

Women in Business
8032 Zürich
044/ 245 45 15
www.womeninbusiness.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 9'633
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 15
Fläche: 115'936 mm²

IN VATERS STAPFEN

Wenn sich ein Familienunternehmen auf die Suche nach einem Nachfolger macht, findet es – wenn überhaupt – einen Sohn. Zum Glück gibt es Ausnahmen.

TEXT **EVA WIRTH** FOTO **PAOLO DUTTO**

Sie gibt Gas: Francesca Kuonen hat mit ihrem Bruder das Unternehmen AK Ski von ihrem Vater übernommen. Viel früher als erwartet.

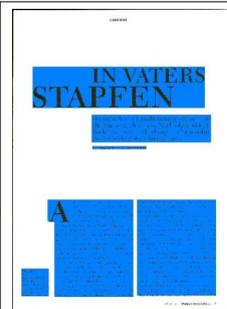
Auf gut 64000 Schweizer Unternehmer wartet in den nächsten fünf Jahren die gleiche Frage: Wer übernimmt meine Nachfolge? Bestenfalls stellen sie sich die Frage rechtzeitig – sicher zwei, besser fünf Jahre vor dem geplanten Abgang – und finden eine passende Person, oder sie verkaufen ihre Firma. Schlimmstenfalls stellen sie sich die Frage zu spät und scheitern an ihrem letzten grossen Unternehmenscoup: der Übergabe. In Gefahr sind Arbeitsplätze, durchschnittlich fünf pro Betrieb, das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft, als das Familienunternehmen gerne bezeichnet werden.

«Das Thema ist brisant, es steht viel auf dem Spiel», sagt Franziska Müller Tiberini. Sie begleitet seit zwei Jahrzehnten Familiennachfolgen und erlebt, wie immer weniger Kinder Interesse an einer familieninternen Firmenübernahme haben. «Dem Staat ist es bislang nicht gelungen, die Lage zu entschärfen.» Eine Firma zu gründen gelte heute als mutig und sexy. Aber eine zu übernehmen, gar die des

Vaters? «Das riecht nach Verpflichtung, nach einem Lebensentscheid, mindestens so verbindlich wie eine Heirat», so Müller Tiberini.

Im Showroom von AK Ski in Stansstad riecht es nach Skiwachs. Francesca Kuonen, 30, sitzt in einem der Vintagesessel unter dem Kronleuchter, an der Wand gegenüber sind Ski gereiht. «Früher standen die neuen Modelle bei uns daheim in der Küche», erinnert sich Francesca Kuonen. Ihr Vater, Aldo Kuonen, hatte sich mit 40 Jahren selbstständig gemacht und damit begonnen, Ski zu entwickeln und zu produzieren. Der Firmenname AK Ski ist aus seinen Initialen abgeleitet. Bei Familie Kuonen drehte sich alles ums Geschäft. Schon als Kinder begleiteten Francesca Kuonen und ihr Bruder den Vater überallhin, in die Fabriken, zu Kunden. «Für mich war immer klar, dass ich das auch mal machen möchte», sagt Francesca Kuonen.

Nach der Schule machte sie aber nicht eine Lehre beim Papa, sondern tingelte drei Jahre lang als Model durch die Schweiz, durch Italien und ► Griechenland. Die nächsten drei Jahre verbrachte Kuonen bei einem Surfbekleidungsunternehmen in Zug. Sie wollte auswärts Erfahrungen in der Sportbranche sammeln, half aber zwischendurch immer wieder im Unternehmen des Vaters mit, fuhr an Skitests, organisierte Events. 2010 kündigte Kuonen ihre Stelle in Zug und stieg voll bei AK Ski ein. Manchmal fragten Männer sie: «Und du, fährst du auch Ski?» Natürlich fährt Francesca Kuonen Ski. Schon lange. Und seit fünf Jahren weiss sie auch haarklein, wie ein Ski aufgebaut ist, kennt jeden der 50 Arbeitsschritte bis zum fertigen Paar, beherrscht



Women in Business
8032 Zürich
044/ 245 45 15
www.womeninbusiness.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 9'633
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 15
Fläche: 115'936 mm²

das Montieren einer Bindung aus dem Effeft. Der Vater war der beste Freund, gleichzeitig der Chef. Er hatte das letzte Wort, war der Handwerker und legte nicht viel Wert auf das sorgfältige Ablegen von Rechnungen oder ein Redesign der Website. Francesca Kuonen: «Eine konkrete Nachfolge? Darüber haben wir nie geredet.» Bis es plötzlich nötig wurde. Im September 2011 kam die Diagnose: Der Vater, der beste Freund, der Chef, Aldo Kuonen hat Krebs. Neun Monate später stirbt er. Es gibt nicht viel zu besprechen, das nächste Kapitel ist geschrieben. Francesca Kuonen und ihr Bruder machen aus der Einzelfirma AK Ski eine GmbH, beteiligt zu je 50 Prozent. Seither schreiben die Geschwister Aldo Kuonens Geschichte weiter, legen aber die Rechnungen strukturiert ab, treten mit einer eleganten Website auf und empfangen Kunden in ihrem gestylten Showroom. 2500 bis 3000 Paar Ski produziert AK Ski jährlich.

