OUI E spezial

Doris Leuthard Beherztes Bekenntnis zu den KMU

Das Magazin der Credit Suisse Mai/Juni 2007

Nachfolge

Prinz Henrik von Dänemark Anwalt des Kulturerbes John Naisbitt Weltweiter Kampf um Talente

Ideal für das Business, ideal für die darin Beschäftigten

In welcher Schweizer Stadt gibt es ein Business-Center am Bahnhof, das trotzdem weniger als 1 km von der nächsten Autobahn-Einfahrt entfernt ist? Und nur knapp zehn Autominuten vom nächsten Business-Airport? In Solothurn. Nur in Solothurn!

Der Südpark Solothurn ist verkehrstechnisch eines der bestgelegenen Business-Center der Schweiz. Denn hier stimmt alles:

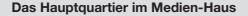
- Die Überbauung Südpark hat 150 eigene Parkplätze.
- ✓ Vom Südpark zum nächsten öffentlichen Parkhaus mit 346 Parkplätzen sind es kaum 100 Meter.
- ✓ Der Südpark grenzt nahtlos ans Bahnhofareal Solothurn. Von hier ist man mit dem Schnellzug ohne Umsteigen in weniger als einer Stunde im Zürcher Hauptbahnhof – und das im Halbstunden-Takt! Auch nach Bern und Basel braucht der Zug weniger als eine Stunde, nach Genf weniger als zwei Stunden! Und ins Zentrum der Uhrenindustrie in Biel gerade mal eine Viertelstunde!
- Vom Südpark zur Autobahneinfahrt Solothurn West sind es genau 800 Meter!
- ✓ Vom Südpark zum Airport Grenchen, der mit seiner 1000-m-Asphaltpiste auch für einen Pilatus PC-12 oder eine Citation zum Landen und Starten prädestiniert ist, sind es weniger als zehn Autominuten.
- Vom Südpark in die Solothurner Altstadt, wo über 50 Restaurants auf Gäste warten und Dutzende von Spezialgeschäften eine optimale Auswahl bieten, sind es zu Fuss keine fünf Minuten.
- Im Umkreis von weniger als 1 km finden sich
 - ein Shoppingcenter
 - vier Tankstellen
 - sechs Hotels, darunter ein neues Ramada
 - das Kantonsspital Solothurn

Solothurn als Zentrum vielseitiger Freizeitgestaltung

Eine verkehrstechnisch ideale Lage bedeutet: weniger Zeitverlust für Aus- und Anlieferung,

weniger Zeitverlust für die Manager, vor allem aber auch weniger Zeitverlust für die Mitarbeitenden. Genau das aber ist ein wichtiger Faktor der Lebensqualität. Was nützt ein gut bezahlter Job in Zürich Nord, wenn ich jeden Tag zwei Stunden im Verkehrsstau verliere und auch meine Freizeit-Destinationen nur sehr zeitaufwendig zu erreichen sind? Solothurn bietet eine fantastische Lebensqualität. Den Jura als Erholungslandschaft zum Wandern und Klettern direkt vor der Haustüre,

das Seeland mit Bieler-, Murten- und Neuenburgersee für Wassersportler mit Wasserweganschluss im Zentrum von Solothurn (am Aareufer in Solothurn sind auch hochseetaugliche Jachten vertäut). Für Golfer stehen im Umkreis von 10 km zwei 18-Loch-Golfplätze zur Verfügung. Skifahrer sind im Winter schneller auf der Piste als von Basel aus oder von Zürich. Kulturfreunde kommen in Solothurn sowieso auf ihre Rechnung, man denke an die Solothurner Filmtage, an die Solothurner Literaturtage, an das Classic Open Air, an die Kunstmuseen und Galerien, darunter solche, die noch vor wenigen Jahren in Bern zu Hause waren. Und das Zürcher Kulturangebot steht unlimitiert zur Verfügung. Der letzte Schnellzug zurück nach Solothurn fährt erst nach Mitternacht.



