

context

Das Magazin für Bildung und Beruf

Nachfolge

Das Handwerk der Übergabe

Diversity
Vielfalt im Betrieb

Michel Birri
Mit Charme am Mik

an Mitarbeitende übergeben (Management Buy Out) oder von familienexternen Personen übernommen (Management Buy In).

Die Nachfolge in einem Familienunternehmen ist ein komplexer Vorgang, der mehrere Jahre dauern und emotional stark fordernd sein kann. Es geht eben nicht nur um den Fortbestand und wirtschaftlichen Erfolg der Firma, sondern auch um die Familie, das Vermeiden von Zwistigkeiten und die Fortführung von Traditionen. Eigentumsfragen und Erbfolgen sind zu klären. Ein Führungswechsel wird zu einem Balanceakt für alle Involvierten.

Ohne Druck

Dass die Eltern am liebsten ihre Kinder als Nachfolgerinnen und Nachfolger sehen, ist verständlich. «Je älter ein Unternehmen ist, desto wahrscheinlicher ist der Wunsch, dass es im Familienbesitz bleibt respektive von einem Familienmitglied geleitet wird», sagt Nadine Kammerlander. Die übergebende Generation muss sich jedoch bewusst sein, dass ihre Kinder eventuell nicht nachfolgen wollen. Selbst enge Familienbanden helfen nicht, im Gegenteil: Je enger die Familie, desto weniger sind die Söhne und Töchter an einer Nachfolge interessiert, hat die St.-Galler-Studie ergeben. Vielleicht fühlen sie sich dann zu erdrückt von der Familiendominanz.

Zwingen sollte man die Nachkommen auf keinen Fall, warnen die Expertinnen und Experten aus St. Gallen. Das wird offenbar auch kaum mehr gemacht. Nadine Kammerlander sagt: «Wir stellen fest, dass es praktisch keinen Druck mehr seitens der Eltern gibt. Diese lassen ihre Kinder meist frei entscheiden.»

Mit gutem Beispiel voran

Wie könnten Eltern ihre Kinder aber motivieren? Die Expertinnen und Experten raten dazu, die nachfolgende Generation von klein auf ins Geschäft zu involvieren, aktiv und emotional. Dabei müssen die Eltern jedoch positive Rollenmodelle sein. Ein Vater, den man nie zu Gesicht bekommt, wirkt abschreckend. Eine Mutter, die sich dauernd ums Geschäft Sorgen macht, ebenfalls. Eine finanzielle Beteiligung der Kinder ist nicht unbedingt nötig, sie hat gemäss Studie in keiner Weise Einfluss auf den Entschluss, die Nachfolge anzutreten oder nicht.

Weiter sollten die Eltern versuchen, eine positive und zukunftsorientierte unternehmerische Tradition zu etablieren. Sie müssen dafür sorgen, dass die Firma eine attraktive Grösse erreicht – oder gleich mehrere Firmen etablieren. Das Unternehmen sollte erfolgreich wirtschaften. Dann zeigen die Kinder grösseres Interesse einzusteigen.

Die Neugestaltung von Tradition

Dieter Bachmann hat vor vier Jahren die Gottlieber Spezialitäten AG übernommen. Seither hat sich einiges geändert. Geblieben ist der frühere Patron – als Angestellter in der Funktion des Finanzchefs. Von Therese Jäggi

Am Morgen des 13. August 2008, dem ersten Arbeitstag nach den Betriebsferien, trat Dieter Bachmann vor die 35 Mitarbeitenden der Gottlieber Spezialitäten AG und teilte ihnen mit, dass er das Unternehmen übernommen habe und ab sofort neuer Geschäftsführer sei. «Es war uns wichtig, dass die Mitarbeitenden als erste davon erfuhren», erzählt der 40-Jährige. Danach wurden die Kunden informiert und erst dann die Presse. Nur einer ging vergessen: der Gemeindepräsident. Dass ein in vierter Generation geführtes Traditionsunternehmen im thurgauischen Gottlieben in fremde Hände überging, warf in den Medien hohe Wellen, und da war auch die Meinung des Gemeindepräsidenten gefragt.

