

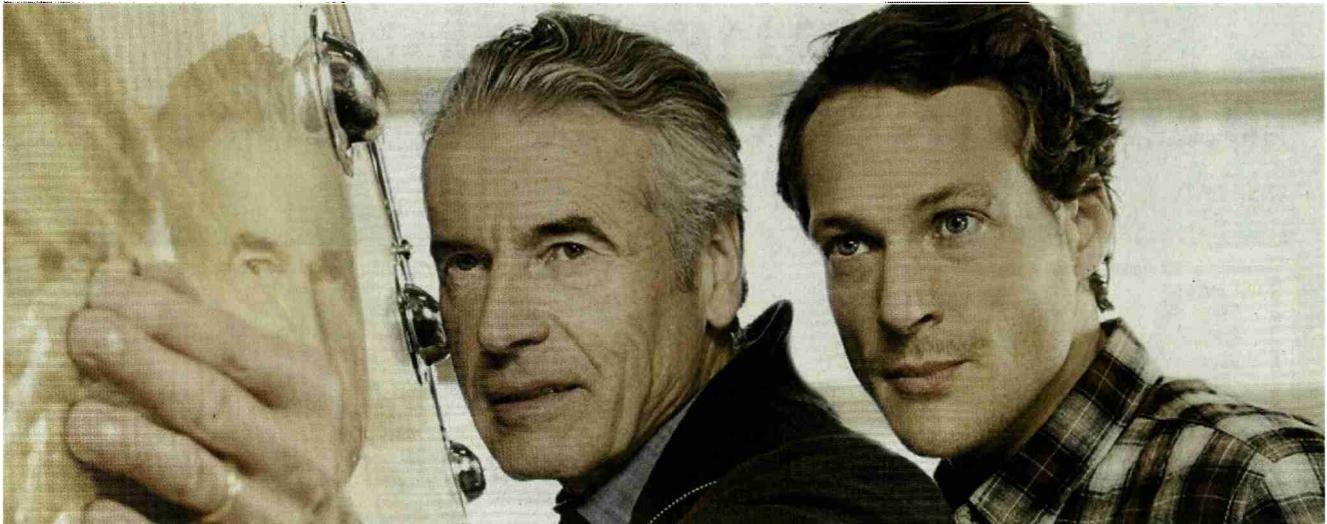


Stadtausgabe

Anzeiger Region Bern  
3001 Bern  
031/ 382 00 00  
www.anzeigerbern.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 84'591  
Erscheinungsweise: 2x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 20  
Fläche: 103'315 mm<sup>2</sup>



# Der Einstieg ins Familienunternehmen ist gründlich zu planen

Das Thema ist nicht neu – und dennoch wird es häufig auf die lange Bank geschoben. Die Nachfolgeregelung ist, gerade bei Familienunternehmen, keine einfache Aufgabe. Sie braucht Zeit und eine gründliche Vorbereitung.

Familienunternehmen sind die am meisten verbreitete Unternehmensform weltweit. Eine vom «Center for Family Business» der Hochschule Sankt Gallen und dem Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen EY veröffentlichte Studie zeigt es deutlich: Familienunternehmen in der Schweiz haben ernsthafte Nachfolgeprobleme. Von 100 Studierenden, deren Eltern ein Familienunternehmen besitzen, wollen 79 nicht in die Fussstapfen der Eltern treten. Wichtige Gründe hierfür sind die guten beruflichen Alternativen in der Schweiz und die relativ geringe Verbindlichkeit von unternehmerischen Familientraditionen. Nur gerade drei Prozent der befragten schweizerischen Studierenden haben konkrete Pläne, direkt nach dem Studium den elterlichen Betrieb zu übernehmen. Einen Einstieg ins Familienunternehmen innerhalb der ersten fünf Jahre nach Studienabschluss planen in der Schweiz zehn

Prozent der Befragten.

