

Das «Kind» loslassen – ohne Wenn und Aber

Jeder Unternehmer steht irgendwann vor der Frage der Nachfolge. Damit sie erfolgreich über die Bühne geht, braucht es nicht nur rechtliche und wirtschaftliche Vorkehrungen, sondern auch emotionale Sensibilität.

Text: Nathalie Schoch **Bilder:** zVg.

Die Unternehmensnachfolge ist für KMU sehr präsent. Denn 22 Prozent der Schweizer KMU planen, ihr Eigentum in den nächsten fünf Jahren zu übergeben. Damit dürften bis 2018 knapp 71 000 KMU mit 470 000 Angestellten neue Besitzer oder neue Chefs erhalten, wie eine Studie der Credit Suisse in Zusammenarbeit mit der HSG zeigt. Besonders betroffen

Es ist nicht immer leicht, eine Nachfolgeperson zu finden. Gerade bei den KMU ist die Übergabe meistens direkt mit dem Patron verbunden. Dieser hat ein Leben lang für sein Unternehmen geschuftet, es heranwachsen gesehen und zum Erfolg geführt. Dann auf einmal loszulassen, fällt schwer. Umso mehr, wenn auch die Kinder losziehen und ihren eigenen Weg gehen. Besonders Studierende, die aus einer Familie mit eigenem Betrieb stammen, zeigen nur mässiges Interesse daran, in die Fussstapfen der Eltern zu treten. Aber einige Jahre nach Abschluss des Studiums ist die Bereitschaft höher, wie eine weitere HSG-Studie ergab. Genau so erging es Christoph Heer.

Christoph Heer, Heer Verpackungen:

«Ich wollte auf eigenen Beinen stehen und mich nicht ins gemachte Nest setzen.»

sind Familienunternehmen, sie machen den grössten Teil der KMU aus. «Rund 40 Prozent werden innerhalb der Familie übertragen», sagt Frank Halter vom KMU-Institut der HSG und Mitinitiant der Studie.

Vom Arzt zum Industriellen

Christoph Heer wächst in einem Familienunternehmen auf. Es ist die Heer Verpackungen in St.Gallen,



Es kam anders als gedacht: Christoph und Balthasar Heer von der Heer Verpackungen AG in St.Gallen.



*Schicksalschlag:
Christian und Adrian
Krucker, Brauerei
Stadtbühl in Gossau.*

die Verpackungen für Konsum- und Investitionsgüter entwickelt und produziert. So läge es nahe, dass er eine kaufmännische oder wirtschaftliche Ausbildung absolviert. Doch Christoph Heer schlägt einen anderen Weg ein. «Die Medizin interessierte mich schon immer. Also musste ich mich entscheiden: Mache ich das Hobby zum Beruf oder verfolge ich den Weg meines Grossvaters und Vaters? Ich entschied mich für das Medizinstudium.» Auch für seinen Bruder kommt die Nachfolge nicht infrage, er studierte Biochemie. Nach Abschluss des Studiums ist Christoph Heer als Anästhesist tätig. «Ich habe nie erwartet, dass unsere Söhne die Firma übernehmen. Im Gegenteil, ich stellte mich darauf ein, die Firma mal extern zu verkaufen», sagt Balthasar Heer. Aber dann kommt es doch noch anders.

Adrian Krucker, Brauerei Stadtbühl:

«Es gibt nichts Schöneres, als seine Ideen in ein eigenes Produkt zu stecken.»

Christoph Heer setzt sich nochmals mit dem Gedanken auseinander, nimmt einen unbezahlten Urlaub und geht auf Tuchfühlung mit der Firma seines Vaters. Es folgt ein KMU-Intensivstudium an der HSG, 2012 ein Übergangsjahr, 2013 die offizielle Übergabe. Demnächst schliesst er auch noch den MBA ab. Heute ist Heer glücklich, diese Entscheidung gefällt zu haben. «Ich bin diesen Weg aus freien Stücken gegangen. Hätten meine Eltern damals gesagt, du wirst die Firma mal übernehmen, wäre ich heute vermutlich nicht hier.» Noch heute ist er mit einem kleineren Pensum bei der Rettung St.Gallen sowie der Spitalregion Fürstenland-Toggenburg tätig. «Solange mich mein Vater hier noch unterstützt, pflege ich das auch weiter.»