Auf dem Solothurner Südpark-Areal standen die Gebäude des Verlags- und Druckunternehmens Vogt-Schild. Heute sind hier nur noch das Management und die Redaktionen zu Hause. Für diese ist der Standort absolut ideal: kurze Verkehrswege auf der einen Seite, die Nähe des urbanen Lebens auf der anderen Seite – für kreative Leute ein absolutes Muss!

Christian Müller, CEO der Vogt-Schild Medien Gruppe, sagte es an einer öffentlichen Veranstaltung: «Nur über meine Leiche ziehen wir hier

weg.» Er hat vorher in Luzern, Zürich, Bern und einige Jahre auch in Prag gelebt und gearbeitet. Zu Solothurn sagte er: «Die zentrale Lage, die Nähe der deutsch-französischen Sprachgrenze, die guten, engagierten und zufriedenen Mitarbeitenden, das Salärniveau: Ich möchte nicht mehr tauschen.» Ist es für die Topleute einer international tätigen Firma nicht eine Motivation, ihr Büro da zu

haben, wo auch die Medienleute sitzen? Ähnlich äusserte sich Ciro Römer, der Chief Executive für Europa und den Mittleren Osten des internationalen Medtech-Konzerns SYNTHES. In einem Interview begründete er den Entscheid, den Europa-Hauptsitz der SYNTHES nach Solothurn zu verlegen, neben der verkehrstechnisch guten Lage vor allem mit dem grossen Potenzial, hier gute Mitarbeiter zu finden. Selbst für die Gewinnung von internationalen Fachkräften sei der Standort Solothurn



absolut ideal! Büros auf hohem Niveau

So ideal der Standort, so perfekt das Gebäude. Ein paar Zahlen seien hier erwähnt:

Der ganze Gebäudekomplex besteht aus drei kubischen Einheiten: Der mittlere Komplex, A, etwa 3600 m² umfassend, bleibt fast unverändert bestehen. Hier sind die Zeitungs- und Zeitschriften-Redaktionen und das Verlagsmanagement der Vogt-Schild Medien Gruppe eingemietet. Dann gibt es einen Gebäudetrakt B mit rund 5200 m² Mietflächen und einen Gebäudetrakt C mit rund 8200 m² Mietflächen. Die Gesamtnutzfläche beträgt also rund 17000 m², die Gebäudekubatur rund 103000 m³.

Gemietet werden können Teilflächen ab etwa 250 m². Der Säulen-Raster liegt bei 8,1 m x 8,1 m. Neue Mieter können die Raumeinteilung selbstverständlich selber bestimmen.

Zurzeit wird der Gebäudekomplex A umgebaut und sicherheitsmässig auf den neusten Stand der Technik gebracht. Der erste Teil des neuen Bürogebäudes wird bereits Anfang 2009 bezugsbereit sein. In der Zwischenzeit wird auch die SBB-Unterführung als Zugang zum neuen Parkhaus und zur Fussgängerbrücke über die Aare neu gestaltet. So wachsen Südpark und Hauptbahnhof zusammen.

Der Südpark bietet alle Vorteile, die für leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter und für eine hohe Produktivität und internationale Konkurrenzfähigkeit wichtig sind.



BDO Visura Immobilien Herr Hans-Ulrich Wegmüller Herr Dieter Schneider Biberiststr. 16, 4501 Solothurn Telefon 032 624 67 61 E-Mail: suedpark@bdo.ch

Kontakt - Erstvermietung

Ermatos AG Industriestrasse 13c 6302 Zug Telefon 041 728 75 10 E-Mail: mail@ermatos-immobilien.ch

Die Projektentwicklung

ARCON HELVETIA V Immobilien AG Zuchwilerstrasse 21 4501 Zuchwil

Investor



Gemeinsam die Verantwortung wahrnehmen. Die kürzlich durchgeführte Umfrage «Forum Zukunft KMU» der Credit Suisse macht deutlich, dass rund die Hälfte der Unternehmen beabsichtigen, in den nächsten fünf Jahren die Nachfolge in der Geschäftsleitung zu regeln. Dies zeigt, wie zentral dieses Thema für die Zukunft der Schweizer Wirtschaft ist, aber auch, dass das entsprechende Bewusstsein bei den Unternehmern zugenommen hat. Mit anderen Worten: Die Schweizer Unternehmer sind sich ihrer Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und den Mitarbeitenden zunehmend bewusster. Sie machen sich frühzeitig Gedanken darüber, wie sie ihr Lebenswerk und die damit verbundenen Arbeitsplätze sichern können.

