



Neue Luzerner Zeitung AG  
6002 Luzern  
041/ 429 51 51  
www.luzernerzeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 81'451  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 17  
Fläche: 101'649 mm<sup>2</sup>

## Nachfolge mit Fingerspitzengefühl regeln

**ÜBERGABE** Damit ein Unternehmen innerhalb einer Familie fortgeführt wird, braucht es willige und fähige Nachfolger – aber auch einen Patron, der loslassen kann.

ANDREA SÖLDI  
wirtschaft@luzernerzeitung.ch

Früher war alles klar: Wenn der Vater einen Betrieb aufgebaut hatte, trat der Sohn noch so gerne in seine Fussstapfen. Laut einer Studie des Family Business Center der Universität St. Gallen sind 88,4 Prozent der Schweizer Unternehmen in Familienhand. Doch nur in 30 Prozent der Fälle verlaufe die Übergabe erfolgreich. Und lediglich 4 Prozent der Betriebe werden von Töchtern weitergeführt.

### «Eine heisse Kartoffel»

Der Übergang ist ein heisses Thema, viele würden es wie eine heisse Kartoffel herumschieben und nicht richtig anpacken, weiss Franziska Müller Tiberini, die Einzelpersonen und Familien teilweise über Jahre hinweg mit ihrer Firma Familienunternehmen.ch begleitet. Gelingt es, kann aus einem kleinen oder mittleren Unternehmen (KMU) ein Konzern werden. Unter den grössten 500 Schweizer Firmen mit bedeutender familiärer Tradition ist auch die Inspektions- und Zertifizierungsgesellschaft SGS SA mit 4,7 Milliarden Franken Jahresumsatz: 1878 gegründet, ist sie heute in 140 Ländern tätig. Die 1951 gegründete Kudelski Group hat sich auf digitale Sicherheitssysteme spezialisiert und ist ebenso in Familienhand wie die Bewachungsgesellschaft Securitas AG mit rund 1700 Mitarbeitern. Ein frisches Zentral-schweizer Familienunternehmen ist das Detailhandelsunternehmen Otto's: Gründer Otto Ineichen hat das Verwaltungsratspräsidium im letzten Jahr an Sohn Mark übergeben.

### Vom Stift zum Chef

Bereits über drei Generationen von Familienmitgliedern geleitet wird die Firma Stierli-Bieger AG in Sursee. Die Maschinenbauunternehmung wurde 1936 von Julius Stierli gegründet und ist seit sieben Jahren in den Händen des Enkels Thomas Stierli. «Ich war schon ein ziemlich junger Chef», räumt der heute 37-Jährige ein. Doch das habe für ihn und seinen Vater Josef Stierli so gepasst. «Wenn man mit 50 Jahren immer noch der Junior ist, kann es einem verleiden.» Schon als Schuljunge war Thomas Stierli klar, dass er in die Firma einsteigen wollte. Mutter Marianne war für Personal und Einkauf zuständig und so wurde gar am Mittagstisch über das Geschäft gesprochen.

Auch der Grossvater spielte eine Rolle, dass sich der heutige Geschäftsführer für eine Lehre als Metallbauschlosser entschied. Zwei Lehrjahre absolvierte er im Familienbetrieb, was ihm heute noch zugutekommt: «Viele meiner heutigen Mitarbeiter lernten mich bereits als Stift kennen.» Zwei weitere verbrachte er im Welschland; danach hängte er ein Studium als technischer Maschinenbauingenieur an und bildete sich im Bereich Unternehmensführung und Marketing weiter.

### Sohn und Tochter sind dabei

In Sursee fügte sich alles perfekt zusammen. Thomas Stierlis Frau Raffaella bekundete ebenfalls Interesse am Unternehmen und übernahm die Aufgaben ihrer Schwiegermutter. War Vater Josef technisch sehr versiert, so konzentrierte sich der Sohn auf den Verkauf. «Thomas hatte als technischer Verkäufer viel mehr Erfolg als ich», sagt der 65-jährige Vater. Die Maschinen der 35-Personen-Firma verkaufen sich heute in der ganzen Welt: neben Deutschland auch in Korea, Australien und Südamerika. Um die Lücke zu füllen, welche der Vater mit seinem Know-how hinterliess, wurde rechtzeitig ein technischer Leiter aufgebaut. Zudem zog sich der junge Geschäftsinhaber von der Sparte Metall- und Stahlbau, die

sein Vater zusätzlich entwickelt hatte, wieder zurück und setzte voll auf die Biegemaschinen, welche zum Beispiel zum Biegen von Eisenbahnschienen verwendet werden.