## Vergebene Chancen

«Die insgesamt sehr geringe Bereitschaft, in den elterlichen Betrieb einzusteigen, ist ein alarmierendes Zeichen für die schweizerischen Familienunternehmen – zumal in den nächsten Jahren sehr häufig ein Generationswechsel ansteht», erklärt Heinrich Christen, Partner bei EY. «Langfristig erfolgreich sind vor allem diejenigen Unternehmen, in denen sich mehrere Generationen für die Entwicklung verantwortlich fühlen.»

Fast die Hälfte der studierenden Unternehmerkinder hat im Betrieb der Eltern Berufserfahrung und spezifische Branchenkenntnis gesammelt. Als Unternehmensnachfolger würden sie im Idealfall die Fähigkeit zu professionellem Management mit familiärem Verantwortungsgefühl vereinen. Diese Chance wird verspielt, wenn die potenziellen Nachfolger ausserhalb des fa-

milieneigenen Betriebs ihr berufliches Glück suchen.

## Lieber Angestellter als Unternehmer

Anstatt den elterlichen Betrieb zu übernehmen, streben die meisten Unternehmerkinder direkt nach dem Studium eine Karriere als Angestellte an, wie 73 Prozent der schweizerischen Befragten angaben. Weltweit liegt der Anteil nur bei 65 Prozent. «Die Unterschiede im internationalen Vergleich sind gross, da die Chancen in den verschiedenen Ländern stark variieren», erklärt Thomas Zellweger, Professor an der Universität St. Gallen.

## Einflussfaktor Eltern

Um die Lage zumindest etwas zu entspannen, sollten laut Heinrich Christen insbesondere die noch unentschlossenen Unternehmerkinder Beachtung finden. 84 Prozent der schweizerischen Studierenden geben an, dass ihnen die Meinung ihrer Eltern wichtig ist bei be-



Stadtausgabe

Anzeiger Region Bern  
3001 Bern  
031/ 382 00 00  
www.anzeigerbern.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 84'591  
Erscheinungsweise: 2x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 20  
Fläche: 103'315 mm<sup>2</sup>

ruflichen Entscheidungen. Dennoch sollten Eltern ihre Kinder nicht zu stark zur Unternehmensnachfolge drängen. «Druck ist eher kontraproduktiv», sagt Philipp Sieger: «Gerade die sehr selbstbewussten und fähigen Kinder wollen sich zunächst oft in einem externen Umfeld ausprobieren, indem sie beispielsweise ein eigenes Unternehmen gründen.» Eltern können dem Nachwuchs in dieser Entwicklungsphase mit Ideen, Kontakten und Erfahrung zur Seite stehen. «Unabhängig davon, wie sich Eltern zum Zeitpunkt des Studienabschlusses ihres Nachwuchses verhalten: Sie dienen langfristig immer als Rollenbilder. Das gilt im Positiven wie im Negativen. Erscheint das Leben der Eltern als Unternehmer unattraktiv und von grossen Zwängen bestimmt, so werden sich Kinder seltener für eine Nachfolge entscheiden.»

Bei aller Bindung an die eigenen Eltern spielen jedoch auch sehr konkrete Karrieregründe eine Rolle für die Entscheidung der Studierenden. «Grosse und florierende Familienunternehmen haben wesentlich höhere Chancen auf eine familieninterne Nachfolge», erklärt Thomas Zellweger. «Um das Finanzziel geht es den Unternehmerkindern dabei aber weniger – viel mehr sehen sie hier bessere Chancen, sich selbst zu verwirklichen und ein inspirierendes Umfeld für ihr Unternehmertum zu finden.»