Viele von den Mitarbeitenden seien perplex gewesen, andere aber auch erleichtert. Während der ersten Wochen habe er sich wie ein Schnupperlehrling im Unternehmen bewegt. «Ich wollte jeden

Handgriff verstehen und selber ausführen können.» Er sei nicht als Manager aufgetreten, sondern als Macher, der den teilweise langjährigen Mitarbeitenden mit Respekt begegnen wollte. Dies erzählt Dieter Bachmann im Seecafé, welches sich zusammen mit dem Manufakturladen gegenüber der Produktionshalle befindet, und lässt sich eine Minihuppe schmecken.

Lange Tradition

1928 übernahm die Gottlieberin Elisabeth Wegeli ein Waffeleisen von ihrer Nachbarin und produzierte die ersten Hüppen. Zehn Jahre später kam sie auf die Idee, diese mit einer Praliné-Masse zu füllen. 1952 übernahm ihre Tochter Berty Wegeli das Geschäft. Sie fand Unterstützung in Walter Brauchli, dem Sohn einer Schwester, der den Betrieb 1959 übernahm und schrittweise eine Technisierung der Manufaktur einleitete. 1977 wurde mit dem

Eintritt von Urs Brauchli die Weiterführung des Betriebs in der Familie sichergestellt. Und eines Tages im Jahr 2007 meldete sich ein gewisser Dieter Bachmann bei ihm.

Dieter Bachmann machte ursprünglich eine Lehre als Augenoptiker. Noch während der Lehre gründete er eine Veranstaltungsentwicklungsagentur. Das Unternehmen spezialisierte sich zunächst auf Marketing, stieg dann ins Internetgeschäft ein und war damit erfolgreich. Bachmann studierte BWL, absolvierte anschliessend berufsbegleitend ein Nachdiplomstudium in Marketing und machte einen MBA.

2002 verkaufte er seinen Anteil an der Firma und arbeitete zwei Jahre lang bei Ernst und Young. 2004 wurde er Verantwortlicher für das Stadtmarketing in Winterthur und die Wirtschaftsförderung Region Winterthur. Vier Jahre später kündigte er, dies ohne einen neuen Job zu haben. Dann machte ihn die Revisions-

Mangelnde Begeisterung

Die Motivation respektive das Fehlen der Motivation beim Nachwuchs aus Familienunternehmen wurden in der St.-Galler-Studie genau analysiert. Die Teilnehmenden wurden im Abstand von fünf Jahren gleich zweimal befragt. Die meisten der über 8000 teilnehmenden Schweizerinnen und Schweizer gaben in der ersten Umfrage an, nach Abschluss des Studiums an Universität, Fachhochschule oder Höheren Fachschule als Angestellte in anderen Firmen arbeiten zu wollen, nur 3 Prozent planten, den Familienbetrieb zu übernehmen. Weltweit waren es knapp 7 Prozent.

Fünf Jahre später denken 8 Prozent der Schweizerinnen und Schweizer daran, vielleicht einmal das Familiengeschäft zu übernehmen. Weltweit sind es 13 Prozent. Mehr als ein Drittel möchte jedoch eine eigene Firma gründen, rund ein Drittel bevorzugt nach wie vor das Angestelltendasein. Zwischen den Geschlechtern gibt es keine nennenswerten Unterschiede. Dafür kristallisiert sich heraus, dass jüngere Geschwister weniger gerne eine Nachfolge antreten wollen als die ältesten.

Die mangelnde Begeisterung, die Nachfolge im Familienbetrieb anzutreten, wird begründet mit: So könne man keine Karriere machen, es fehlten die dafür nötigen Fähigkeiten, die Firma interessiere nicht, sie sei eine Bürde. Und weil die Schweiz Jobsicherheit und eine stabile Wirtschaft bietet, fühlen sich die

Nachkommen auch nicht verpflichtet, mit der Nachfolge auf Nummer Sicher zu gehen.

