

# Wenn der Patron nicht loslassen kann

**FIRMENÜBERGABE** Patrons haben ihr Leben in den Aufbau ihrer Firma gesteckt und daneben auf vieles verzichtet. Rechtzeitig loslassen fällt daher vielen schwer.

SIMONE HINNEN  
simone.hinnen@luzernerzeitung.ch

Michael Kres\* hat mit seinem Team schon Dutzende von Nachfolgeregelungen innerhalb von Firmen begleitet. Kompliziert wird es für ihn, wenn der Patron nicht gehen will. Dann muss er jeweils erfinderisch werden. «Eine abtretende Firmenbesitzerin, die nicht loslassen konnte, hat für sich erkannt, dass es nun Zeit ist, sich ein Haus in den Bergen zu kaufen und zu restaurieren – ein lange gehegter Wunsch von ihr, den sie sich nun erfüllen konnte. Ein anderer Patron ist in ein anderes Tätigkeitsgebiet umgestiegen. Er verkauft jetzt alte Autos.» Hinter beiden Interventionen steckt dasselbe Ziel: Die ehemaligen Firmeninhaber sollen sich von ihrem Geschäft distanzieren. «Denn solange sich der Patron in die Geschäftstätigkeit des Nachfolgers einmischet, funktioniert die Übergabe nicht.»

**«Lässt der Patron mit 60 Jahren los, hat er eine hundertprozentige Erfolgchance.»**

MICHAEL KRES,  
UNTERNEHMENSCOACHING

Patrons haben in der Regel einen Grossteil ihres Lebens in den Aufbau ihrer Firma gesteckt und dabei vielfach auf Hobbys verzichtet und Familie sowie Freundeskreis vernachlässigt. Umso schwerer fällt das Loslassen. Vor allem wenn es an Alternativen fehle, für die sich der Firmenboss nach Übergabe seines Geschäftes begeistern könne, sagt Kres. Kommt dann der Sohn oder die Tochter und signalisiert Bereitschaft, die Nachfolge anzutreten, fühlt sich dieser schnell einmal in die Enge getrieben. «Kein Wunder, wenn sich der Vater dann sagt: Der hat ja schon genug von unserer Firma und von meinem Geld profitiert, und nun will er mir dies alles wegnehmen.»

## Unterschiedliche Philosophien

Konflikte macht Kres vor allem bei Familienbetrieben aus, die in zweiter oder dritter Generation geführt werden. «Die Kinder haben die Aufbauphase nicht miterlebt und sind meist ohne finanzielle Sorgen aufgewachsen», skizziert er ein Beispiel, das zu Problemen führen kann. Ein weiteres, das er erwähnt: «Auch verschiedene Lebensphilosophien zwischen Vater und Sohn

können zu Schwierigkeiten führen.» Vielleicht vertrete der Sohn die Ansicht, in der Vergangenheit sei genug gekämpft worden, jetzt gehe es darum, zu geniessen. Oder aber der Sohn habe an der Hochschule St. Gallen studiert und sich dem Ziel verschrieben: «Big is beautiful». Solche Philosophien stünden im krassen Gegensatz zu traditionellen Wertemustern, welche Patrons zumeist vertreten würden.

## Früh in der Firma arbeiten

Und wie um das Gesagte zu unterstreichen, sagt Kres, der selber an der Hochschule St. Gallen Ökonomie studiert hat: «Klassisches Unternehmertum lernt man nicht an einer Universität oder Hochschule, sondern in der Firma selber. Und auch das Hineingeboren werden in ein Familienunternehmen bedeutet noch lange nicht, dass einem die Fähigkeit, eine Firma erfolgreich zu führen, in die Wiege gelegt worden ist.» Am einfachsten funktioniert eine familieninterne Übergabe nach Ansicht von Michael Kres denn auch, wenn das eigene Kind bereits früh in die Firma eingebunden wird. «Je lokaler das Geschäft, desto reibungsloser ist die Übergabe dann in der Regel.» Denn der Sohn wachse mit dem Unternehmen mit und kenne die Kunden. Zudem sei von Anfang an die nötige Loyalität gegenüber der Firma vorhanden.

