

MONTAG

DAS JUNGE MAGAZIN DER ZENTRALSCHWEIZ / Nr. 32 / 18. SEPTEMBER 2006

Seite 12

FAMILIENSACHE

DIE FIRMA DER ELTERN ÜBERNEHMEN



Seite 7

SCHNELLE BEINE
MACHTS DIE LÄNGE?

Seite 8

STECKER RAUS
DAS ENDE DER ÄLTESTEN
TV-MUSIKSENDUNG

ZEITUNG

Freundliche Übernahme: Wie es ist, das Lebenswerk der Eltern weiterzuführen. Junge Firmenchefs über Stolz und Verpflichtung.

Schlüssel- übergabe

MARKUS FÖHN

Raphael Bachmann mag Zweifel gehabt haben in seinem Leben, doch dass er sich sein Geld einmal als Konditor verdienen wolle, stand nie ausser Frage. Er war fünf Jahre alt, als er sich zum ersten Mal die Bäckermütze auf den Kopf setzte und sich am Teig zu schaffen machte, den seine Eltern in der Bäckerei oben im Luzerner Wesemlin zu Brot verarbeiteten, ein Naseweis, der in der Backstube herumtollte. Heute ist Raphael Bachmann 34 Jahre alt. Vor fünf Jahren hat er mit seinem Bruder Matthias die Confiserie Bachmann übernommen. Ein weit über die Stadtgrenzen hinaus bekanntes Unternehmen mit über 200 Angestellten.

Ronny Zaugg hat immer etwas gehämmert als Kind, in der Werkstatt der Schlüsselfabrik Zaugg in Luzern, die sein Vater mit dessen Bruder in zweiter Generation führte. Handwerker wollte er nie werden, aber die Schlüssel haben ihn nie losgelassen, die Schlüssel und der Geruch und die Geräusche der Werkstatt. Heute ist Ronny Zaugg 27 Jahre alt. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung und Projektleiter der Schlüssel-Zaugg & Co.

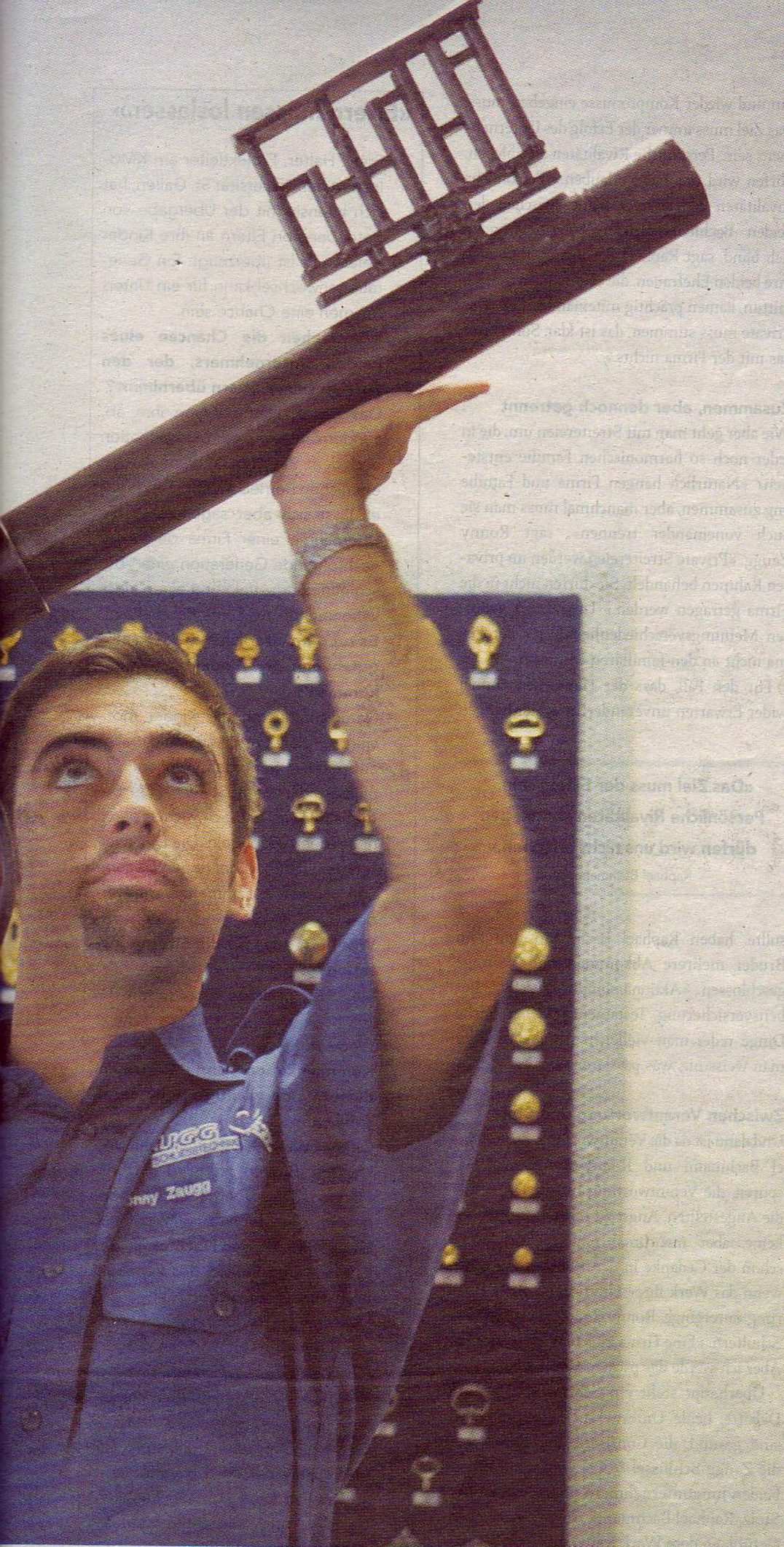
In einigen Jahren wird er zusammen mit seinem Bruder Martin den Betrieb mit seinen 16 Angestellten übernehmen.

