

Datum: 12.11.2011

Liechtensteiner Vaterland

Vaduzer Medienhaus
9490 Vaduz/Liechtenstein
00423/ 236 16 16
www.wirtschaftregional.li

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 14'000
Erscheinungsweise: wöchentlich



Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 8
Fläche: 61'722 mm²

Damit die Übergabe klappt



Nachfolge regeln: Der Weg zu einer funktionierenden Schlüsselübergabe ist mit zahlreichen Hürden verbunden. Bild Keystone



Damit eine Firma in der Familie fortgeführt wird, braucht es willige und fähige Nachfolger und einen Patron, der loslassen kann. In vielen Fällen wird die Frage zu spät angepackt oder Schicksalsschläge lassen alles ganz schnell gehen.

Von Andrea Söldi

St. Gallen. – Früher war alles klar: Wenn der Vater einen Betrieb aufgebaut hatte, trat der Sohn noch so gerne in seine Fussstapfen. Laut einer Studie der Universität St. Gallen sind 88,4 Prozent der Schweizer Unternehmen in Familienhand. Doch nur in 30 Prozent der Fälle verläuft die Übergabe erfolgreich. 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 begleitet. Gelingt der Generationenwechsel, kann aus einem kleinen oder mittleren Unternehmen (KMU) ein Konzern werden.

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 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 auch am Mittagstisch über das Geschäft gesprochen. Auch der Grossvater spielte eine Rolle, dass sich der heutige Geschäftsführer für eine Lehre als Metallbau-

schlosser entschied. Zwei Lehrjahre absolvierte er im Familienbetrieb, was ihm heute noch zugutekommt: «Viele meiner heutigen Mitarbeiter lernten mich als Stift kennen.» Zwei weitere Jahre 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. Um die Lücke zu füllen, die der Vater 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.

Gerechte Teilung unter Erben

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», sagt Josef Stierli. Für rechtliche Angelegenheiten zog man eine Treuhandfirma bei.

Die eigene Erfahrung bewegte Josef Stierli dazu, sich bereits im Alter von 51 Jahren mit der Geschäftsübergabe zu beschäftigen. Letztlich erstreckte sie sich über einen Zeitraum von etwa sieben Jahren. «Letzten Monat er-

hielt 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, sagt Josef Stierli. Zudem blieb der Vater dann doch bis 75-jährig in der Firma und wollte immer mitreden. Das war nicht immer einfach.

Den Sohn nicht einengen

Das zeigt, dass die Probleme der Nachfolgeregelung nicht nur juristischer, sondern auch persönlicher und emotionaler Natur. Neben den Treuhanddiensten sind auch eine Mediation oder ein Coaching deshalb besonders wichtig. «Macht abzugeben fällt vielen Patrons schwer», sagt Beraterin Müller-Tiberini. Besonders schwierig werde es, wenn man sich auf den Lorbeeren ausgeruht und zukunftssträchtige Entwicklungen verschlafen habe. Um ein Unternehmen zu führen oder zu übergeben, reichten informelle Gespräche am Küchentisch nicht aus. «Die Familienmitglieder müssen lernen, miteinander über Geschäftliches zu sprechen.» Am besten sei es, wenn sie sich dem Thema frühzeitig stellen: «Doch viel zu oft wird das rechtzeitige Anpacken der Nachfolge verpasst.»

Vierte Generation steht bereit

Nach einer vierten Generation am Ruder der Firma Stierli zu fragen, ist momentan noch etwas verfrüht. 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 dagegen noch nicht zu ihren Berufswünschen geäussert.