## Treuhänder übernimmt Zepter

So oder anders: Übergaben von Firmen sind eine Herausforderung. Klappt die Kommunikation innerhalb der Familie nicht, sind Brückenbauer wie Michael Kres gefragt. Dabei sind es selten die Unternehmer selber, die den ersten Schritt machen, wenn es um die Ablösung des Vaters in der Firma geht. «Die Patrons haben oftmals das Gefühl, sie können die Nachfolge selber regeln.» Laut Kres werden die allermeisten Nachfolgeregelungen von Treuhändern und Buchhaltern initiiert. Lässt sich der Patron zu einem ersten Gespräch überreden und der erste Kontakt ist hergestellt, sind Michael Kres und sein Team an der Reihe. In Jeans und mit Pullover erfolgt der erste Kontakt. «Würde ich mich in Schale werfen und wie ein Banker auftreten, wäre der Patron sofort misstrauisch. Denn dies würde ihm signalisieren: Vorsicht, der ist nur an meinem Geld interessiert.» In erster Linie gehe es darum, Vertrauen zu schaffen. Und hierfür sei das richtige Outfit gefragt und vor allem viel Fingerspitzengefühl.

Kres liebt seine Arbeit, die Situation, wenn es «um die Wurst geht». Dabei folgt er bei seinen Treffen mit Kunden keinen standardisierten Abläufen. «Wir haben schnell gemerkt, dass jede Situation anders ist.» Da gibt es Coachings mit dem Patron selber, Gesprächsrunden mit den Mitarbeitern oder aber solche mit Sohn oder Tochter. Je nachdem, wo die Blockaden seien, müsse man ansetzen. «So entstehen mit der Zeit richtige Freundschaften.»

Das grosse Plus bei der externen Beratung nach seiner Ansicht: «Es kommt nicht zu Vorurteilen wie diesem, dass

der Vater findet: «Ich weiss ja, wie mein Sohn tickt.»

## Mit 62 kann es schon zu spät sein

Schwierigkeiten macht Kres vor allem dann aus, wenn die Nachfolgeregelung zu lange hinausgeschoben wird. «Eine Regel besagt: Lässt der Patron mit 60 Jahren los, hat er eine hundertprozentige Erfolgchance. Lässt er mit 62 erst los, beträgt diese nur noch 50 Prozent.»

Was er damit sagen will: Je später die Auseinandersetzung mit der Übergabe

erfolgt, desto grösser der Kollateralschaden. «Am besten ist es, wenn darüber gesprochen wird, sobald die Kinder um die 20 Jahre alt sind. Dann können die entsprechenden Hebel in Gang gesetzt werden.» Und so komme es in aller Regel auch nicht dazu, dass Mitarbeiter Mühe mit der Nachfolge bekundeten. Denn auch dies komme vor. «Und geben loyale Mitarbeiter ihrem Patron zu verstehen, dass sie seinen Sohn oder seine Tochter für ungeeignet halten – sei es, weil das Kind Kollegen im Geschäft

anstellen will – so ist der Patron in der Regel auch nicht dazu geneigt, diesem die Nachfolge zu übertragen.»

## HINWEIS

\* Michael Kres (44) ist Partner der Firma Promove TM GmbH mit Sitz in Zürich. Die Firma unterstützt Unternehmen bei der Steuerung von Veränderungsprozessen. Bislang hat die Promove TM GmbH über 40 internationale Coachings durchgeführt. Kres hat Ökonomie an der Hochschule St. Gallen studiert und doktoriert. ◀



Obwohl andere ins Spielfeld drängen, will der Patron oftmals seine Macht nicht abgeben.

Getty

## Übergangslösung bei Lienert

**LUZERN** flu. Nicht immer steht der Sohn oder die Tochter bereit, wenn die Eltern die Firma übernehmen wollen. Das Beispiel des Luzerner Personal-selektionsunternehmens Jörg Lienert AG, das schweizweit tätig ist, zeigt, dass es auch andere Lösungen gibt, wie ein Generationenwechsel in einer Firma erfolgen kann:

Patron Jörg Lienert hat nächstes Jahr einiges zu feiern: Er wird 60-jährig, und sein Unternehmen hat er vor 30 Jahren gegründet. «Ein guter Zeitpunkt», sagt Jörg Lienert, «um einen Stabwechsel zu vollziehen.» Er selber will im Jahr 2013 die operative Führung des Geschäfts abgeben und sich auf einzelne Mandate konzentrieren, ausserdem wird er als Verwaltungsratspräsident agieren.