60 000 Firmen auf Nachfolgersuche

Es gibt in der Schweiz über 300 000 Firmen, gut 88 Prozent davon sind Familienunternehmen. In fast 60 000 Firmen wird der Patron in den kommenden fünf Jahren finden, langsam sei er zu alt, um ein Unternehmen zu führen, und er wird sich fragen: Wer übernimmt den Betrieb? Machen die Jungen weiter, oder soll ich verkaufen?

«In mehr als der Hälfte der Fälle übernehmen die Kinder die Firma ihrer Eltern», sagt Frank Halter, Projektleiter am KMU-Institut der Universität St. Gallen. Das ist deutlich weniger als früher, aber früher hatten die Leute auch mehr und früher Kinder, und ausserdem liess ihnen der gesellschaftliche Kodex auch gar keine andere Wahl, als im Betrieb der Eltern einzusteigen. «Es ist nicht weiter tragisch, dass die nachfolgende Generation nun weniger häufig den elterlichen Betrieb weiterführt», sagt Frank Halter. «Wegen der starren Nachfolgeregelung wur-





«Ich wollte, dass der Name meiner Familie und ihrer Firma weiterlebt.» Ronny Zaugg. Bild Esther Michel

den Unternehmungen früher häufig von Leuten geleitet, denen die Fachkompetenz oder die Motivation dazu fehlte. Sie taten es, weil sie dazu gezwungen wurden.»

Zuerst zog es beide weg von den Eltern

Weder Raphael Bachmann noch Ronny Zaugg wurden gezwungen, in der Firma der Eltern mitzuarbeiten. «Als ich meinen Eltern sagte, ich wolle Konditor-Confiseur lernen, fragten sie mich, ob das tatsächlich mein Ernst sei», sagt er. «Es war mein Ernst. Mir gefiel die Arbeit, ich war fasziniert davon.» Die Lehre absolvierte er freilich nicht bei der Confiserie Bachmann und auch nicht in Luzern. «Ich wäre überall bloss als der Sohn meines Vaters wahrgenommen worden. Also ging ich nach Bern, wo meine Familie niemand kannte.» Nach der Lehre als Konditor-Confiseur hingte er eine Bäcker-Konditor-Lehre an, arbeitete etwas im Betrieb des Vaters mit, ging dann

**«Es kam mir völlig natürlich vor,
in die Fussstapfen
meines Vaters zu treten.»**

Ronny Zaugg, 27

aber auf Wanderschaft, acht Jahre lang. Packte den Fiat Punto und fuhr nach Frankreich, nach Belgien, nach Spanien, arbeitete überall in Bäckereien mit, ging nach Japan und in die Vereinigten Staaten. «Ich wollte lernen. Unbändig viel lernen und die Welt sehen.»