Am Maschinenbau war Thomas Stierlis Schwester nicht interessiert. Doch die Anwältin führt heute die Immobilien Holding, welche ebenfalls aus dem Unternehmen hervorgegangen ist. «Man muss frühzeitig an eine gerechte Verteilung unter den Erbberechtigten denken», war Josef Stierli bewusst. Zur Unterstützung in rechtlichen Angelegenheiten zog die Familie eine Treuhandfirma bei.

### Den Sohn nicht einengen

Die eigene Erfahrung bewegte Josef Stierli dazu, sich bereits im Alter von 51 Jahren mit der Geschäftsübergabe zu beschäftigen. Letztlich erstreckte sie sich über etwa sieben Jahre. Mit 60 zog er sich immer mehr aus der Firma zurück. «Letzten Monat erhielt ich meinen letzten kleinen Lohn», erzählt Stierli, der seither oft mit seinem Segelboot unterwegs ist. Die Leidenschaft fürs Segeln habe ihm geholfen, rechtzeitig loszulassen. Er wollte seinem Sohn mehr Freiheiten lassen, als er sie selber genossen hatte: Weil der Firmengründer kurz nacheinander drei Herzinfarkte erlitt, hatte er bereits im Alter von 24 Jahren einsteigen müssen. Damals habe er sich schon etwas unter Druck gefühlt. Ausserdem sei der Vater dann doch bis 75-jährig in der Firma geblieben und habe immer mitreden wollen. Das war nicht immer einfach.

### Mediation und Coaching

Das zeigt, dass die Probleme der Nachfolgeregelung nicht nur juristischer, sondern auch persönlicher und emotionaler Natur sind. Neben den Treuhanddiensten sind auch eine Mediation oder ein Coaching deshalb besonders wichtig. «Macht abzugeben fällt vielen

**«Wenn man mit 50 Jahren immer noch der Junior ist,**



Neue Luzerner Zeitung AG  
6002 Luzern  
041/ 429 51 51  
www.luzernerzeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 81'451  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 17  
Fläche: 101'649 mm<sup>2</sup>

## kann es einem verleiden.»

THOMAS STIERLI, CHEF  
STIERLI-BIEGER

Patrons schwer», sagt Beraterin Franziska Müller Tiberini. Die Zürcher Betriebswirtin und Mediatorin kennt die Problematik aus eigener Erfahrung im Familienbetrieb. Besonders schwierig werde es, wenn man sich auf den Lorbeeren ausruht und zukunfts-trächtige Entwicklungen verschlafen habe. Um ein Unternehmen zu führen oder zu übergeben, reichten informelle Gespräche am Küchentisch nicht, so Müller Tiberini. «Die Familienmitglie-

der müssen sich Struktur geben und lernen, miteinander über Geschäftliches zu sprechen.» Am besten sei es, wenn sich die Beteiligten dem Thema frühzeitig stellen. Sie sagt: «Doch viel zu oft wird das rechtzeitige Anpacken der Nachfolge verpasst.»

Nach einer vierten Generation am Ruder der Firma Stierli zu fragen, ist noch zu früh. Sohn Flavio spricht zwar davon, dass er das Gleiche machen möchte wie der Papa, doch mit fünf Jahren kann er seine Meinung noch ändern. Die einjährige Alessia hat sich noch nicht zu ihren Berufswünschen geäußert.

## Familie ist wichtig

- 88,4 Prozent der 307 700 Firmen in der Schweiz sind Familienunternehmen.
- 21 Prozent der Schweizer Unternehmen sind im Besitz mehrerer Familien.
- 90 Prozent aller Unternehmer sehen in der Nachfolgeplanung kein Problem.
- 57 Prozent der Unternehmer streben eine familieninterne Lösung an (Übergabe an den Sohn oder die Tochter).

ANDREA SÖLDI



Eine Familie am Ruder: Thomas und Raffaella Stierli mit Flavio und Alessia in ihrer Firma in Sursee.

Bild Nadia Schärli



Neue Luzerner Zeitung AG  
6002 Luzern  
041/ 429 51 51  
www.luzernerzeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 81'451  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 17  
Fläche: 101'649 mm<sup>2</sup>



Werner Bründler,  
Gewerbeverband  
Luzern

## «Es geht nicht von heute auf morgen»

Familienunternehmer tragen Sorge zu Firma und Angestellten. Doch eine Geschäftsübergabe von Vater zu Sohn oder Tochter ist nicht immer einfach. Der Luzerner Gewerbeverbandspräsident Werner Bründler sagt, wie wichtig der Faktor Zeit ist.