Wer jedoch motiviert ist, zeigt dies früh. Die Nachfolgewilligen gehören oft zu jenem Drittel, das schon im Familienbetrieb gearbeitet hat – sei es in der Freizeit, in den Ferien oder während der Ausbildung. Sehr oft haben sie dabei die IT des Unternehmens auf Vordermann gebracht. Die emotionale Bindung zur Firma ist daher eng, sie halten viel von Tradition. Wer von ihnen dann eine Ausbildung macht, die sich stark an der Tätigkeit des Familienunternehmens ausrichtet, oder ein Wirtschaftsstudium ergreift, hat meist die Absicht, die Nachfolge des Vaters und/oder der Mutter anzutreten.

Verschiedene Wege

Die Übernahme des Familienbetriebs kann ein dankbarer Karriereweg sein, emotional wie finanziell, sagen die Experten. Sie betonen aber gleichzeitig, es sei nur einer von mehreren gangbaren Wegen: «Sie sollten ihn nur einschlagen, wenn Sie diesen Job auch wirklich wollen und dazu fähig sind.» Die Verantwortung, Erfolg damit haben zu müssen, könne eine langfristige Bürde sein, wird gewarnt. Der jungen Generation wird empfohlen, zuerst andere Jobs anzunehmen oder eine eigene Firma zu gründen und Erfahrung zu sammeln. «Um erfolgreich zu füh-



Mit Dieter Bachmann ist die Firma in eine neue, vielfältige Zukunft aufgebrochen.

stelle der Gottlieber Spezialitäten AG darauf aufmerksam, dass in den nächsten Jahren eine Unternehmensnachfolge aktuell würde.

Speditive Übergabe

«Der erste Kontakt verlief ergebnislos», erinnert sich Dieter Bachmann. Aber nur wenige Monate später nahm der damals 56-jährige Urs Brauchli wieder Kontakt

auf mit ihm. Nach längerem Nachdenken war er doch offen für weitere Gespräche. «Während dieser Phase war es mir wichtig, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, dies gerade auch im Hinblick auf eine erfolgreiche Preisverhandlung.»

Vom ersten Kontakt bis zum unterschriebenen Kaufvertrag dauerte es nur gerade ein Dreivierteljahr. Bevor die Entscheidung fiel, verbrachte Bachmann eine

Woche im Kloster. Denn er hatte auch Zweifel: Die Branche war ihm fremd, und seine Analyse von gewissen Vorgängen und Abläufen im Betrieb fiel nicht durchwegs positiv aus. Entscheidend war schliesslich, dass es sich um ein bewährtes, hervorragendes Produkt handelte, welches aber seiner Meinung nach zu wenig gut vermarktet wurde. Genau darin sah Bachmann aber seine Stärke und war überzeugt, den Betrieb erfolgreich in die Zukunft führen zu können.

In den letzten vier Jahren entwickelte er neue Produkte, intensivierte die Produktion und das Marketing und stieg in den Export ein. In Gottlieben wurde das Seecafé umgebaut und mit einem grösseren Manufakturladen ergänzt. 2012 fand die Eröffnung eines Flagshipstores in Winterthur statt.

Im Laufe der Übernahmeverhandlungen stellte sich die Frage, ob und in welcher Funktion Urs Brauchli weiter im Unternehmen tätig sein würde. Die Lösung ist verblüffend: Urs Brauchli arbeitet heute als Angestellter in der Funktion des Finanzchefs. Und es funktioniert, anscheinend ohne nennenswerte Schwierigkeiten. Im Gegenteil: «Es ist beruhigend, jemanden an Bord zu haben, der so vertraut ist mit dem Unternehmen», sagt Dieter Bachmann.