Gleichzeitig wird die Nachfolgeregelung schwieriger – einerseits sind die Familienunternehmen immer häufiger global ausgerichtet und damit komplex strukturiert, anderseits kommt das früher übliche Prozedere, die Übergabe des Unternehmens innerhalb der Familie, immer seltener in Frage.

Wir stellen in diesem Bulletin verschiedene geglückte Nachfolgeregelungen vor. Auffallend ist, dass manch erfolgreicher Unternehmer ausdrücklich darauf hinweist, sich auf professionelle externe Beratung abgestützt zu haben. Grundlage für den Erfolg ist dabei stets das Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmer und Berater.

Als global tätige und damit global vernetzte Bank mit starkem Engagement im Private Banking, Corporate Banking und Investment Banking verfügt die Credit Suisse über das Know-how und die Ressourcen, um die Unternehmer bei der Firmenübergabe wirkungsvoll zu beraten. Dies umso mehr, als eine Übergabe immer auch mit finanziellen Aspekten, teilweise sehr komplexer Art, verbunden ist. Als Bank, die seit nunmehr 151 Jahren den Werkplatz Schweiz mit innovativen Lösungen unterstützt, durften wir auch zu sehr vielen kleineren und grösseren Unternehmen ein langjähriges Vertrauensverhältnis aufbauen.

Die Herausforderung der Nachfolge kann letztlich niemanden unberührt lassen: Die Nachfolge zu regeln, bedeutet nichts anderes, als in der Gegenwart die Verantwortung für das zu übernehmen, was nach einem folgt, und damit auch das zu würdigen, was vor einem gewesen ist. Die Credit Suisse freut sich, dazu einen Beitrag zu leisten.

Dr. Ulrich Körner, CEO der Credit Suisse Switzerland



www.ey.com/ch

II Ernst & Young

Quality In Everything We Do

Unternehmerisch denken heisst vorausschauend planen. Nicht nur bei alltäglichen Entscheidungen, sondern auch hinsichtlich der Nachfolgeregelung für Ihr Unternehmen. Unsere Beraterinnen und Berater unterstützen Sie bei dieser zentralen Aufgabe und übernehmen die steuerliche, finanzielle und juristische Planung – damit Ihr Unternehmen auch für die Zukunft bestens gerüstet ist.

Ernst & Young ist in der Schweiz und weltweit führender Qualitätspartner in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und Beratung, insbesondere Steuer- und Rechtsberatung, Risikomanagement-Beratung, Transaktionsunterstützung sowie Accounting Services. Wir beraten Sie auch gern bei Ihrer Nachfolgeplanung und -regelung und freuen uns auf Ihren Anruf: Telefon +41 58 286 31 11. Audit. Tax. Legal. Advisory. Transactions. Accounting.





