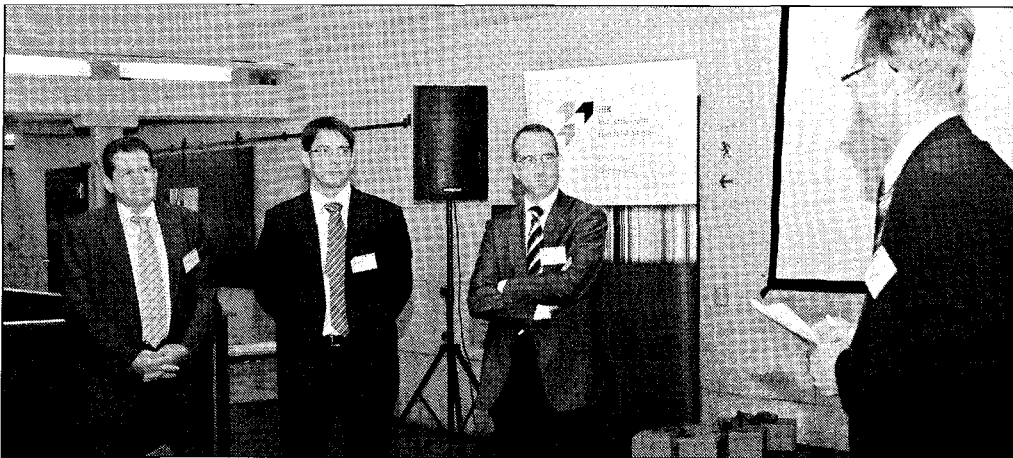




Herausforderung Generationenwechsel

IHK-Forum zu Unternehmensnachfolge und Generationenwechsel in KMU



Bankdirektor Ueli Manser (re.) befragte die Referenten: v.l. Markus Rusch (dav), Dr. Frank Halter (Institut für KMU, Universität St. Gallen) und Stefan Kuhn (K+D AG, St. Gallen).
(Bild: Monica Dörig)

Monica Dörig

Am Dienstagabend wurde in der Ziegelhütte Appenzell zu einer besonderen Herausforderung in der Unternehmensführung referiert: zum Generationenwechsel. Universitätsdozent Frank Halter, der St. Galler Unternehmer Stefan Kuhn und der Geschäftsführer der Druckerei Appenzeller Volksfreund, Markus Rusch, sprachen über ihre Erfahrungen mit Nachfolgeregelungen und Generationenwechsel.

Zur Vorabendveranstaltung in der Kunsthalle Ziegelhütte in Appenzell haben die Industrie- und Handelskammer (IHK) AI, der Ausserrhoder Industrieverein und die Appenzeller Kantonalbank eingeladen. Das Thema Unternehmensnachfolge stiess auf breites Interesse – ausschliesslich bei Männern.

88 Prozent aller Schweizer Firmen sind Familienunternehmen. Man nimmt an, dass 26 Prozent davon in den nächsten fünf Jahren einen Generationenwechsel bewältigen müssen. In der Vergangenheit erfolgte die Geschäftsübergabe meist innerhalb der Familie.

Patrons und Familienmitglieder sehen sich bei einer Stabübergabe vor komplexen Problemen. Bei deren Lösung gilt es emotionale und rationale Aspekte zu berücksichtigen. Es müssen wirtschaftliche, rechtliche und psychologische Fragen beantwortet werden.

Erhebungen haben gezeigt, dass 70 Prozent der Firmen neue Eigentümer finden. Die Überlebensquote nach dem Wechsel beträgt 95 Prozent. Im Vergleich dazu überleben von Neugründungen nur 50 Prozent.

Erfahrungen und Umfragen

Die Fragestellungen zu den Referaten am IHK-Forum – von Dr. Frank Halter, Leiter des Instituts für KMU an der Universität St. Gallen; Stefan Kuhn, St. Galler Unternehmer in der Verpackungsbranche; und Markus Rusch, Geschäftsleiter der Druckerei Appenzeller Volksfreund – lautete: Wie und unter welchen Voraussetzungen können unternehmerische Kompetenzen an die nächste Generation weiter gegeben werden? Die Vorträge setzten die Unternehmensnachfolge in Kontext mit einer langfristigen Unternehmensplanung. Die eigenen Erfahrungen der Referenten untermauerten die wissenschaftlichen Studien, die Frank Halter präsentierte.

Loslassen fällt schwer

Befragungen von Firmeninhabern



Appenzeller Volksfreund
9050 Appenzell
071/ 788 30 14
www.dav.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 5'484
Erscheinungsweise: 4x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 5
Fläche: 51'552 mm²

bern ergaben 2005, dass 60 Prozent der Patrons eine familieninterne Nachfolge anstreben; drei Jahre später waren es nur noch 40 Prozent. Externe Nachfolger sind also gefragt, sagte Frank Halter, selber Spross eines traditionellen Familienunternehmens, der die Nachfolge aber nicht angetreten hat.

