

Thesenpapier

MEGATREND
WERKPLATZ

*Nachfolge in Familienunternehmen
Vier Thesen*



Wie in den meisten entwickelten Volkswirtschaften bilden auch bei uns die Familienunternehmen das Rückgrat der Wirtschaft. Sie erwirtschaften rund 60 Prozent des Bruttoinlandproduktes und beschäftigen knapp zwei Drittel aller Arbeitnehmer in der Schweiz. Das Thema Nachfolgeplanung gehört für Familienunternehmen zu den zentralen Herausforderungen auf einem erfolgreichen Weg in die Zukunft. Das aktuelle wirtschaftliche Umfeld und internationale Entwicklungen stellen dabei die Unternehmerfamilien vor zusätzliche Herausforderungen. Die folgenden vier Thesen beleuchten einige der Besonderheiten der Nachfolgeplanung von Familienunternehmen in der Schweiz.

1

These 1:

Der starke Schweizer Franken macht nicht nur den exportorientierten Betrieben zu schaffen. Er verzögert in vielen Familienunternehmen auch die Nachfolgeplanung.

2

These 2:

Der kleine Binnenmarkt und die dadurch starke Verflechtung mit dem Ausland machen die Nachfolge generell anspruchsvoller.

3

These 3:

In der Schweiz ist das Interesse der nächsten Generation, im eigenen Familienunternehmen tätig zu werden, tendenziell geringer als in anderen Ländern.

4

These 4:

Transparente Leitlinien innerhalb der Familie und eine fundierte Daten- und Informationsgrundlage sind der Schlüssel zum Erfolg.

1

Der starke Schweizer Franken macht nicht nur den exportorientierten Betrieben zu schaffen. Er verzögert in vielen Familienunternehmen auch die Nachfolgeplanung.



Der starke Schweizer Franken stellt vor allem exportorientierte Unternehmen vor Probleme, aber nicht nur sie. In der Schweiz produzierende Unternehmen können ihre Kostenbasis kaum substanziell senken. Dadurch sinkt die Profitabilität, der Spielraum für wichtige Investitionen schwindet, und Kredite sind schwieriger erhältlich.

Als Folge verlagert sich der Fokus des Unternehmers zwangsläufig auf Themen, die mit Kostenoptimierung zusammenhängen: die verstärkte Verlagerung von Produktionskapazitäten ins Ausland, Arbeitsplatzabbau im Inland oder zunehmende Beschaffung von Komponenten aus dem Ausland. Langfristige Aufgaben wie eine Unternehmensnachfolge werden zeitlich

nach hinten verschoben. Einerseits aus Zeitmangel und andererseits, weil der Unternehmer die Auswirkungen der Neuausrichtung abwarten will und er gegenüber Mitarbeitern und Kunden Stabilität in der Eigentümerstruktur zeigen möchte. Die einst höheren Gewinne und Bewertungen, denen manch ein Unternehmer nachtrauern mag, sind jedoch Geschichte und werden vielleicht gar nie zurückkommen.

Aus Sicht der möglichen Nachfolger stellt sich zudem die Frage, ob die Übernahme eines mit der Rentabilität kämpfenden Familienunternehmens – losgelöst von sentimental Gefühlen – überhaupt noch opportun ist.

88% aller Schweizer Unternehmen sind Familienunternehmen.

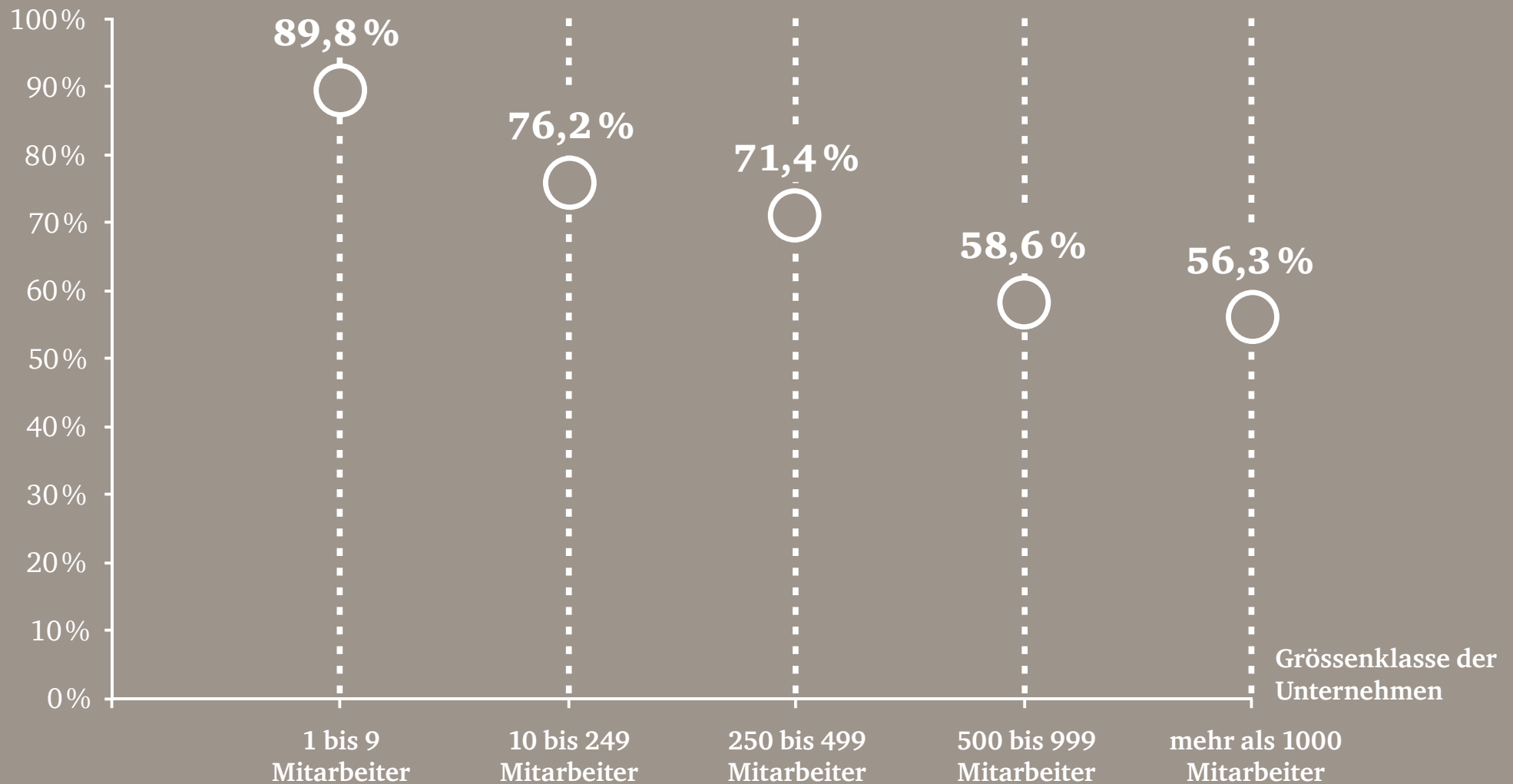
Der kleine Binnenmarkt und die dadurch starke Verflechtung mit dem Ausland machen die Nachfolge generell anspruchsvoller.