Auch Ronny Zaugg zog es zunächst weg von der elterlichen Firma. Er machte eine kaufmännische Lehre mit Berufsmatura in einem branchenähnlichen Betrieb. Nahm dann eine Stelle des Schlüsselproduzenten Kaba in Australien an, blieb ein Jahr in Sydney, kam im ganzen Land herum. «Ich bekam ein Angebot, weitere vier Jahre zu bleiben», sagt er. «Ich hätte den Job auf sicher gehabt.» Doch Ronny Zaugg kehrte zurück. Wollte seine Familie und seine Freunde wiedersehen. Wollte sich um den elterlichen Betrieb kümmern.

Raphael Bachmann und Ronny Zaugg, beide gelangten irgendwann an den Punkt, an dem sie sich für die Zukunft der Firma ihrer Eltern verantwortlich fühlten.

Die Jungen spüren die Trends

«Es kam mir völlig natürlich vor, in die Fussstapfen meines Vaters zu treten, der den Betrieb seinerseits von seinem Vater übernommen hatte», sagt Ronny Zaugg. «Ich habe ihn als Kind bewundert, ich fand, er mache einen guten Job. Ich war in der Schule

immer der Junge vom Schlüssel-Zaugg, ich wollte, dass der Name meiner Familie und ihrer Firma weiterlebte.»

Ronny Zaugg fürchtete aber auch, dass der Betrieb ohne ihn womöglich die Abzweigung in Richtung Zukunft verpasse. «Der Markt ist nicht mehr derselbe wie damals, als mein Vater und sein Bruder begonnen haben. Die klassischen Schlüssel beginnen an Bedeutung zu verlieren. Mein Bruder und ich hatten aufgrund unserer Ausbildung Kenntnisse in Elektronik und Computertechnik, und wir wussten: Der Trend geht in Richtung Sicherheitssysteme und intelligente Schlüsselschlüssel.»

Jugend spürt den Trend

Die neue Generation ist näher an den Trends, nimmt die Dinge wahr, die ihren Vätern und Müttern verborgen bleiben. Das spürte auch Raphael Bachmann. «Die Confiserie Bachmann war eine gute Confiserie als ich einstieg, aber ich spürte, dass sich neue Chancen auftaten: Die Leute verpflegten sich anders. Mein Bruder und ich machten uns deshalb dafür stark, den Take-away-Bereich stark zu forcieren.» Die Strategie war erfolgreich, das Geschäft floriert, die Zahl der Angestellten der Confiserie Bachmann ist in den vergangenen fünf Jahren von 120 auf 240 gestiegen.

Der Vater im Hintergrund

Und die Generation der Eltern? Sie ist vielleicht skeptisch, doch wenn sie ihren Betrieb an die Kinder weitergeben will, muss sie loslassen. «Das ist schwierig, besonders in der Anfangsphase», sagt Raphael Bachmann. «Mein Vater musste hinter mir und meinem Bruder stehen, auch wenn wir vielleicht Fehler machten. Er hat uns in unseren Ideen unterstützt und nie von etwas abgeraten.» Heute steht Raphael Bachmanns bald 70-jähriger Vater Raymond im Hintergrund, sitzt im Verwaltungsrat des Unternehmens, will wissen, was läuft, sagt seine Meinung. «Aber er redet niemals drein. Er vertraut uns.»

Ohne Vertrauen kommt eine Firmenübergabe nicht gut. «Mein Bruder und ich werden nun eingearbeitet, wir erhalten unsere Aufgabenbereiche, und der Plan ist eindeutig, dass wir einmal in die Fussstapfen unseres Vaters und seines Bruders treten», sagt Ronny Zaugg. «Das ginge nicht ohne eine gewisse Kultur des Zusammenlebens in der Familie.» Eine Kultur, in der Respekt und Ehrlichkeit ganz oben stünden.

«Man darf die Machtfrage gar nicht erst aufkommen lassen», sagt Raphael Bachmann. «Mein Bruder und ich, wir müssen uns als Geschäftspartner betrachten, von denen jeder

hin und wieder Kompromisse eingehen muss. Das Ziel muss immer der Erfolg des Unternehmens sein. Persönliche Rivalitäten auszuleben, dürfen wird uns nicht erlauben.» Persönliche Rivalitäten gibt es auch zwischen den beiden Bachmann-Brüdern, sie verstünden sich blind, sagt Raphael Bachmann, und auch ihre beiden Ehefrauen, die ebenfalls im Betrieb mittun, kämen prächtig miteinander aus. «Das Private muss stimmen, das ist klar. Sonst wird das mit der Firma nichts.»