Bereits vor zehn Jahren hat sich Jörg Lienert intensiv mit der Frage des Generationenwechsels beschäftigt. «Ich wollte verhindern, dass eines meiner Kinder nur dem Vater zuliebe in die Firma einsteigen muss. Deshalb suchte ich eine Zwischenlösung, die

allen Beteiligten Zeit lässt, ihre Entscheidungen ungezwungen zu fällen.» Das heisst konkret, dass Jörg Lienert Partner aufgebaut und aus diesem Kreis einen familienexternen Geschäftsführer ernannt hat. Der Plan ist aufgegangen, der langjährige Berater und Partner Markus Theiler (45) wird im nächsten Jahr die operative Firmenleitung übernehmen.

## Sohn sammelt erste Erfahrungen

Unterdessen hat Lienerts Sohn Tobias (28) Interesse an der Arbeit seines Vaters gezeigt und konnte vorgängig in anderen Unternehmen einige Jahre auf dem Gebiet der Personalrekrutierung arbeiten.

Er ist nun in die Zürcher Niederlassung der Jörg Lienert AG eingestiegen. Vater Lienert sagt: «So muss er nicht gleich von Beginn weg die ganze Firma übernehmen und kann trotzdem seine ersten Führungserfahrungen machen. Ich bin sehr glücklich, dass wir diese Lösung finden konnten.»

## Hans Etter erteilt sich selber ein «Betriebsverbot»

**ZUG** Es ist kein einfacher Schritt für Hans Etter (63). Seit fast 40 Jahren hat er die bekannte Zuger Distillerie Etter Söhne AG geführt. Er war gerade mal 25-jährig, als er von seinem Vater, damals 85, die Firma übernahm.

Nun, am 1. September, wird er das Unternehmen mit 23 Angestellten an die nächste Generation weitergeben. Seine Tochter Eveline und ihr Mann Gabriel Galliker-Etter werden die Geschäftsleitung übernehmen.

Ihm sei geraten worden, nicht nur rechtzeitig, sondern vor allem frühzeitig diesen Schritt zu vollziehen, sagt Hans Etter. «Es ist vor allem eine Lösung der Vernunft.» Und er spricht offen darüber, dass ihm der Wechsel auch Sorgen macht. Einerseits wegen sich selber: «Ich bin ein Vielschaffer, es wird für mich nicht einfach sein kürzerzutreten.» Andererseits hat er Bedenken wegen des Namens. «Ich brauchte nie eine Visitenkarte. Mein Name war die persönliche Marke unserer Firma.» Sein Schwiegersohn werde diesen Vorteil nicht mehr haben.

So ist es auch nicht weiter verwunderlich, dass Gabriel Galliker-Etter (37) das «Etter» im Namen hervorhebt. Und auch er bestätigt: «Ein solcher Wechsel ist eine riesige Herausforderung.» Es sei klar, dass Hans Etter die Firma mit viel Herzblut geleitet habe. «Da kann er nicht einfach von einem Tag auf den andern alles aufgeben.» Es sei auch verständlich, dass der Schwiegervater ihm gerne den einen oder anderen Tipp geben will. «Er möchte uns davor schützen, nicht wieder die gleichen Fehler zu machen.»

## Familie hat Regeln aufgestellt

Doch Hans Etter will seinem Nachfolger nicht zu viel dreinreden. Damit der Wechsel klappt, hat die Familie mit Beratern Regeln erarbeitet. Sowohl Gabriel Galliker-Etter wie auch Hans Etter werden ab dem 1. September eine neue Stellenbeschreibung mit einem Aufgaben- und Pflichtenheft erhalten. So ist klar, wer was befehlen darf. An den wöchentlichen Kadermeetings wird der Schwiegervater nicht mehr

teilnehmen. In einer ersten Phase wird einmal pro Quartal im Verwaltungsrat darüber Bilanz gezogen, ob sich alle an die Abmachungen halten.

## Daheim arbeiten statt im Büro

In der Öffentlichkeit viel zu reden gab Hans Etters «Betriebsverbot». Der abtretende Patron wird ab dem Herbst – montags, dienstags und mittwochs – nicht mehr im Betrieb anwesend sein. Er werde von daheim aus arbeiten und etwas mehr Freizeit geniessen. Diese Regel habe er sich selber auferlegt. «Wenn mich jemand trotzdem auf dem Firmenareal antrifft, muss er mich heimschicken.»

Gabriel Galliker-Etter, der bereits hier seine KV-Lehre absolviert hat und nun seit 12 Jahren in der Firma arbeitet, ist froh über die klare Führungsübergabe. «Es wäre für mich schwierig, die Firma zu leiten, wenn der alte Chef immer noch voll präsent wäre. So ist klar, wer der neue Ansprechpartner ist.»

FLURINA VALSECCI  
flurina.valsecci@luzernerzeitung.ch