Unerwartet schnell zum Chef mutiert

Christoph Heer hatte mit seinem Vater ein gutes Vorbild. Denn wie sein Sohn, legte sich auch Balthasar Heer nicht fest, sondern ging den Weg des Juristen. Erst mit 38 übernahm er die Firma seines Vaters. Anders erging es Adrian und Christian Krucker von der Brauerei Stadtbühl in Gossau: Ihnen wurde die Firmenübernahme schon in der Kindheit schmackhaft gemacht. Seit 2001 arbeiten die beiden im Familienbetrieb. 2003 wird es komplizierter: Der Vater erleidet eine Hirnblutung und so stehen die beiden, damals 20 und 22 Jahre alt, plötzlich als stellvertretende Chefs da. Sie werden konfrontiert mit Konkurrenzdruck, Billig-Importbiere und hohen Darlehensbeiträgen in der Gastronomie. «Das war eine grosse Herausforderung, aber wir hatten Gott sei Dank unsere Mutter, die im Hintergrund die Fäden zog», sagt Adrian Krucker. «Manchmal haderten wir schon, aber wir haben Freude an unserem Beruf und wir sind stolz darauf, was wir machen.»

Sowohl bei der Familie Heer als auch bei der Familie Krucker verlief der Übergabeprozess unverkrampft und chancenreich. Aber nicht immer läuft die Nachfolge harmonisch ab. Der Senior-Chef ist auch nach der Übergabe häufig sehr präsent oder nimmt starken Einfluss in die Unternehmensaktivitäten. «Als ich während des Übergangsjahres an einem Familien-Assessment teilgenommen hatte, bekam ich mit, dass das Loslassen und Einmischen ein häufiges Problem ist. Ich kenne Kollegen, die wieder für ein Jahr weggehen, weil sie es einfach nicht mehr aushalten, ständig kontrolliert oder kritisiert zu werden», so Christoph Heer. «Mein Tipp an andere Väter ist, die Junioren machen zu lassen und ihnen zur Seite zu stehen, wenn sie es wünschen», sagt Balthasar Heer.

Mitarbeiter als Nachfolger sind selten

Fällt die Familiennachfolge weg, ist es naheliegend, einen Mitarbeitenden aus dem Kader nachzuziehen. Aber nur jedes fünfte Unternehmen wird intern übergeben. Zwar würden viele Unternehmer lieber an ihre Angestellten verkaufen als an Aussenstehende – hier sind es vielmehr die Mitarbeiter selbst, die davor zurückschrecken. Markus Beeli scheute sich nicht vor dieser Verantwortung. Er übernahm im Oktober 2012 die Firma seines Chefs, die Schwizer Haustechnik AG in St.Gallen. «Ich war schon seit vielen Jahren in der Geschäftsleitung, auch die Lehre habe ich hier absolviert. Diese Verbundenheit hat mich fast schon dazu verpflichtet, die Firma zu übernehmen.» Sein Vorteil war, dass er die Schwächen und Stärken der Firma bestens kannte und mit Bruno Schwizer ein gutes Verhältnis hatte. Er rät anderen Mitarbeitenden, die Firma auf Herz und Nieren zu prüfen und sich zu vergewissern, ob man der Sache auch wirklich gewachsen ist.