Nachfolge

- 07 Silberner Rücken Bei den Gorillas gibt es nur einen starken Mann
- 09 **Schwarze Kutten** Der Abt von Einsiedeln ist ein CEO mit Draht nach oben
- Roter Vorhang Beim Vorspiel entscheidet sich das Schicksal des Musikers 10
- Weisse Kreuze Die Talente von 1996 sind die Stars der EURO 2008
- 16 Europa Nostra Das Kulturerbe ist die geistige Nahrung der Menschheit
- Das Rückgrat Hinter allen Statistiken stehen Unternehmer und Unternehmerinnen 21
- Stichwort Christiane Kubrick, Jürgen Flimm, Hans-Joachim Güntherodt, Enzo Enea ...
- 28 Wettbewerb Die Wunderwelt des Amazonas entdecken
- **Experte** John Naisbitt: Flexible KMU haben gute Zukunftsaussichten 30
- **Expertin** Doris Leuthard: KMU und Familienleben sind vereinbar
- **Experte** Frank Halter: Den Jungen fehlt ein wenig der Unternehmergeist 34
- **Expertin** Franziska Müller Tiberini: Wie man den Familienkrach verhindert 34
- **Experte** Leonhard Fopp: Damit der Leitwolf endlich abtritt
- Experte Peter Sauber: Im Ruhestand kaum mehr freie Zeit als früher 37
- Credit Suisse Urs Dickenmann, Josef Meier und Marco Illy über starke Beratung 38
- Vorbild 1 Michael Hilti und Pius Baschera über Unternehmenskultur
- Vorbild 2 Beatrice Rodenstock: Der eigene Weg ist der richtige 49
- Vorbild 3 Gregor und Marco Andreoli: Die CTA erhält Besuch 44
- Vorbild 4 Fredy A. Lienhard: Die Lista erhält Besuch
- 48 Vorbild 5 Helga Rabl-Stadler: Das Modegeschäft der Festspielpräsidentin
- Vorbild 6 Marcel Queloz-Fürrer: Familienunternehmen geht an Familienunternehmen
- Hinweise Glossar und Publikationen

Impressum: Herausgeber Credit Suisse Private and Business Banking Switzerland, Postfach 2, 8070 Zürich Redaktion Andreas Schiendorfer (schi) und Mandana Razavi (mr) Redaktionelle Mitarbeit Dorothée Enskog (de), Regula Gerber (rg), Daniel Huber (dhu), Annabelle von Trott zu Solz (avt) Marketing Veronica Zimnic Auflage 350 000 Exemplare in den Sprachen Deutsch, Französich, Englisch und Italienisch E-Mail redaktion.bulletin@credit-suisse.com Internet www.credit-suisse.com/firmenkunden Korrektorat text control Gestaltung www.arnolddesign.ch: Daniel Peterhans, Monika Häfliger, Urs Arnold, Petra Feusi (Projektmanagement) Übersetzungen: Credit Suisse Sprachendienst, Adrian Caminada (Koordination) Inserate Yvonne Philipp, Roosweidstrasse 7a, CH-8032 Wollerau, Telefon 044 683 15 90, Fax 044 683 15 91, E-Mail philipp@philipp-kommunikation.ch Druck NZZ Fretz AG Nachdruck gestattet mit dem Hinweis «Aus dem Bulletin der Credit Suisse».



No Man Is an Island

Es gibt keine Zukunft ohne Nachfolge. Dies gilt für Wirtschaftsunternehmen. Dies gilt gleichzeitig aber auch im Kloster, im Musikorchester oder in der Fussballmannschaft. Kann man Vergleiche zwischen solch unterschiedlichen Bereichen anstellen, eventuell Lehren für die eigene Nachfolgeplanung ziehen? Und wie machen es die Gorillas? Welche Konsequenzen drohen in der Tierwelt, wenn die Nachfolgeregelung scheitert?

Texte: Regula Gerber, Mandana Razavi, Dorothee Enskog, Andreas Schiendorfer

«No man is an island. Niemand ist eine Insel für sich und völlig allein», sagt John Donne (1572–1631). «Jeder Mensch ist ein Teil des Kontinents, ein Teil der Erde. Wird ein Stück Land von der See weggespült, wird Europa kleiner.» Wenn ein Unternehmen mangels Nachfolge seinen Betrieb einstellen und seine Mitarbeitenden entlassen muss, wird die Wirtschaft kleiner, werden wir selbst kleiner. Dasselbe gilt für jeden Einzelnen und für jeden Lebensbereich. Nur wer für die Zukunft die Nachfolge geregelt hat, ist in der Gegenwart erfolgreich und hat die Vergangenheit gut gemeistert.