Die Schweiz als kleine, offene Volkswirtschaft mit ihrem begrenzten Binnenmarkt bringt für Familienunternehmen spezielle Anforderungen. Die Notwendigkeit, Produkte und Leistungen zu exportieren, konfrontiert sie viel früher mit komplexeren rechtlichen, steuerlichen und allenfalls regulatorischen Fragestellungen als vergleichbare Unternehmen in grossen Binnenmärkten. Bei Nachfolgeregelungen muss deshalb die nächste Generation einen stärkeren internationalen Fokus mitbringen. Was die heute an der

Unternehmensspitze tätige Generation über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahrzehnten an Kompetenzen stetig entwickeln konnte, um sich an die international zunehmend schwierigeren Rahmenbedingungen anzupassen, muss die künftige Generation gleich von Beginn an mitbringen. Die erhöhte Komplexität der Aufgaben und Anforderungen führt dazu, dass sich der Kreis möglicher Nachfolger aus der eigenen Familie reduziert und allenfalls ein Verkauf des Unternehmens als einziger Ausweg bleibt.

Prozentualer Anteil von Familienunternehmen an allen Firmen in der Schweiz, aufgeteilt nach Grössenklassen.



In der Schweiz ist das Interesse der nächsten Generation, im eigenen Familienunternehmen tätig zu werden, tendenziell geringer als in anderen Ländern.



Gesellschaftlicher Wandel und die Angebote einer Multioptionsgesellschaft eröffnen den jüngeren Familienmitgliedern heute Möglichkeiten und Wege, die der Generation der Eltern noch nicht offen standen. Eigene Laufbahnvorstellungen, Familiengründung oder Auslandsaufenthalte haben mitunter Priorität vor den Interessen des Familienunternehmens. Dies gilt erst recht, wenn der elterliche Betrieb eher klein ist oder derzeit nicht floriert. Hinzu kommen kulturelle Eigenheiten in der Schweiz. Zum Beispiel ist das dynastische Verhalten hier viel weniger ausgeprägt als im angelsächsischen Raum oder in Deutschland.

Zugleich sind unternehmerische Familientraditionen weniger verbindlich. Interesse und Wille, Verantwortung im Familienunternehmen zu übernehmen, werden in der Regel durch die Eltern und die von ihnen gelebte Unternehmenskultur geweckt. Doch selbst dort, wo der Wille der nächsten Generation vorhanden ist, stellt sich die Frage nach den Fähigkeiten. Ist die familieninterne Nachfolge für die Unternehmung die bestmögliche Option? Gibt es Alternativen? Wie soll der Selektionsprozess aussehen? Oft sind es gerade die potenziell fähigsten Nachfolger, die eine externe Karriere vorziehen oder selbst ein Unternehmen gründen wollen.

64,2% der
Beschäftigten in
der Schweiz
arbeiten in einem
Familienunter-
nehmen.

4

Transparente Leitlinien innerhalb der Familie und eine fundierte Daten- und Informationsgrundlage sind der Schlüssel zum Erfolg.



30% der Unternehmen an der Schweizer Börse haben bedeutende Familienaktionäre.

Eine tragfähige Nachfolgelösung zu finden, bedarf sorgfältiger Planung. Je früher das Thema auf den (Familien-)Tisch kommt, desto mehr Optionen gibt es. Was schweizerischen Familienunternehmen in der zweiten oder dritten Generation oftmals fehlt, ist eine «Family Governance», eine Familienverfassung. Sie sollte einige grundlegende Fragen beantworten: Was ist die Vision der Familie und des zu ihr gehörenden Unternehmens? Steht die Familie oder die Unternehmung im Vordergrund? Wie ist die Erbfolge geregelt? Was geschieht mit den Partnern der Kinder? Dürfen oder sollen diese Aktionäre werden und/oder im Unternehmen mitarbeiten? Gibt es eine festgelegte Nachfolge für unvorhergesehene Fälle? Vielen Familien würde eine solche Familienverfassung grossen Nutzen bringen. Der Weg dorthin ist nicht einfach, lässt sich aber in moderierten Gesprächen und Workshops finden.

Neben einer Familienverfassung sind professionelle Strukturen und ein gutes Reporting ausschlaggebend für den Erfolg. Im Bereich Reporting und Controlling wird bei vielen Familienunternehmen am falschen Ort gespart, wenn sie lediglich die vom Gesetzgeber geforderten minimalen Rechnungslegungsstandards anwenden. Diese fokussieren stark auf die Vergangenheit und reichen deshalb nur selten aus für eine adäquate finanzielle, aber auch operative Führung.

Unternehmen mit einem guten Finanzreporting profitieren in mehrfacher Hinsicht: Dank fundierter Informationsgrundlage können sie qualifizierte Entscheide fällen und dadurch am Markt erfolgreicher agieren. Informationsasymmetrie und Unsicherheiten sowie ganz generell die unternehmerischen Risiken lassen sich so wirksam reduzieren. Damit erhöhen sich Wert und Attraktivität des Unternehmens, was sowohl eine familieninterne wie auch eine externe Nachfolgelösung erleichtert.

Wie funktioniert die Nachfolge in der Praxis?

*Vier Beispiele erfolgreicher
Familienunternehmen*

Westiform
Holding AG
Kanton Bern

«Die Schlüsselpositionen sind in der Familie geblieben.»



Anna Aebischer-Imfeld
Verwaltungsratspräsidentin

Anna Aebischer-Imfeld, Verwaltungsratspräsidentin der Westiform Holding AG, hat im Sommer 2015 die Leitung des Aufsichtsgremiums von ihrem Vater Niklaus Imfeld übernommen.

Westiform hat die Verantwortung für die Leitung des Familienunternehmens vor wenigen Monaten an die nächste Generation weitergegeben. Wie sieht die gefundene Nachfolgeregelung aus?

Wir sind vier Geschwister, meine drei Brüder und ich als Jüngste. Mein Vater, der das Unternehmen während mehr als 50 Jahren zu dem gemacht hat, was es heute ist, hat schon früh die Weichen gestellt. Mein ältester Bruder ist seit 25 Jahren in der Firma tätig. Er hat die Aktivitäten in China aufgebaut und unsere Gesellschaft in Deutschland über lange Jahre geleitet. Heute ist er CEO der ganzen Westiform-Gruppe. Ein anderer Bruder ist auch schon bald 15 Jahre dabei und als CFO für die finanziellen Belange zuständig. Mein dritter Bruder arbeitet nicht im Unternehmen, bringt aber als Externer und Aktionär eine wertvolle Aussensicht ein. Ich selbst bin erst relativ spät

dazugestossen. Das war vor fünf Jahren. Im Sommer 2015 habe ich von meinem Vater das Verwaltungsratspräsidium übernommen.