Der Weg zur Entschärfung

Francesca Kuonen gehört zu einer Minderheit: Kaum fünf Prozent aller familieninternen Nachfolgen sind weiblich, so die Einschätzung von Unternehmensberaterin Müller Tiberini. Könnten Frauen vermehrt für eine Übernahme gewonnen werden, würde das die zugespitzte Lage entschärfen. Also rief Müller Tiberini gemeinsam mit ihrer Geschäftspartnerin und dem Eidgenössischen Büro für Gleichstellung eine neue Plattform ins Leben: geschäftsfrau.ch soll ganz gezielt Frauen auf das Thema Unternehmensnachfolge ansprechen und zeigen, welche Chancen eine Nachfolge bringen kann.

Von diesen Vorteilen ist Pascale Stücheli noch nicht

restlos überzeugt. Sie war 21 und hatte gerade die Hotelfachschule begonnen, als sich ihr Vater selbstständig machte. Heute, fünf Jahre später, ist er 51 Jahre alt und führt mit einem Partner erfolgreich Inventx, ein Unternehmen, dessen 130 Mitarbeitende Banken mit IT-Lösungen beliefert. «Mein Vater ist mein Vorbild», sagt Stücheli. Der Familienstolz motiviere sie, das Unternehmen irgendwann weiterzuführen. Nur: IT für Banken? «Dieser Sektor ist mir komplett fremd, ich bin Hotelfachfrau», so Stücheli. Ob sie sich je bei Inventx involvieren möchte, und wenn ja, wann und in welcher Form – alles ist noch offen. Letzten Sommer besuchte Stücheli in Shanghai die NextGen Academy, ein einwöchiges Programm von Ernst & Young, das aktuelle und eventuelle Nachfolger von Familienunternehmen zusammenbringt und coacht. «Es tat gut zu hören, wie es anderen im Entscheidungsprozess ergangen ist», sagt Stücheli. Sie selber hat in der Grossstadt aber nicht die grosse Einsicht erlangt. Wie weiter? Stücheli: «Ich weiss es nicht.»

Die Freiheit als Plus

In Spanien, mit seiner Arbeitslosenquote von fast 25 Prozent, überlegt sich kaum wer, ein Unternehmen zu übernehmen. Er tut es mit Handkuss. «In der Schweiz dagegen, wo die Opportunität riesig ist, mit guter Ausbildung fast überall ein Job gefunden werden kann, sieht die Lage anders aus», sagt Unternehmensnachfolge-Experte Frank Halter von der Uni St. Gallen. Hierzulande seien Nachfolger schwer zu finden. Doch was vergessen gehe: «Wer Unternehmer ist, hat Freiheiten, kann seine Fir- ➤

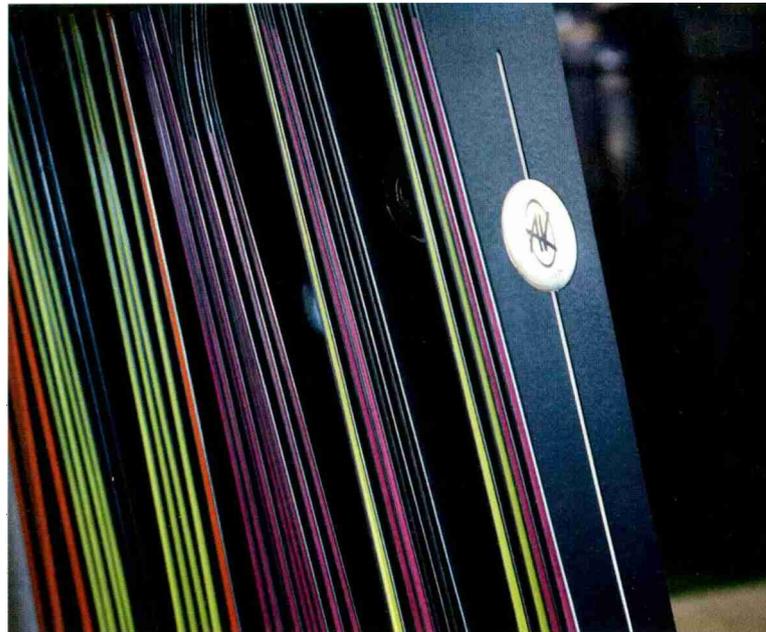


Women in Business
8032 Zürich
044/ 245 45 15
www.womeninbusiness.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 9'633
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 15
Fläche: 115'936 mm²

AK Ski produziert
jährlich 2500 bis
3000 Paar Ski.