In Familienunternehmen gilt es, zwei Sozialsysteme in Balance zuhalten. Das System Unternehmung orientiert sich an Strategien und Zielen. Das System Familie basiert auf Beziehungen und Emotionen. Beiden gemeinsam sind weiche Faktoren wie Kommunikation, Werte, Verhaltensweisen, Identität. Meist können die Systeme nicht klar voneinander abgegrenzt werden.

Frank Halter betonte, dass es bei Geschäftsübernahmen unabdingbar sei, die Vorgeschichte einer Firma zu kennen, zu wissen aus welchen Perspektiven geredet und gehandelt wird. Aus Umfragen weiss er, dass den abgehenden Inhabern in erster Linie der Fortbestand des Unternehmens am Herzen liegt und die Erhaltung der Arbeitsplätze. Loslassen, nachdem man einen Betrieb aufgebaut und jahrzehntelang geführt hat, fällt selten leicht.

Nachfolgern sollte man eine schlank organisierte Firma mit Zukunftspotenzial übergeben können, mahnte er. Diese für den Generationenwechsel fit zu machen, brauche vor allem Zeit.

Er riet dazu die Position des abgehenden Chefs im neuen Geschäftsgefüge klar zu positionieren. Für spezifische Probleme im Bezug auf Erbrecht und Steuern empfahl er, die Hilfe von Spezialisten in Anspruch zu neh-

men.

Freude am Unternehmer-Sein

Ebenso dringlich riet Stefan Kuhn, der im Alter von 26 Jahren als fünfte Generation in das 125-jährige Familienunternehmen K+D AG eingetreten ist, sich frühzeitig mit der Nachfolgeregelung zu befassen. Idealerweise wenn der Chef 55 bis 60 Jahre alt ist.

Während man früher eine Geschäftsstrategie über 40 bis 50 Jahre beibehielt, erlebt heute eine Generation zwei bis drei Strategien. «Je älter man wird, umso substanz- anstatt ertragsorientiert denkt man», hat ihn die Erfahrung gelehrt. «Je jünger man ist, umso risikobereiter.» Das Idealalter für die Übernahme einer Firma sieht er deshalb bei 28 bis 30 Jahren. Es sei wichtig, dass Firmeninhaber ihren Nachkommen früh Verantwortung übertragen. Dabei betonte er, kein Sohn, keine Tochter sollten ein Unternehmen gegen ihre Überzeugung übernehmen müssen. Dafür brauche es Freude am Unternehmer-Sein und viel Herzblut.

Eine Unternehmensnachfolge ist ein Grossprojekt: Stefan Kuhn rät deshalb jedem Firmenchef, seine Altersvorsorge früh zu planen. Vor dem Generationenwechsel sollte das Vermögen entflochten werden. Er hielt noch mehr Ratschläge bereit: «Als Unternehmer sollte man sich als Steuermann verstehen – man kommt an Bord, steuert das Schiff, und geht wieder von Bord.» Nachfolger sollten die neue Kultur sanft einführen, Werte vorleben.

Strategischer Investor

Markus Rusch, Geschäftsführer der «dav» sprach nicht aus der Sicht des Firmeninhabers sondern als strategischer Investor. Die dav hat in den letzten Jahren die Druckerei Bischofberger in Oberegg und die Kunz Druck AG in Teufen übernommen und ausserdem das Online-Portal appenzell24 gekauft. Die Gründe für die Geschäftsübernahmen waren wirtschaftliche Interessen: grössere Ressourcen und mehr Knowhow, die Möglichkeit Synergien zu nutzen, die Konkurrenz in Schach zu halten und auch der Reiz neuer Herausforderungen.

Gross schrieb Rusch in seinem Vortrag das Wort Unternehmenskultur. Diese müsse man bei einer Geschäftsübernahme unbedingt kennen, ebenso das politische und wirtschaftliche Umfeld der Firma. Dort ortete er die grössten Stolpersteine. Als Investor habe man im Vorfeld wenig Gelegenheit Geist und Stil, Spielregeln und Bräuche eines Betriebes von innen kennenzulernen, gab er zu bedenken. Man sehe von aussen nur die Spitze des «kulturellen Eisbergs».

Das könne man nach der Übernahme mit persönlichen Kontakten, internen Schulungen und unterstützenden Massnahmen wie Austausch und Teambildung wettmachen. Als Beispiel erzählte er von den Zukunfts-Workshops mit den Mitarbeitenden aller dav-Druckereibetriebe, wo gemeinsam Leitsätze formuliert wurden.