Dieser Prozess lief aber nicht von heute auf morgen ab.

Die ersten Gespräche in der Familie gab es vor etwa fünf Jahren. Mein Vater hat mit mir diskutiert und Möglichkeiten aufgezeigt, in welcher Form ich einsteigen und mich langfristig engagieren könnte. Dabei ist er sehr geschickt vorgegangen: Es gab keinerlei Druck, ich konnte frei entscheiden. Er hat uns allen einen grossen Spielraum gelassen, stand uns aber beratend zur Seite, auch nachdem die Aufgaben schon neu verteilt waren.

Wie haben Sie sich auf Ihre neue Aufgabe vorbereitet?

Schon als Kinder haben wir einiges mitbekommen. Es herrschte eine offene Atmosphäre. Mein beruflicher Hintergrund war zunächst ein ganz anderer. Als klar war, dass ich eine Funktion im Unternehmen übernehmen würde, habe ich zunächst in den Bereichen Marketing und

Kommunikation gearbeitet und dort Erfahrungen gesammelt. Später, als ich bereits als Verwaltungsrätin tätig war, absolvierte ich berufsbegleitend noch ein Executive MBA. Diese Ausbildung ist für meine jetzige Funktion sehr wertvoll und war wohl auch einer der Gründe dafür, dass mich der Verwaltungsrat für das Präsidium nominiert hat.

Welche Rolle hat Ihr Vater heute?

Er ist nach wie vor Hauptaktionär und erhält die nötigen Informationen aus dem Reporting für den Verwaltungsrat und aus den Familiensitzungen, die dreimal jährlich stattfinden. Bei wichtigen strategischen Entscheidungen ist er beratend tätig. Operativ mischt er sich aber nicht mehr ein. Dass die drei Schlüsselpositionen VRP, CEO und CFO in der Familie geblieben und wie sie aufgeteilt worden sind, erachte ich als ideal. Die Ämter müssen zur jeweiligen Person passen. Das ist bei uns der Fall.

Hatten Ihre beiden im Unternehmen aktiven Brüder keine Mühe, dass Sie als Jüngste nun dem Aufsichtsgremium vorstehen?

Sie sind in ihren jeweiligen Funktionen sehr stark eingebunden und schätzen die Entlastung, welche die jetzige Lösung mit sich bringt. Eine Diskussion darüber gab es nicht.

Welche Regelung haben Sie untereinander getroffen? Wie sieht die Family Governance aus?

Es existiert bereits ein Leitbild des Unternehmens, auf das wir uns stützen können. Gegenwärtig sind wir daran, eine Familienverfassung mit wenigen grundlegenden Aussagen zu den Werten der Familie und den ethischen Grundsätzen sowie zu Funktionen und Zuständigkeiten zu formulieren. Zu klären sind auch die Fragen der Weitergabe

von Aktien und der langfristigen Weiterführung des Familienunternehmens.

Am Unternehmen sind auch familienfremde Aktionäre beteiligt. Wie kam es dazu?

Es sind zum einen Mitglieder aus dem weiteren Familienkreis. Zum anderen sind diese Aktionäre im Zuge eines Mitarbeiterbeteiligungsprogramms dazugestossen, das mein Vater in den 1990er-Jahren ins Leben gerufen hat. Das Management wurde am Unternehmen in Form von Aktien beteiligt.

Gab es im Verlauf des Nachfolgeprozesses Überlegungen dazu, dass sich die Familie vom Unternehmen trennen könnte?

Angebote von aussen wurden immer wieder an uns herangetragen. Es war aber selbst in schwierigen Zeiten immer klar, dass die Firma zur Familie gehört und umgekehrt.

Wie haben Sie die Stabsübergabe vorbereitet und umgesetzt?

Hauptaufgabe war die Kommunikation nach innen und aussen – für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für Kunden, Lieferanten und die Öffentlichkeit. Dies haben wir zeitnah gemacht. Es war aber auch klar, dass wir bei der Übergabe das langjährige Wirken meines Vaters würdigen. Es gab zwei grosse Anlässe mit den Beschäftigten, Geschäftspartnern und -freunden, an denen wir ihn verabschiedet und dabei Vergangenheit und Zukunft der Westiform-Gruppe thematisiert haben. Einer fand in unserer Gesellschaft in Deutschland statt, der andere hier in Niederrhein bei Bern. Auch im engeren Familien- und Freundeskreis haben wie die Übergabe feierlich begangen.



Westiform ist heute international tätig. Was unterscheidet Familienunternehmen in der Schweiz von denen in anderen Ländern?

Eine gewisse Bescheidenheit ist typisch für Unternehmerfamilien in der Schweiz. Nicht in Bezug auf die Ziele und den Ehrgeiz, es ist eher die Bescheidenheit im Auftritt. Die Verantwortung für die Beschäftigten, für die Ausbildung von jungen Fachkräften und für die Sicherung der Arbeitsplätze steht im Vordergrund – gerade jetzt, wo wir mit der Frankenstärke zu kämpfen haben. Im europäischen Vergleich haben wir in der Schweiz sehr gute Bedingungen: Wir können auf effiziente Behörden zählen, auf ein hervorragendes Ausbildungssystem, ein flexibles Arbeitsgesetz und attraktive Steuersätze. Was ich persönlich schätze, ist, dass man sich gerne untereinander austauscht. Ich nehme beispielsweise am Forum für Familienunternehmen der Hochschule Luzern teil, wo wir im informellen Rahmen auch über Fragen der Family Governance sprechen.

Was haben Sie im Nachfolgeprozess rückblickend gut gemacht, was würden Sie heute anders machen?

Als der Wechsel im Verwaltungsratspräsidium beschlossene Sache war, ging es ein wenig schnell. Da hätte ich mir mehr Zeit gewünscht. Es ist am Schluss sehr gut über die Bühne gegangen. Aber wie nach einem Marathonlauf fühlt man sich erst einmal ein wenig erschöpft. Von Vorteil war sicher, dass wir sehr früh begonnen haben, uns Gedanken zu machen und darüber zu sprechen, wie dieser Prozess ablaufen soll. Wir mussten nichts überstürzen, und niemand empfand es als Last, die Entscheide zu fällen. Dass wir uns heute so gut ergänzen und die Kompetenzen klar geregelt sind, ist für das Unternehmen ein grosser Vorteil.

