

Unternehmen mit einer guten Streitkultur sind erfolgreicher

mes. Am Thurgauer Gewerbeforum 2012 referierten und diskutierten Prof. Dr. Thomas Zellweger, Urs Zurbuchen und Dominik Hasler zum Thema «Spannungsfeld Familiengesellschaften».

Gewerbeverbandspräsident Peter Schütz konnte am 7. November gut 120 Personen, darunter als hohen politischen Gast Ständerat Roland Eberle, im Pentorama Amriswil zum traditionellen Thurgauer Gewerbeforum willkommen heissen. Seine kurze Eröffnungsrede handelte von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, die er je nach Branche vorsichtig optimistisch beurteilt.

Spannungsfeld Familiengesellschaften

Das Thema «Spannungsfeld Familiengesellschaften» stiess auf grosses Interesse, denn nicht selten führen Betriebsübernahmen bei Familienunternehmen zu Konflikten unter den Generationen und zwischen Geschwistern. Ein Impulsreferat von Prof. Dr. Thomas Zellweger, der in Weinfelden aufgewachsen ist und heute an der Universität St. Gallen das Institut Center for Family Business leitet, sowie zwei Praxisbeispiele von Urs Zurbuchen, Geschäftsleiter der Firma Zurbuchen Söhne AG in Amlikon-Bissegg und von Dominik Hasler, Geschäftsinhaber der Firma Hasler Transport AG, Weinfelden zeigten auf, wie Familienunternehmen erfolgreich übergeben und weitergeführt werden können.

Verschiedene Konfliktquellen

«Konflikte in Familienunternehmen» lautete der Titel des Eingangsreferats von



Gut 120 Personen besuchten das Thurgauer Gewerbeforum in Pentorama Amriswil.

Prof. Dr. Thomas Zellweger. Er ging unter anderem der Frage nach, warum Konflikte in Familienunternehmen besonders sind. Hauptkonfliktquellen seien unterschiedliche Auffassungen über die strategische Ausrichtung, über die Beurteilung der quantitativen und qualitativen Leistungen einzelner Familienmitglieder und über die Entlohnung. Dazu käme mangelnder Einbezug nicht operativ tätiger Familienmitglieder bei wichtigen Entscheiden und die heikle Rolle von Ehepartnern. Generationenprobleme gelte es anzusprechen und zu lösen. Zellweger erklärte die Verbindung von beziehungsbezogenen Konflikten in Bezug auf einen akzeptablen Verkaufspreis. Gemäss einer Studie erwarten Juniorgenerationen bei Nachfolge einen Preisnachlass

von 60 Prozent, Eigentümer sind aber nur bereit 20 Prozent billiger an Familienangehörige als an Externe zu verkaufen. Eine Krux sei die Harmonie in Familienunternehmen. Zuviel sei ebenso schlecht wie zu wenig. Eine erfolgreiche Firma brauche eine gute Streitkultur, um das Optimum herauszuholen. Grundsätzlich lägen Stärken und Schwächen bei Familienunternehmen nahe zusammen.

Zurbuchen Söhne AG, Amlikon-Bissegg

Danach erzählte Urs Zurbuchen von der Übergabe der Zurbuchen Söhne AG, Büromöbel, Amlikon-Bissegg an die dritte Generation. Nachdem man während zwei Jahren erfolglos eine interne Lösung angestrebt habe, sei ab 1994 eine Beratungsfirma mit einbezogen worden. 1997 sei der Start der dritten Generation erfolgt. Die vier Brüder Zurbuchen bilden heute die Geschäftsleitung. Operativ führen sie die Bereiche Verkauf (Urs), Finanzen (Lukas), Betrieb (Christoph) und Avor (Thomas). Die Geschäftsführung liegt in der Verantwortung von Urs Zurbuchen. Jeder der vier Brüder wird zu gleichen Teilen entlohnt und besitzt gleich viele Aktienanteile. Fünf Prozent der Aktien hält die zweite Generation. Der Aktienverkauf ist durch ein Darlehen mit einer Amortisationszeit von zehn Jahren erfolgt. Wie Urs Zurbuchen ausführte, bietet diese Lösung verschiedene Chancen: Das Wissen sei verteilt, verschiedene Optiken führten zu meist guten Entscheiden, Schnellschüsse würden ver-



Prof. Dr. Thomas Zellweger hielt das spannende Impulsreferat.

mieden. Als Nachteile sprach Urs Zurbuchen die Gefahr von Stagnation und Trägheit an, was auch dazu führen könne, dass Entscheide vertagt werden. Urs Zurbuchen sieht den Erfolg des Zurbuchen-Modells in den zwei «V» Vertrauen und Vergeben, die zusammen das «W» für Weiterkommen ergeben.