Kommt weder ein Familienmitglied noch ein Mitarbeiter infrage, bleibt nur noch der externe Ver-



links: Er übernahm die
Firma seines Chefs:
Markus Beeli, Schwizer
Haustechnik AG.

rechts: Urs August Graf,
Steag & Partner AG:
«Das Bauchgefühl ist
ein guter Berater.»



kauf. Bei rund 40 Prozent der Unternehmen ist das der Fall. Aber auch hier gestaltet sich die Übergabe unterschiedlich. Frank Halter stellt in seiner Studie fest, dass KMU oft keinen Anforderungskatalog an den Nachfolger richten. Auch auf einen Trainingsplan zur Einarbeitung oder Kompetenzbildung werde bei 60 Prozent der Übergaben verzichtet. Durchgesetzt habe sich dafür die Due-Diligence-Prüfung (Stärken/Schwächen und Werte des Unternehmens). Erstaunlich sei zudem, dass zwei Drittel der KMU über keinen Plan verfüge, wie das Ganze kommuniziert werden soll. «Angesichts der Bedeutung der Übergabe für die Mitarbeiter und Geschäftspartner ein Aspekt, der Verbesserungspotenzial in sich birgt», so Halter.

Markus Beeli, Schwizer Haustechnik AG:

«Die Verbundenheit hat mich fast schon dazu verpflichtet, die Firma zu übernehmen.»

Nachfolge früh genug planen

Urs August Graf erlebte den Kauf positiv. Die St.Galler Steag & Partner AG übernahmen er und sein Bruder im Februar 2004. Dies geschah aber nicht über Nacht, sondern in einem dreijährigen Prozess. Dabei stellten sie sich immer wieder die Frage, ob das Unternehmen Wachstumspotenzial hat, ob sie sich mit den Dienstleistungen identifizieren können und natürlich die finanzielle Machbarkeit. «Und schliesslich ist das Bauchgefühl ein guter Berater», so Urs August Graf.

Letztlich gibt es immer noch die Möglichkeit, einen externen Berater hinzuzuziehen. Denn die Gefahren der Nachfolgeplanung lauern überall: gesetzliche Erbfolge, die Stellung des Inhabers, soziale und fachliche Kompetenz der Nachfolge, bestehende Verträge, Finanzierung und damit verbunden die Sicherheiten. «Man kann sich nicht früh genug

mit der Nachfolgeplanung auseinandersetzen. Ein Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren vor der Übergabe ist deshalb zu empfehlen», so Alfred Jung und Daniel Betschart, Partner bei K&B Rechtsanwälte in Oberuzwil.

Freiwilligkeit als Erfolgsrezept

Unternehmer, die erkennen, wie komplex und sensibel eine Übergabe ist, werden es leichter haben, ihr «Kind» loszulassen. Sei es, weil es die eigenen Kinder übernehmen oder weil es fremde Personen an die Hand nehmen. Markus Beeli und Urs August Graf haben es nie bereut, eine «fremde» Firma zu kaufen, und deren Verkäufer können über ihre jetzigen Erfolge nur erfreut sein. Christoph Heer kann die Firma auf seine Weise führen, weil ihm sein Vater völlig freie Hand lässt. «Freiwilligkeit ist das Wichtigste, sonst funktioniert es auf lange Sicht nicht. Und beide Generationen müssen ehrlich zu sich selbst sein. Nicht immer ist der Familiennachwuchs die beste Lösung. Man sollte im Sinne der Firma und nicht der Familie wegen handeln», so Christoph Heer.

Adrian und Christian Krucker haben bereits Nachwuchs. Sie können auf eine mögliche 7. Generation hoffen. Und wenn es soweit ist, werden sie bestimmt mit einem Stadtbühler Bier anstossen.

Nachfolgeproblem

54 953 Firmen in der Schweiz haben ein Nachfolgeproblem. Das sind elf Prozent aller aktiven Firmen, die im Handelsregister eingetragen sind. Davon sind auch die Ostschweizer Kantone betroffen:

SG	3427 Firmen
TG	1771 Firmen
AR	482 Firmen
AI	149 Firmen

Quelle: Bisnode D&B Schweiz AG in Urdorf. Nachfolge-Studie, August 2013.