Die Person

Anna Aebischer-Imfeld (40) ist Verwaltungsratspräsidentin der Westiform Holding AG mit Sitz in Lungern OW. Sie hat Romanistik und Kommunikationswissenschaften studiert, ist ausgebildete Journalistin und hat an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) ein Executive MBA erworben. Seit 2013 ist sie Mitglied des Verwaltungsrates, seit August 2015 dessen Präsidentin. Die Mutter von zwei Kindern ist verheiratet und lebt in Bern.

Das Unternehmen

Westiform ist ein führender Hersteller von Lichtwerbung, Beschriftungen, Wegeleitungssystemen und Digital Signage in Europa. Das 1959 gegründete Unternehmen mit Produktionsstandorten in der Schweiz, Deutschland, Tschechien und China hat mehr als 400 Beschäftigte und erzielt einen Jahresumsatz von rund 80 Millionen Franken.



Roman Leimer

Ihr PwC-Kontakt in
der Region Bern.

+41 58 792 77 24
roman.leimer@ch.pwc.com

Confiseur
Bachmann AG
Kanton Luzern

«Wir übernahmen die Verantwortung Stück für Stück.»



Matthias Bachmann
Geschäftsleiter,
Administration/Verkauf



Raphael Bachmann
Geschäftsleiter,
Logistik/Produktion

Matthias und Raphael Bachmann leiten gemeinsam das in der Zentralschweiz bestens bekannte Confiserieunternehmen Bachmann. Ihr Vater ermöglichte ihnen, in der ganzen Welt Berufserfahrung zu sammeln.

Ein über 100 Jahre altes Familienunternehmen wie Confiseur Bachmann zu führen, ist für Sie als Vertreter der vierten Generation eine Herausforderung. Wie kamen Sie in Ihre heutigen Positionen?

Matthias Bachmann: Aufgewachsen sind wir im Betrieb unserer Eltern, in einer Quartierbäckerei, und waren eng mit dem Handwerk und der Arbeit verbunden. Der Übergang vom Vater auf uns beide verlief dann eigentlich ziemlich typisch für ein Familienunternehmen. Die Frage lautete dabei nur: Wann ist der richtige Moment? Wir haben ihn offensichtlich gefunden.

Raphael Bachmann: Unser Vater hat uns viel Vertrauen geschenkt. Er investierte in unsere Ausbildung und ermöglichte uns ausgiebige Aufenthalte im Ausland. Höhepunkte der Wanderjahre waren die Aufenthalte in Japan, wo es eine Konditorei Bachmann gibt, sowie in Paris bei den bekannten Namen unserer Branche. Wir arbeiteten meist ohne Lohn und mussten zum Teil

«unten durch», damit wir auf der anderen Seite möglichst viel lernen und erleben konnten. Solche Erlebnisse prägen. Irgendwann spürten wir, dass unser Vater uns jetzt braucht und er bereit war, loszulassen.

Wie konnten Sie Ihre Erfahrungen und die Sicht von aussen in das Unternehmen einbringen?

Raphael Bachmann: Ein Beispiel: Es gab eine Diskussion um die Frage: Sollen wir auch über die Mittagszeit für die Kunden öffnen? Das war damals, vor rund 20 Jahren, tatsächlich ein Thema. Heute ist das selbstverständlich. Sehr wichtig war, dass unsere Eltern uns Sachen ausprobieren liessen, obwohl sie manchmal skeptisch waren oder sogar schon wussten, dass es wohl nicht funktionieren würde. Man muss etwas wagen können, auch wenn man damit scheitert, und aus Fehlern lernen. Das haben wir von den Eltern mitbekommen.

Matthias Bachmann: Zu Beginn waren wir beide in der Produktion tätig. Wir mussten uns zunächst das Vertrauen erarbeiten und Respekt verschaffen, auch bei den Mitarbeitern im Betrieb. Die Verantwortung übernahmen wir dann Stück für Stück. Das ging über einen

Zeitraum von mehreren Jahren. Irgendwann stand die Entscheidung an, wer macht was?

Wie sieht die Aufgabenteilung heute aus?

Matthias Bachmann: Raphael ist für die gesamte Produktion zuständig, ich kümmere mich um den Verkauf und das Büro. Die Geschäftsführung teilen wir uns. Im Verwaltungsrat, wo ich den Vorsitz habe, sind wir beide. Das gegenseitige Vertrauen ist gross wie auch die Basis, die wir uns aus den gemeinsamen Wanderjahren erarbeitet haben.

Raphael Bachmann: Wir haben beide einen ähnlichen Hintergrund, verfolgen ähnliche Ideen und ergänzen uns sehr gut. Ich weiss noch genau: Die Berater unseres Vaters sagten, einer von beiden müsse die Führung übernehmen und das Sagen haben. Heute wissen wir: Es geht bestens zu zweit.

Und wo steht das Unternehmen heute?

Matthias Bachmann: In der Zentralschweiz und den angrenzenden Regionen sind wir heute mit 17 Fachgeschäften vertreten. Sogar in Zürich ist die Marke Bachmann präsent. Die Belegschaft ist auf 460 Beschäftigte angewachsen. In den letzten zehn Jahren haben wir uns ungefähr vervierfacht.

Welche «Zutaten» braucht es für einen solchen Sprung?

Raphael Bachmann: Was wir machen, tun wir mit viel Leidenschaft. Es ist Handwerk im besten Sinn und eine Dienstleistung, die wir erbringen. Mit dieser Haltung lassen sich die anderen im Betrieb

motivieren. Und man muss zuhören, was die Kunden wollen. Sie sind es letztlich, die über unseren Erfolg entscheiden.

Welche rechtlichen und finanziellen Hürden mussten Sie bei der Regelung der Nachfolge nehmen?

Raphael Bachmann: Einen Kredit zu bekommen, war zu Beginn nicht so leicht. Die Zinsen waren deutlich höher als heute, die Banken uns gegenüber vorsichtig. Wir haben dann das Wachstum weitgehend aus eigener Kraft finanziert.

Matthias Bachmann: Das Unternehmen war seinerzeit noch als Einzelfirma registriert. Ein erster Schritt war dann die Gründung einer Aktiengesellschaft. Wir mussten also über die Aufteilung der Anteile, über Wertvorstellungen in der Familie und über Führungsgrundsätze nachdenken. Über den Aktionärsbindungsvertrag hinaus haben wir uns mit Lebensversicherungen abgesichert für den Fall, dass einem von uns etwas zustösst oder die Lebensumstände sich verändern, auch im Interesse unserer Familien.

Welche Rolle spielt bei den Überlegungen die nächste Generation?