Sie kann die Montage einer Skibindung aus dem Effeff: Francesca Kuonen.

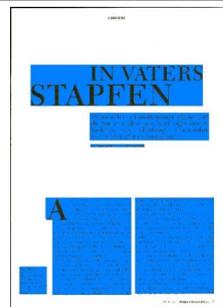
ma selber gestalten – sich international ausrichten, mehr auf IT setzen, bei Bedarf das Kind mit zur Arbeit nehmen.»

Bin ich unternehmerisch? Komme ich zwischenzeitlich auch mit einem kleinen Lohn aus? Zu solchen Fragen rät Franziska Müller Tiberini, wer mit einer Übernahme liebäugelt. Und vor allem: Bin ich bereit, mich mit meinen Eltern intensiv auseinanderzusetzen? Mich ihnen gegenüber als Unternehmerin zu emanzipieren? Denn den elterlichen Betrieb zu übernehmen sei eine komplexe Angelegenheit: ein Minenfeld aus Erbrecht, Steuern, Tabus und Emotionen. Im Nachfolgeprozess müsse alles aufs Tapet kommen. «Es werden Gespräche nötig über Geld, wie viel da ist und wie viel noch gebraucht

wird, auch Ängste gehören auf den Tisch», so Müller Tiberini. Alle müssen alles voneinander wissen. Auch, wie viele Nötli unter der Matratze versteckt liegen. Francesca Kuonen weiss es. Die Firmenchefin ist unter anderem zuständig für die Buchhaltung. Eher widerwillig, aber sie kann damit leben. Was ihr mehr zu schaffen macht: bei AK Ski nicht mehr Kind, sondern Erwachsene zu sein. Es war ja ein Sprung ins kalte Wasser. Für die Übergabe blieb keine Zeit. Zeit ist es, worauf Pascale Stücheli setzt. Vielleicht kommt die Passion für IT ja noch. Oder es folgt die zündende Idee, IT und Hotelfach zu verlinken. «Jedenfalls», so Stücheli, «bin ich froh, dass mir noch ein paar Jahre bleiben zum Überlegen.» ★