Hasler Transport AG, Weinfelden

Dominik Hasler hat die von seinem Vater 1961 gegründete Firma Hasler Transport AG in Weinfelden 2005 übernommen. Bei der Nachfolgeregelung habe Einigkeit in der Familie geherrscht. Dominik Hasler übernahm die klare Mehrheit, seine drei Geschwister erfuhren finanzielle Gleichbehandlung. Dominik Hasler ist heute für alle operativen Entscheidungen allein verantwortlich. Sein Vater Jakob Hasler arbeitet in klar definierten Bereichen immer noch operativ mit. Der Senior ist auch Verwaltungsratspräsident. Ebenfalls im Verwaltungsrat sind Bruder Valentin Hasler sowie Ueli Schuler, ein langjähriger Mitarbeiter, und Thomas Zellweger als externer Berater. Die beiden Schwestern und die Mutter sind Aktionärinnen. In dieser Konstellation sieht Dominik Hasler wenig Konfliktpotential. Er entscheide alleine!



Informative Podiumsdiskussion: Thomas Zellweger, Peter Schütz, Urs Zurbuchen und Dominik Hasler (von links).

Als Chef fühle er sich aber manchmal einsam. Die Meinung des Verwaltungsrates und seines Vater sei sehr wichtig für ihn. Sein Vater mische sich aber nicht in die Geschäftsführung ein, tue seine Meinung aber sehr wohl kund, vor allem wenn ihm etwas nicht passe – immer aber im Vier-Augen-Gespräch mit seinem Sohn, niemals vor Mitarbeitern.

Nach den drei spannenden Referaten folgte eine angeregte Podiumsdiskussion unter der Leitung von Peter Schütz. Dabei bot sich dem Publikum, die Möglichkeit zu Fragestellungen zu diesem wichtigen Thema. Der anschliessende Apéro bot die Gelegenheit, mit den Referenten persönliche Gespräche zu führen und den geselligen Gedankenaustausch zu pflegen.

Gewerbliches Bildungszentrum Weinfelden **Thurgau**

Freie Plätze ab Dezember 2012

Erwachsenenbildung GBW

Kurs-Nr.	Kursbezeichnung	Beginn
i2310c	Webseiten erstellen mit CMS, Workshop	06.12.2012
a1202f	Selbstmanagement und Teamführung, Vertiefung	08.12.2012
a1402e	Mentale Stärke optimieren, Vertiefung	15.12.2012
i2307e	Wireless LAN (WLAN); Powerlan für Zuhause – Anwendung und Sicherheitsvorkehrungen	08.01.2013
i2412g	Powerpoint 2010, Workshop	14.01.2013
i2404i	Word 2010, Grundlagen	15.01.2013
a1302h	Werbung erfolgreich planen	17.01.2013
a1503i	Die Schweiz kennen und verstehen, Schulung Grundwissen	17.01.2013
a1503k	Die Schweiz kennen und verstehen, Schulung Grundwissen	19.01.2013
i2201h	CAD mit AutoCAD 2012, Grundlagen 2D	04.02.2013
i2202h	CAD mit AutoCAD 2012, Vertiefung 2D	04.02.2013
i2108e	Adobe InDesign CS, Grundlagen	05.02.2013
i2503b	Vom Anfänger zum Anwender, PC-Einstieg	05.02.2013
i2402g	Erweiterung der PC, Grundlagen	06.02.2013
i2107f	Adobe Illustrator CS, Grundlagen	07.02.2013
i2408h	Excel 2010, Vertiefung I	07.02.2013
i2305g	Adobe Dreamweaver CS, Grundlagen	08.02.2013
i2504b	Von Frau zu Frau, PC-Einstieg	08.02.2013
a1104e	Elektro-Messtechnik, Fachkurs	09.02.2013
i2410i	Umsstieg auf Excel 2010 – rasch mit Excel 2010 vertraut sein	11.02.2013
a1506b	Die Sozialversicherungen der Schweiz	12.02.2013
i2206h	Vectorworks interiorcad 2012, Grundlagen 2D für Schreiner	13.02.2013
i2207h	Vectorworks interiorcad 2012, Vertiefung 2D für Schreiner	13.02.2013
a1404h	Schlagfertig antworten – Erfolgreich reagieren	16.02.2013

Information und Auskunft unter Telefon 058 345 76 66 oder gbw.ch
 Gewerbliches Bildungszentrum Weinfelden, Erwachsenenbildung,
 Schützenstrasse 9, 8570 Weinfelden, erwachsenenbildung@bbz.ch

STUTZ Überall in der OSTSCHWEIZ

Eine sichere Partnerschaft auf dem Bau

www.stutzag.ch