Raphael Bachmann: Wir haben beide kurz nacheinander geheiratet. Meine Frau ist heute auch im Betrieb tätig. Unsere Kinder – ich habe zwei, mein Bruder drei – sind noch relativ jung. Mein Herzblut für unser Unternehmen sollen meine Kinder spüren. Sie sollen wissen, was wir tun, weshalb wir manchmal viel arbeiten und was



uns das Familienerbe bedeutet. Da übe ich auch eine Vorbildfunktion aus. Aber auch die Vorzüge einer solchen Verpflichtung sollte man aufzeigen. Eine Herausforderung bleibt, eine gute Balance zwischen Privatem und dem Beruf zu finden. Um aufzuzeigen, dass das Geld nicht einfach vom Himmel fällt, hat mein Ältester auch schon bei uns mitgearbeitet.

Matthias Bachmann: Als Unternehmen mit einer so langen Geschichte gibt es natürlich die Hoffnung, dass man den Stab dereinst weitergeben kann und die nächste Generation in unsere Fussstapfen steigt. Aber einen Anspruch darauf hat man nicht. Ich denke aber, man kann nicht früh genug anfangen, das Thema der Nachfolge aufzugreifen.

Sie haben in anderen Ländern Erfahrungen gesammelt. Was unterscheidet Familienunternehmen in der Schweiz von denen in anderen Ländern?

Raphael Bachmann: Wir sind ein Volk von «Chrampfern», man arbeitet sich hoch. So haben wir das auch getan. Es gibt und darf keine Privilegien geben. Ich denke, viele Unternehmer sind sehr geerdet, zeigen Respekt vor ihren Mitarbeitern und schenken ihnen Vertrauen. So wie wir es gemacht haben, holen sich viele mit einem Blick über die Grenzen hinaus Erfahrungen, die wir hier in der Schweiz brauchen können.

Die Personen

Matthias Bachmann (45) und Raphael Bachmann (43) führen gemeinsam in vierter Generation die Confiseur Bachmann AG in Luzern. Nach Ausbildungen zum Konditor-Confiseur sowie Bäcker und Kaufmann und Lehr- und Wanderjahren in der Schweiz, Europa und Asien sind die Brüder 1997 in den elterlichen Betrieb eingestiegen. 2006 erfolgte die Geschäftsübergabe. 2014 erhielten sie vom Swiss Venture Club Zentralschweiz den «Prix SVC», 2015 waren sie als Brüderpaar einer der drei Finalisten für die nationale Auszeichnung «Entrepreneur of the Year». Matthias und Raphael Bachmann sind verheiratet und leben mit ihren Familien in der Stadt Luzern.

Das Unternehmen

Confiseur Bachmann mit Hauptsitz und Produktionsstätte in Luzern betreibt 17 Fachgeschäfte in der Zentralschweiz und im angrenzenden Mittelland, einen Online-Shop mit weltweitem Versand sowie unter den Marken «Chocolate Land», «Pizza Pasta Panini» und «Sandwich-Service» einen Gastronomiebereich. Das Unternehmen, das mit 460 Beschäftigten zu den bedeutenden Arbeitgebern der Region gehört, hat seine Wurzeln in der Bäckerei Stadtmühle Sursee, die im Jahre 1897 vom Urgrossvater der heutigen Eigentümer, Anton Bachmann, übernommen wurde.



Bruno Häfliger

Ihr PwC-Kontakt in
der Region Luzern.

+41 58 792 63 50

bruno.haefliger@ch.pwc.com

FLAWA AG
Kanton St. Gallen



Nicolas Härtsch
CEO

«Ich ging zunächst meinen eigenen Weg.»

Vor zwei Jahren übernahm Nicolas Härtsch die Aktienmehrheit der FLAWA Holding AG. Er führt das Familienunternehmen nun in vierter Generation.

Sie haben in relativ jungen Jahren die Nachfolge in der Leitung der FLAWA AG angetreten. Wie kam es dazu?

Dazu muss ich ein wenig weiter ausholen: Aufgrund des frühen Todes meines Grossvaters musste bzw. durfte mein Vater – als Vertreter der dritten Generation – sehr früh in das Unternehmen eintreten und Verantwortung übernehmen. Leider verstarb meine Mutter vor zehn Jahren, und die Eigentümerverhältnisse änderten sich damit ebenfalls in einem frühen Stadium. Meine Schwester und ich, Vertreter der vierten Generation, sasssen plötzlich mit im Boot. Ich war damals mitten in der Ausbildung. In der Folge zeigte ich dann mein Interesse an und das sich mir unter Umständen die Übernahme der Führungsverantwortung vorstellen könnte, und so nahm es seinen Lauf.

Spielte die enge Verbindung zum Unternehmen eine Rolle?

Von Kindesbeinen an waren wir eng mit der FLAWA verbunden. Wir kannten die Produkte und viele Mitarbeiter persönlich. Zudem durften wir immer wieder Ferienjobs ausüben. Wir haben uns mit dem Unternehmen schon früh stark identifiziert. Ich ging dann aber zunächst meinen eigenen Weg.

Wann kam das Thema Nachfolge auf den Tisch?

Erstmals vor zehn Jahren setzten sich die beiden Familienstämme zusammen und versuchten, alle denkbaren Optionen auszuloten. Selbst ein möglicher Verkauf des Unternehmens war kein Tabu, wurde dann aber bald verworfen. 2007 wählte mich die Familie in den Verwaltungsrat, mit 23 Jahren. Als mein Vater aus gesundheitlichen Gründen kürzer treten musste und sich auf das Verwaltungsratspräsidium konzentrieren wollte, setzte er Mitte 2012 mit Niklaus Knüsel interimistisch einen erfahrenen Geschäftsführer ein, der das Unternehmen bereits aus dem Verwaltungsrat kannte.



Sie bereiteten sich derweil auf Ihr künftiges Amt vor?

Das war nicht so vorgespurt. Als bei mir die Berufswahl anstand, schwankte ich zwischen dem Studium der Medizin und der Betriebswirtschaftslehre. Der Berufsberater riet mir zu einem dritten Weg, der Juristerei. Der Anwaltsberuf als Ziel lag mir zunächst gar nicht. Doch während des Studiums an der Universität St. Gallen hat es mich gepackt. Ich habe dann die klassische Laufbahn eingeschlagen – Gericht, Praktikum in einer Kanzlei, Auslandsaufenthalt und Eintritt in die Kanzlei. Die Erfahrungen und die Art zu denken kommen mir heute zugute: Man lernt, sich rasch in neue und zum Teil komplexe Sachverhalte einzuarbeiten, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen, Fragen zu stellen und gute Begründungen für Entscheide zu formulieren.

Wie verlief im Nachfolgeprozess der eigentliche Übergang?

Die interfamiliäre Absprache und die nötigen Transaktionen verliefen schlank und ohne Probleme. Durch den allzeit transparenten Austausch gab es keine Überraschungen. Für den Übertrag der Anteile von meiner Tante und innerhalb unseres Familienzweigs war eine Unternehmensbewertung nötig. Das Resultat war dann die Aufteilung der Anteile auf meine Schwester als Minderheitsaktionärin und mich. Die ganze Abwicklung verlief unkompliziert und professionell zugleich.