Datum: 07.03.2015

WOMEN IN BUSINESS
DAS SCHWEIZER WIRTSCHAFTSMAGAZIN FÜR DIE FRAU

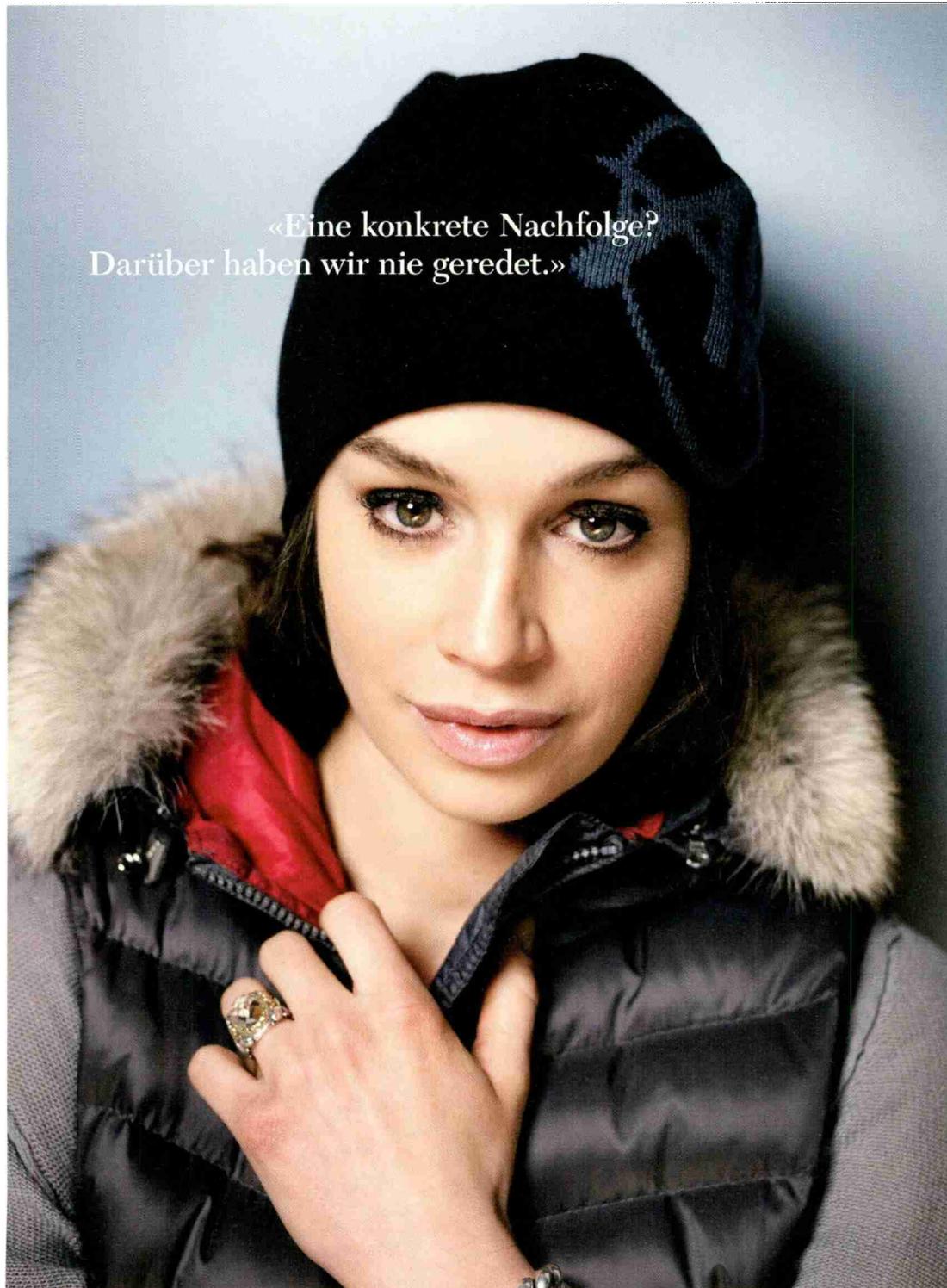


 Universität St. Gallen

Women in Business
8032 Zürich
044/ 245 45 15
www.womeninbusiness.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 9'633
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 15
Fläche: 115'936 mm²



«Eine konkrete Nachfolge?
Darüber haben wir nie geredet.»

ARGUS 
MEDIENBEOBACHTUNG

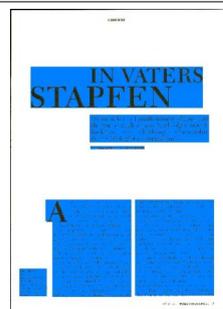
Medienbeobachtung
Medienanalyse
Informationsmanagement
Sprachdienstleistungen

ARGUS der Presse AG
Rüdigerstrasse 15, Postfach, 8027 Zürich
Tel. 044 388 82 00, Fax 044 388 82 01
www.argus.ch

Argus Ref.: 57124461
Ausschnitt Seite: 4/5

Datum: 07.03.2015

WOMEN IN BUSINESS
DAS SCHWEIZER WIRTSCHAFTSMAGAZIN FÜR DIE FRAU



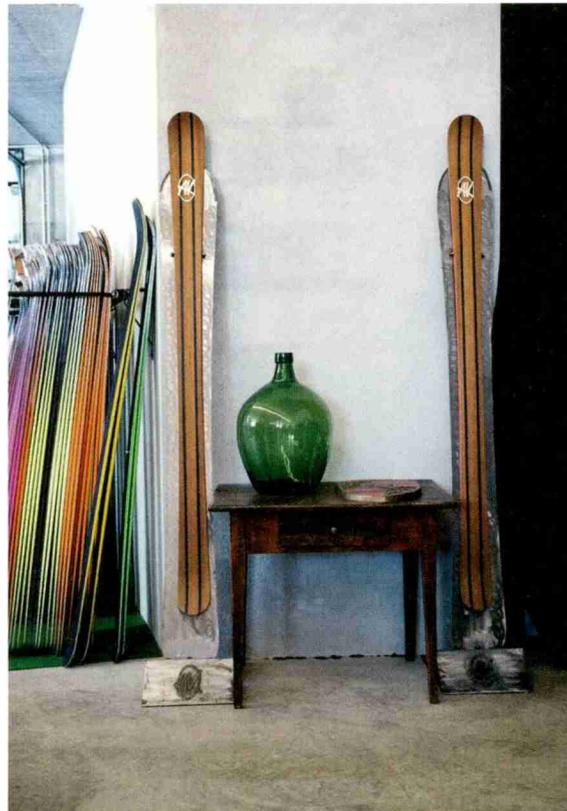
 Universität St. Gallen

Women in Business
8032 Zürich
044/ 245 45 15
www.womeninbusiness.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 9'633
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 15
Fläche: 115'936 mm²

Früher standen die neuen Skimodelle in der Küche von Familie Kuonen. Heute im gestylten Showroom.



ARGUS 
MEDIENBEOBACHTUNG

Medienbeobachtung
Medienanalyse
Informationsmanagement
Sprachdienstleistungen

ARGUS der Presse AG
Rüdigerstrasse 15, Postfach, 8027 Zürich
Tel. 044 388 82 00, Fax 044 388 82 01
www.argus.ch

Argus Ref.: 57124461
Ausschnitt Seite: 5/5