#### Vernünftig planen

Jede Unternehmerin und jeder Unternehmer kommt nicht darum herum, früher oder später über die eigene Nachfolge nachzudenken und die dafür notwendigen Schritte gut zu überlegen und einzuleiten. Gerade in Familienunternehmen ist die Nachfolgeregelung eine der wichtigsten Aufgaben eines Betriebes. Erwartungsstrukturen und das familiäre Umfeld machen es nicht einfacher, den richtigen Entscheid zu treffen. Eine geglückte Firmenübertragung kann nicht über Nacht erfolgen, sondern zieht sich in der Regel über Jahre hin. Mit

einer vernünftigen und sorgfältigen Planung können böse Überraschungen vermieden werden.

#### Persönlicher Austausch

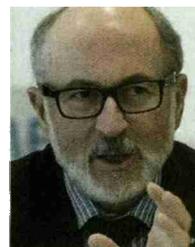
Unliebsamem vorzubeugen und sich der grossen Herausforderung zu stellen, dieser Thematik ist ein Anlass des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern gewidmet. Am 4. März bietet sich allen Interessierten die einmalige Gelegenheit, sich in persönlichem Rahmen mit anderen Familienunternehmern, Experten und wissenschaftlichen Fachkräften auszutauschen. *Arist von Schlippe*, ausgewiesener Experte für Führung und Dynamik von Familienunternehmen, hält ein Referat zu «Kritische Aspekte bei der Nachfolge im Familienunternehmen». Mit seiner langjährigen Erfahrung in Praxis und Forschung gibt der Professor der Universität Witten/Herdecke (D) wertvolle Einblicke in die komplexen Strukturen einer Unternehmerfamilie. Im Anschluss an dieses Referat gibt es eine hochkarätige Expertenrunde. *Andreas Hack*, Professor der Universität Bern, diskutiert mit Vertretern von PricewaterhouseCoopers, UBS und Kellerhals Anwälte über Erfolgsfaktoren einer gelungenen Nachfolge im Familienunternehmen. Abgerundet wird der Anlass durch einen Praxiseinblick: *Norbert Thom*, emeritierter Professor und ehemaliger Direktor des IOP, diskutiert mit *Willy Michel* und seinem Sohn *Simon Michel* über die durchgeführte Nachfol-



geregelung bei der Ypsomed AG. *Willy Michel* ist unter anderem Verwaltungs-



ratspräsident der Ypsomed Holding AG und wurde 2005 mit der Auszeichnung «Master Entrepreneur of the Year» für seine unternehmerische Gesamtleistung geehrt.



**Seminar auf dem Schlossberg in Thun**  
Dieser Anlass im Kuppelraum (Hauptgebäude) der Universität Bern ist gleichzeitig der Startschuss für «Perspektiven erkennen – erfolgreiche Nachfolge in Ihrem Familienunternehmen», einem gemeinsamen Seminarprogramm der Universität Bern und des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU Universität Witten/Herdecke) für junge Mitglieder aus Schweizer Familienunternehmen auf dem Schlossberg in Thun. Ziel dieses Programms ist es, jungen Menschen Perspektiven für ihre berufliche Karriere aufzuzeigen und mit ihnen gemeinsam verschiedenste Karriereoptionen zu erarbeiten und zu analysieren. Das Programm thematisiert das Thema Generationenwechsel im Familienunternehmen und diskutiert die verschiedenen Möglichkeiten einer Nachfolge. Die Teilnehmer bekommen einen Einblick in die Unternehmenswelt und werden anhand eines Unternehmensplanspiels an die verschiedenen Aktivitäten und Bereiche eines Unternehmens herangeführt. Sie bekommen die Möglichkeit, sich ihrer persönlichen Stärken und Schwächen bewusst zu werden und ihre Eignung für einen möglichen Einstieg ins Unternehmen zu überprüfen. Es geht somit sowohl um die Vermittlung von betriebswirtschaftlichem Know-how als auch um die persönliche Standortbestimmung. **sl/pd**

Interessierte können sich bis zum 28. Februar für den Infoanlass im Kuppelraum der Uni Bern anmelden: [www.iop.unibe.ch/Praxistransfer](http://www.iop.unibe.ch/Praxistransfer) oder [www.perspektiven.unibe.ch](http://www.perspektiven.unibe.ch)