Wie sieht das Verhältnis zu Ihrer Schwester aus?

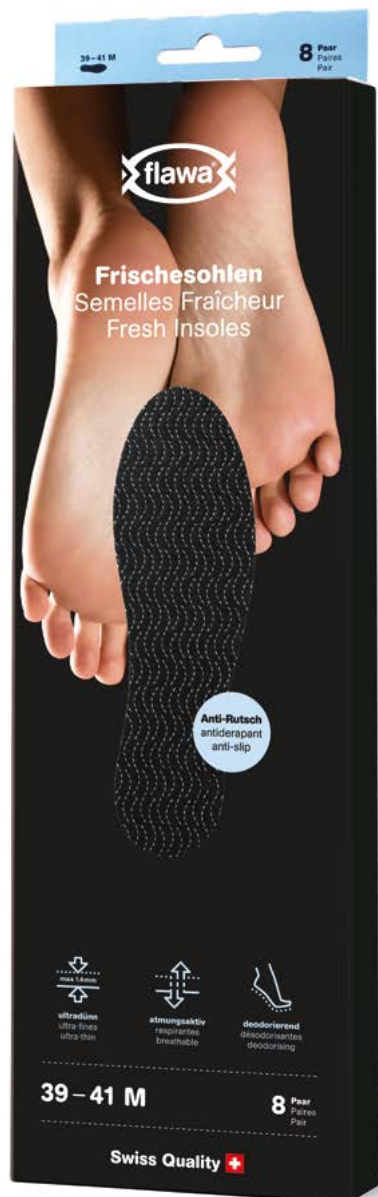
Schwerpunkt unserer Beziehung ist Vertrauen. Dies wurde uns auch konsequent vorgelebt. Daneben regelt ein Aktionärsbindungsvertrag das Wesentliche beziehungsweise die notwendigen formellen Punkte. In der Präambel finden sich auch Aussagen zu den Werten der Familie. Es war der Wille unseres Vaters, stabile Verhältnisse zu schaffen und die langfristige Ausrichtung sicherzustellen. Wir pflegen innerhalb der Familie weiterhin einen regen Austausch. Offenheit und Transparenz sind mir wichtig. Meine Tante zum Beispiel erhält, obwohl sie nicht mehr beteiligt ist, immer noch die wichtigen Informationen aus dem Unternehmen. Sie bleibt für mich auch nach dem Ausscheiden Bestandteil des Generationenprojekts.

Hatten Sie auf Ihrem Weg zuweilen Zweifel?

Den Entscheid, einzusteigen, habe ich bis jetzt nicht bereut. Ich würde es wieder machen. Natürlich stellt man sich Fragen, zum Beispiel nach den Lebenszielen. Oder: Wie viel bin ich zu geben bereit? Was kann ich dem Unternehmen bringen? Wie führe ich das Unternehmen in schwierigen Zeiten?

Die Zeiten sind auch für die FLAWA nicht einfacher geworden.

Richtig. Seit dem 15. Januar 2015, als die Nationalbank den festen Franken-Euro-Kurs aufgab, ist es für die in der Schweiz produzierenden Firmen, die in den Euroraum exportieren, deutlich anspruchsvoller geworden.



Die nächsten zwei bis drei Jahre werden zeigen, ob es gelingt, in der Schweiz den Mehrwert zu schaffen, den es braucht, um die höheren Kosten aufzufangen. Diese Situation macht auch uns stark zu schaffen. Familienunternehmen haben nicht die gleichen Möglichkeiten wie grosse Konzerne, die ihre Produktion oder andere wertschöpfende Elemente deutlich einfacher von hier nach dort verlagern können.

Sie selbst haben einen Verlagerungsentscheid Ihres Vorgängers rückgängig gemacht und sich zum Standort Schweiz bekannt. Weshalb?

Die De-Industrialisierung der Schweiz beschäftigt mich stark, und ich will meinen Beitrag dazu leisten, dass es auch künftig möglich sein wird, hierzulande rentabel zu produzieren. Ich tausche mich intensiv mit anderen KMU und Unternehmen aus, hier in der Region, in der Schweiz und im Ausland. Mein Wunsch ist es, langfristig Wertschöpfung zu generieren, und über die Arbeit möglichst vielen einen Lebensinhalt und ein Auskommen zu verschaffen.

Die Person

Nicolas Härtsch (31) ist Mehrheitsaktionär, Delegierter des Verwaltungsrats und CEO der FLAWA AG. Der in Flawil SG aufgewachsene Jurist studierte an der Universität St. Gallen und arbeitete anschliessend als Rechtsanwalt in einer renommierten Anwaltskanzlei in St. Gallen. Dem Verwaltungsrat der FLAWA Holding AG und der FLAWA AG gehört er seit 2007 an. Der passionierte Velofahrer und Tennisspieler ist verheiratet, hat eine kleine Tochter und lebt mit seiner Familie in Flawil.

Das Unternehmen

FLAWA AG mit Sitz in Flawil ist ein Industrie- und Handelsunternehmen mit einer über 100-jährigen Geschichte. Es ist in der Entwicklung, Herstellung, Beschaffung und Vermarktung von Hygiene- und Pflegeprodukten tätig. Für den Schweizer Markt wird vorwiegend unter der Marke FLAWA produziert, für verschiedene Handelsketten in Europa und in Übersee auch unter deren Eigenmarken. FLAWA beschäftigt über 130 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Bruno Räss

Ihr PwC-Kontakt in der Region St. Gallen.
+41 58 792 72 20
bruno.raess@ch.pwc.com

VERIT
Immobilien AG
Kanton Zürich



Alex Jenny
CEO

«Innerhalb der Familie braucht es klare Regeln.»

Alex Jenny leitet das Dienstleistungsunternehmen VERIT Immobilien AG in dritter Generation. Die Nachfolge im Unternehmen verlief planmässig.

Nachfolgeregelungen benötigen Zeit. Wie verlief dieser Prozess bei VERIT Immobilien AG?

Er begann im Grunde schon Ende 1998, also vor mehr als 17 Jahren. Damals leitete mein Vater die Trennung der operativen Tätigkeit des Unternehmens von den Aktiva des Familienvermögens ein, die heute in einer separaten Gesellschaft gehalten werden. Damit schuf er die Voraussetzung für eine spätere Übernahme von VERIT Immobilien AG durch die nachfolgende Generation. Ich befand mich damals noch im Studium, bekam aber als Teilzeitmitarbeiter schon erste Einblicke in das Unternehmen.

Sie brauchten Zeit für den Entscheid?