### Wann sollte ein Unternehmer beginnen, sich wegen der Nachfolge Gedanken zu machen?

**Werner Bründler\*:** Das sollte bereits zwischen 55 und 60 Jahren ein Thema werden. Leider kümmern sich viele zu spät darum. Auch wenn ein fähiger Nachfolger vorhanden ist, gibt es diverse finanzielle und juristische Aspekte zu regeln. Das geht nicht von heute auf morgen.

### Ist es in Ihren Augen wünschenswert, dass Unternehmen in der Familie bleiben?

**Bründler:** Ja, wenn jemand dazu geeignet ist, unbedingt. Die emotionale Bindung zur Firma ist bei Familienunternehmen viel stärker. Ein richtiger Patron entlässt langjährige Mitarbeiter nicht so schnell, auch wenn das Geschäft einmal nicht so gut läuft. Ich habe viele Unternehmer kennen gelernt, die in schwierigen Zeiten ihr Haushaltsbudget stark herunterschraubt haben. Die meisten haben den Wunsch, ihr Lebenswerk in der Familie zu behalten.

### Wenn ein Unternehmer Druck auf seine Söhne oder Töchter ausübt, die Firma weiterzuführen, kann das aber sehr belastend sein.

**Bründler:** Ja. Wenn Nachkommen sich nicht in der Lage fühlen, in die Fussstapfen des Vaters zu treten, müssen sie das klar sagen. Wenn jemand das nicht wagt, ist die Übergabe zum Scheitern verurteilt.

### Wo liegen die grössten Schwierigkeiten bei der Übergabe an Familienmitglieder?

**Bründler:** Es gibt manchmal Nachwuchs, der nicht richtig gelernt hat zu arbeiten. Sie denken, das Geschäft laufe von selber. Dann kann es im schlimmsten Fall zum Kollaps kommen, sodass die Firma liquidiert werden muss. Doch

es gibt auch sehr innovative und engagierte Nachfolger, die das Unternehmen ausbauen und neue Ideen einbringen. Sie dürfen jedoch nicht zu stürmisch dreinfahren, sondern sollten Veränderungen mit der nötigen Geduld angehen.

### Wie gehen Patrons damit um, wenn der Sprössling alles auf den Kopf stellt?

**Bründler:** Ganz verschieden. Jene, die sich frühzeitig um eine Nachfolgeregelung gekümmert haben, bringen meist die nötige Flexibilität und Toleranz auf.

Jene, die sich von Anfang an schwer getan haben mit Loslassen, haben eher Probleme damit. Natürlich kann es schmerzvoll sein, wenn der Nachfolger ein Produkt, das für die Firma wichtig war, aus dem Sortiment streicht. Doch möglicherweise war dieser Entscheid überfällig.

### Wie können die Vertreter verschiedener Generationen solche Probleme angehen?

**Bründler:** Eine Mediation kann hilfreich sein, wenn sie fachlich seriös ist. Doch Achtung: Auf dem Beratungs-

markt tummeln sich Leute mit unterschiedlichen Qualifikationen. Im Gewerbeverband bieten wir Interessenten über die KMU-Sprechstunde erste Hilfe an. Weitergehende Beratungen übernehmen dann in der Regel Treuhandfirmen, so auch die eigene Tochtergesellschaft Gewerbe Treuhand AG.

### Wie steht es um die Akzeptanz der Söhne – oder in seltenen Fällen Töchter – bei der Belegschaft?

**Bründler:** In handwerklichen Betrieben hilft es ungemein, wenn sie einmal ein Handwerkergegend anziehen und mit anpacken oder sogar auf Montage gehen. Es lohnt sich, mal ein halbes Jahr so zu investieren statt sich direkt von der Uni ins Büro zu setzen. So erleben sie an der Front, wo sich im Arbeitsprozess Probleme ergeben. Diese Erfahrungen sind meist Schlüsselerlebnisse für Leute in Führungspositionen. Und so schafft man sich Respekt bei den Mitarbeitern.

ANDREA SÖLDI  
wirtschaft@luzernerzeitung.ch

#### HINWEIS

► \* Werner Bründler ist Direktor des Gewerbeverbands Luzern. ◀

## Hier gibts Hilfe

- Das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) bietet auf seinem KMU-Portal wertvolle Informationen für Unternehmen an, unter anderem zur Nachfolgeplanung und -regelung:  
[www.kmu.admin.ch](http://www.kmu.admin.ch)
- Der Gewerbeverband Luzern bietet in der KMU-Sprechstunde Rat zur Unternehmensnachfolge:  
[www.gewerbeverband-lu.ch](http://www.gewerbeverband-lu.ch)
- Die Luzerner Kantonalbank berät Firmen zur Nachfolgeregelung. Mehr unter: [www.luzernerzeitung.ch/bonus](http://www.luzernerzeitung.ch/bonus)