Zusammen, aber dennoch getrennt

Wie aber geht man mit Streitereien um, die in jeder noch so harmonischen Familie entstehen? «Natürlich hängen Firma und Familie eng zusammen, aber manchmal muss man sie auch voneinander trennen», sagt Ronny Zaugg. «Private Streitereien werden im privaten Rahmen behandelt. Sie dürfen nicht in die Firma getragen werden.» Umgekehrt gehörten Meinungsverschiedenheiten aus der Firma nicht an den familiären Mittagstisch.

Für den Fall, dass der Hausseggen einmal wider Erwarten unveränderbar schief hängen

«Das Ziel muss der Erfolg sein.

Persönliche Rivalitäten auszuleben dürfen wird uns nicht erlauben.»

Raphael Bachmann, 34

sollte, haben Raphael Bachmann und sein Bruder mehrere Abkommen und Verträge geschlossen. «Aktionärsbindungsvertrag, Lebensversicherung, Testament ... Über solche Dinge redet man vielleicht nicht gern, aber man weiss nie, was passieren wird.»

Zwischen Verantwortung und Stolz

Und dann ist da die Verantwortung, die Raphael Bachmann und Ronny Zaugg plötzlich spüren, die Verantwortung für die Firma, für die Angestellten. Angst zu scheitern haben sie keine, aber manchmal schleicht sich eben schon der Gedanke in den Kopf, wie es wäre, wenn das Werk ihrer Eltern unter ihrer Führung unterginge. Ronny Zaugg zuckt mit den Schultern. «Eine Firma zu leiten, ist schwierig. Aber ich werde das packen, kein Problem.»

Überhaupt steht ein Scheitern nicht zur Debatte, beide Unternehmen florieren und sind gesund, die Confiserie Bachmann wie die Zaugg Schlüssel & Co. Und was bei den beiden Jungunternehmern überwiegt, ist der Stolz. Raphael Bachmann: «Es ist ein schönes Gefühl, an dem Werk weiterzubauen, das die Vorfahren geschaffen haben.»

«Eltern müssen loslassen»

Frank Halter, Projektleiter am KMU-Institut der Universität St. Gallen, hat sich intensiv mit der Übergabe von Betrieben von Eltern an ihre Kinder befasst. Er ist überzeugt: Ein Generationenwechsel kann für ein Unternehmen eine Chance sein.

Wie stehen die Chancen eines jungen Unternehmers, der den Betrieb seiner Eltern übernimmt?

Das hängt nicht nur von ihm ab, sondern auch von der Marktsituation und dem Zustand, in dem er den elterlichen Betrieb antrifft. Tendenziell lässt sich aber sagen, dass die Übernahme einer Firma durch die nachfolgende Generation einen Beschleunigungseffekt und einen Innovationsschub zur Folge haben kann.

Es tut dem elterlichen Betrieb also gut, wenn die Kinder ans Ruder kommen?

Natürlich müssen die Kinder motiviert sein. Sie dürfen auch nicht alles auf einmal verändern wollen. Sie müssen die alten Stärken des Betriebs pflegen und Schwächen durch neue Ideen ausbügeln. Die Denkweisen der alten und der neuen Generation müssen zusammengelegt werden.

Was heisst das für die Elterngeneration?

Sie muss loslassen können. Mit Rat zur Seite stehen, aber nicht neue Wege verhindern.

Kommunikation und Vertrauen dürften eine wichtige Rolle dabei spielen.

Genau. Wenn eine Familie ein verkrachter Haufen ist, wird das nie klappen. Der Übergabeprozess ist eine anspruchsvolle Angelegenheit.

Ist es sinnvoll, den Nachfolger des Chefs in den Reihen des Familienwachstums zu suchen?

Ja, wenn die Kinder mit dem Betrieb der Eltern vertraut sind, sie sich damit identifizieren können und vor allem über die geeigneten Voraussetzungen verfügen. Aber wer sein Geschäft übergeben will, muss immer auch einen Plan B verfolgen – schliesslich kann sich die Familiensituation oder die Interessen der Jungen verändern.

mpf



Raphael Bachmann: «Es ist ein schönes Gefühl, an dem Werk weiterzubauen, das die Vorfahren geschaffen haben.» Bild Esther Mich