Wir sind drei Geschwister. Mein Bruder und ich sind heute im Unternehmen tätig, meine Schwester, die einen anderen Ausbildungsweg gewählt hat, nicht. Unser Vater ging sehr planmässig vor und brachte das Thema früh auf den Tisch. Er übte keinen Druck auf uns aus,

entschied aber, sich Stück für Stück aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen. Es gab dann zwischenzeitlich zwei familienfremde CEOs, die das Unternehmen führten und die mein Vater aus dem Verwaltungsrat heraus strategisch begleitete.

Die Übergabe der Verantwortung erfolgte also erst viel später. Wie kam es dazu?

Der nächste Schritt war die Gründung einer Holding. So ist die Gruppe heute unter der VERIT Holding AG strukturiert: die VERIT Immobilien AG, die ich jetzt operativ leite, für die Dienstleistungen rund um Bewirtschaftung, Vermarktung und Baumanagement und die VERIT Investment Management AG für das Portfolio- und Asset-Management sowie Geschäftsführung und Treuhand. Von meinem Werdegang her war ich innerhalb der Familie für diese Aufgabe prädestiniert. Mein Vater setzt auf klare Verhältnisse. Es war ihm daher sehr wichtig, dass der Sohn, der die unternehmerische Verantwortung übernimmt, auch eine Aktienmehrheit hält.

Konnte er loslassen?

Die Gespräche, die wir im engeren Familienkreis geführt haben, verliefen sehr offen. Schon als



mein Vater das Unternehmen von seinem Vater übernahm, war klar, dass sich die ältere Generation zurückziehen musste. Das tat er ohne Wenn und Aber auch bei mir. Heute hat er die richtige Distanz. Ich kann ihn aber jederzeit als Berater hinzuziehen, was ich sehr schätze.

Die eigentliche Transaktion war relativ kompliziert, weshalb?

Aus einem früheren Beteiligungsprogramm gibt es Mitarbeiteraktien, die wir zunächst zurückkaufen mussten und dann wieder neu ausgeben wollten. Bis zu einem Viertel der Anteile der VERIT Immobilien AG können von den Mitarbeitenden als Investition erworben werden. Ausserdem war die steuerliche Situation komplex. Es brauchte Geduld und ein professionelles Steuer-Ruling, um Klarheit zu schaffen.

Wie sieht die familieninterne Verfassung aus?

Es gibt einen Familien- und Erbvertrag, der das Finanzielle und Rechtliche im Zusammenhang mit den Aktien der VERIT Holding AG regelt, insbesondere die Vorkaufs- und Veräusserungsrechte. Bei der Ausarbeitung half uns ein der Familie

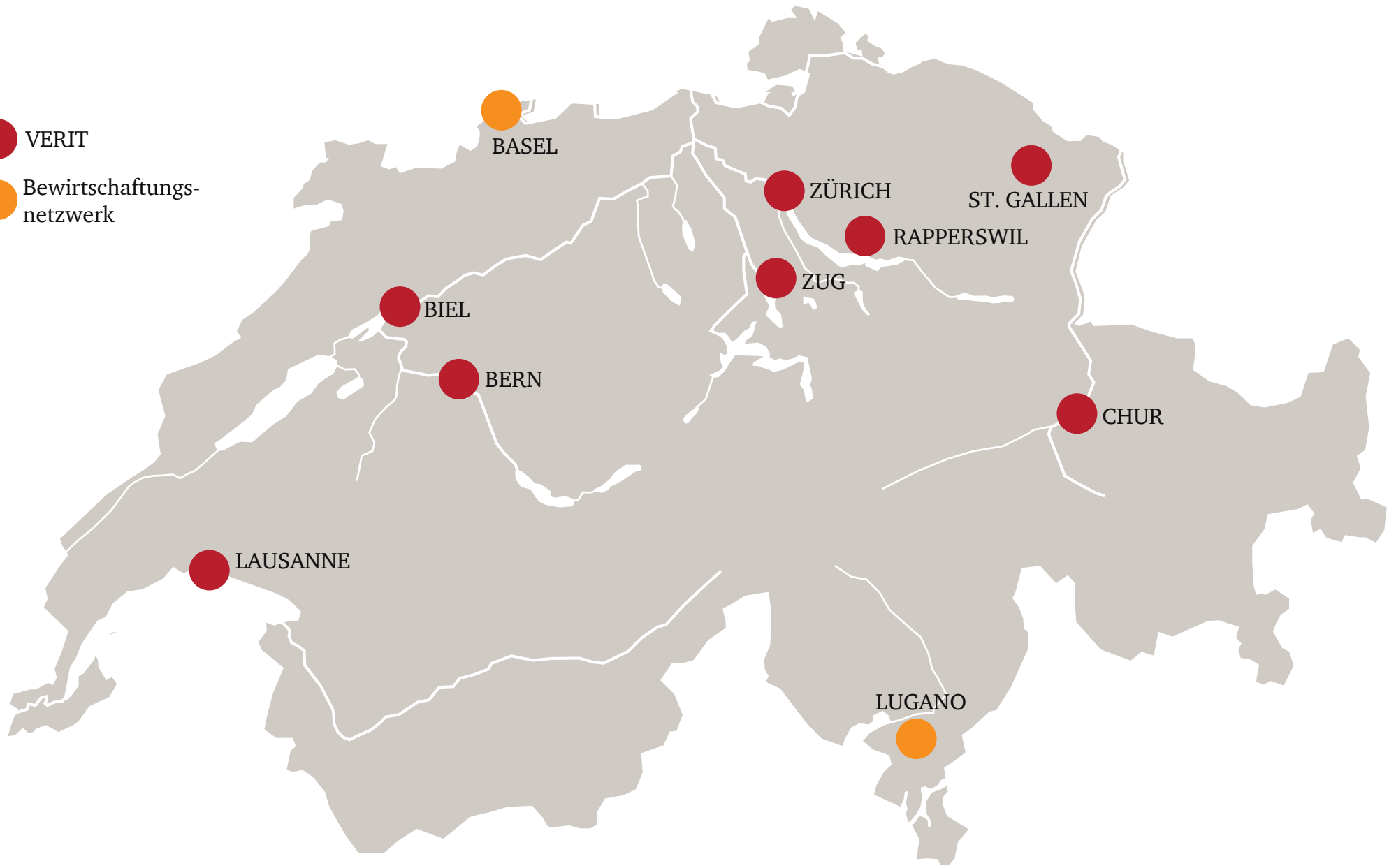
nahestehender Spezialist. Wichtig war in diesem Prozess, einen Konsens zu finden, der für alle stimmt. Innerhalb der Familie braucht es hierfür klare Regeln. Wir haben zudem auch formuliert, wie die emotional wichtigen Fragen des Familien-erbes behandelt werden sollen.

Was hat Ihr Vater in die Übergabe eingebracht?