#### Seminar auf dem Schlossberg in Thun

überprüfen. Es geht somit sowohl um die Vermittlung von betriebswirtschaftlichem Know-how als auch um die persönliche Standortbestimmung. **sl/pd**

Interessierte können sich bis zum 28. Februar für den Infoanlass im Kuppelraum der Uni Bern anmelden: [www.iop.unibe.ch/Praxistransfer](http://www.iop.unibe.ch/Praxistransfer) oder [www.perspektiven.unibe.ch](http://www.perspektiven.unibe.ch)

Interessierte können sich bis zum 28. Februar für den Infoanlass im Kuppelraum der Uni Bern anmelden: [www.iop.unibe.ch/Praxistransfer](http://www.iop.unibe.ch/Praxistransfer) oder [www.perspektiven.unibe.ch](http://www.perspektiven.unibe.ch)

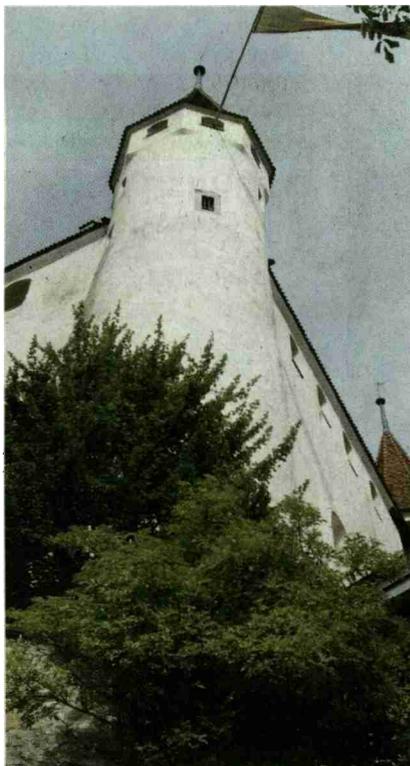


Stadtausgabe

Anzeiger Region Bern  
3001 Bern  
031/ 382 00 00  
www.anzeigerbern.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 84'591  
Erscheinungsweise: 2x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 20  
Fläche: 103'315 mm<sup>2</sup>



## Perspektiven für Unternehmerfamilien

Zukunftsorientiert, nachhaltig, facettenreich. Dafür steht das neue Seminarprogramm der Universität Bern für junge Mitglieder zwischen 16 und 25 Jahren aus Schweizer Unternehmerfamilien. «Unser Anspruch ist es, junge Menschen aus Familienunternehmen auf ihrem Entscheidungsweg zu begleiten und ihnen zu helfen, die für sie richtigen Weichenstellungen vorzunehmen», betont Andreas Hack, Programminitiant und Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern. Familiäre Erwartungsstrukturen werden in Unternehmerfamilien frühzeitig gebildet. Das Seminarprogramm konzentriert sich daher nicht nur auf die Ausbildung von Nachfolgern, sondern setzt weit vor dem Einstieg ins Fami-

lienunternehmen an. Dies macht das Projekt im Schweizer Markt einzigartig und wertvoll.

Nicole Loeb Furrer (Loeb Holding AG), selbst Mutter, ist überzeugt: «Perspektiven erkennen hilft der nächsten Generation, eine klare, ehrliche und eigenständige Entscheidung treffen zu können.» Neben betriebswirtschaftlichen Grundlagen werden weitere unternehmensnahe Inhalte vermittelt. Dies geschieht in sieben Modulen, die über acht Monate verteilt in den Seminarräumen auf dem Schlossberg in Thun stattfinden. Zudem ergibt sich die Chance, interessante Persönlichkeiten aus Politik, Unternehmen, Kultur und Sport in ungezwungener Atmosphäre kennenzulernen. **pd**