern wichtige Themen, die es zu regeln gelte. Aus seinen Erfahrungen weiss er, dass Veränderungen in der Firmenkultur sanft angegangen werden müssen, insbesondere um die Mitarbeiter nicht zu verunsichern. Seiner Meinung nach dauert der gesamte Vorbereitungs- und Umsetzungsprozess eines Generationenwechsels – mit Einbezug externer Berater – acht bis zwölf Jahre.