Wir haben gemeinsam festgelegt, dass die operativen und strategischen Funktionen klar getrennt werden. Das heisst: keine Doppelmandate. Uns war wichtig, dass wir ein System der Gewaltenteilung implementieren, zwischen Eigentümerschaft, Verwaltungsrat und Geschäftsführung. Im Verwaltungsrat haben wir daher unabhängige Personen, welche die richtigen kritischen Fragen stellen. Dies ist nun in allen Verwaltungsräten des Unternehmens der Fall. Mit Richard Hunziker, der den Verwaltungsrat der VERIT Immobilien AG und der VERIT Holding AG präsidiert, und Dr. Thomas Wetzel, der das Amt des Verwaltungsratspräsidenten bei der VERIT Investment Management AG innehat, stehen diesen Gremien zwei ausgewiesene Persönlichkeiten vor. An die festgelegten Spielregeln halten wir uns strikt.

● VERIT

● Bewirtschaftungs-
netzwerk



Was hat Ihr Vater aus Ihrer Sicht richtig gemacht?

Alle Optionen offenhalten, eine weitsichtige Planung, keinen Druck ausüben, Vertrauen schenken, sich geplant, aber auch konsequent zurückziehen und andere machen lassen.

Ihr Vater war 35 Jahre sehr stark im Unternehmen engagiert. Wie haben Sie die Übergabe zelebriert?

Eigentlich waren es zwei Anlässe, mit denen wir die Übergabe begangen haben. Ein erster im Kreis der Mitarbeitenden in einem Restaurant, als die Übergabe der Verantwortung von unserem damaligen CEO Dominik Weber an mich erfolgte. Und ein zweiter mit einer Schifffahrt auf dem Zürichsee und anschliessendem Fest mit Verwaltungsrat und allen Mitarbeitenden, als wir meinen Vater formell verabschiedeten.

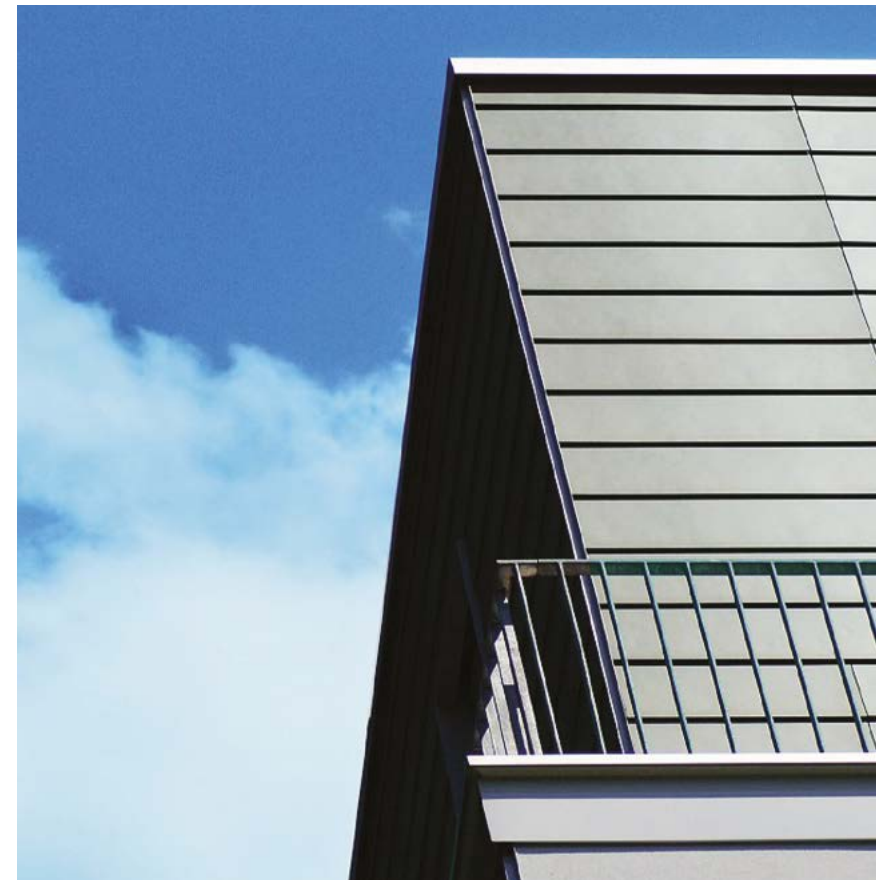
Unter Ihren Kunden finden sich zahlreiche Familienunternehmen. Welche Besonderheiten fallen Ihnen bei Schweizer KMU und ihrer Führung auf?

Familien- oder inhabergeführte Firmen zeichnen sich in der Schweiz immer noch häufig durch einen etwas patronalen Führungsstil aus, indem man sich für die Mitarbeitenden besonders verantwortlich zeigt, mehr Geduld und Verständnis für sie aufbringt und gemeinsam nach Lösungen sucht. Das macht es oft schwerer, die richtigen Führungsentscheide zu fällen. Wichtig ist, dass man bereit ist, sich jederzeit und selbstkritisch auch harte Fragen zu stellen.

Alex Jenny (43) führt seit Mitte 2012 als Vertreter der dritten Generation das Familienunternehmen VERIT Immobilien AG. Der Jurist, der sein Studium in Zürich und Lyon absolvierte, begann seine Laufbahn in der Versicherungsindustrie. Den Einstieg in die Immobilienbranche bei der Pensimo Management AG ergänzte er mit einer Weiterbildung am Center for Urban Real Estate Management der Universität Zürich (CUREM). 2010 trat er in das damals noch von seinem Vater Dieter Jenny als Verwaltungsratspräsident geleitete Familienunternehmen ein. Alex Jenny ist verheiratet, hat zwei Kinder im Primarschulalter und lebt in der Region Zürich.

Das Unternehmen

Die 1960 aus einem von Alex Jennys Grossvater Hans im Jahr 1945 gegründeten Treuhandbüro hervorgegangene VERIT Immobilien AG erbringt Dienstleistungen entlang des Lebenszyklus einer Immobilie: Immobilienbewirtschaftung, Projekt- und Baumanagement sowie Vermarktung. Das Unternehmen mit Sitz in Zürich ist mit mehr als 170 Beschäftigten an acht Standorten in der Schweiz präsent. Es gehört neben der im Asset- und Portfoliomanagement tätigen VERIT Investment Management AG zur VERIT Holding AG.



Roger Kunz

Ihr PwC-Kontakt in der Region Zürich.

+41 58 792 22 08
r.kunz@ch.pwc.com

Kontakte



Norbert Kühnis
Partner,
Leiter Familienunternehmen



Dr. Marcel Widrig
Partner,
Leiter Privatkunden



Dr. Marco Tremonte
Director,
Leiter Nachfolgeplanung