Der älteste Silberrücken ist Chef auf Lebenszeit

«Dass Menschenaffen mit uns verwandt sind, ist ein stammesgeschichtliches Ereignis. Aber wir und sie sind verschieden voneinander», sagt Jörg Hess. Der Zoologe und Verhaltensforscher, der seit bald 40 Jahren Menschenaffen beobachtet, steht den Vergleichen zwischen Menschenaffen und Menschen kritisch gegenüber: «Wir Menschen verfügen über ein Wertesystem, bei Gorillas gibt es keine vergleichbaren Werte, kein Gut und Schlecht. Es gibt höchstens Regeln, die mit Rang, Verwandtschaft und sozialer Befindlichkeit zu tun haben und an die sich alle in dieser Gemeinschaft halten, weil sie damit aufgewachsen sind. Unser Zusammenleben – in zum Teil grossen Verbänden wie Städten - verlangt, dass wir unsere Bedürfnisse formulieren, uns abgrenzen gegen die Anderen. Und dass wir eine Moral haben und daraus Gesetze entwickeln. Das ist etwas Menscheneigenes.» Und Hess unterstreicht, dass auch zwischen den vier grossen Menschenaffenarten riesige Unterschiede bestehen. Er hält die Differenz zwischen dem Orang-Utan und dem Gorilla oder zwischen dem Schimpansen und dem Bonobo für keinesfalls geringer als diejenige zwischen Menschen und Menschenaffen. Jede Art hat eine eigene stammesgeschichtliche Entwicklung, lebt in einem eigenen sozialen und emotionalen System. Grosse Unterschiede zeigen sich schon in ihrem Artwesen. Jörg Hess: «Um es in vermenschlichter Sprache auszudrücken: Schimpansen sind eher das, was wir unter extrovertiert verstehen; sie tragen ihre Emotionen vor sich her, sind aufbrausend, schnell erregt oder erfreut. Orang-Utans und Gorillas hingegen sind eher introvertiert, also sanftmütig und zurückhaltend.» So hat unter anderem auch diese Wesensart

einen Einfluss auf Regelungen innerhalb der jeweiligen Gemeinschaften. Während beispielsweise bei den Schimpansen Körperkraft, Allianzen und taktische Strategien als Instrumente zur Machtgewinnung dienen, wird die Nachfolge bei den Gorillas, die in einer Altershierarchie leben, durch das Alter bestimmt: Frauen wie Männer haben eine eigene Rangordnung, in der die oder der Älteste jeweils den obersten Rang einnimmt. Gemeinsam führen diese beiden die Gruppe. Durch hormonelle Einflüsse wächst dem männlichen Gorilla im Alter von 13 bis 14 Jahren ein silbrig-graues Rückenfell, daher auch der Name «Silberrücken». Dieser Wechsel führt zu einer Wesensveränderung; soziale Qualitäten entwickeln sich und aus dem provozierenden, zum Teil in Junggesellengruppen lebenden Jugendlichen wird ein umsichtiger, verantwortungsvoller Silberrücken, der bei den Frauen Akzeptanz gewinnt. Ihm können sich nun erwachsene Töchter anderer Familien anschliessen. Jörg Hess erklärt: «Zwei Silberrücken gibt es nur in einer grossen Familie. Chef ist aber immer der Älteste und er bleibt es auch bis zu seinem Tod.» Da die Frauen in der Familie nur den Chef zur Paarung einladen, macht es für einen jungen Silberrücken keinen Sinn, in einer kleinen Familie zu bleiben.

Aber damit ihm die Frauen überhaupt ihr Vertrauen schenken, muss der Silberrücken seine Kompetenzen und sozialen Qualitäten als erfahrener Mann zeigen. Im Freileben heisst das: Er kennt rund 120 essbare Pflanzenarten und weiss, welche Pflanzenart wann und wo erntereif ist und wie die Gruppe auf dem energiesparendsten Weg dorthin kommt. Zusammen mit der Chefin legt er die Tagesstruktur fest: wandern, essen, siesten. Es kommt sogar vor, dass der Silberrücken die Pflege eines Kleinkindes übernimmt, weil dessen Mutter die Gruppe verlassen hat, um sich einer anderen Familie anzuschliessen. Alle Gorillas lernen von ihrer Mutter die Kinderpflege, deshalb verfügt auch ein männlicher Gorilla über dieses Wissen. Eine weitere Aufgabe des Chefs ist die Abgrenzung der Gruppe gegen die Aussenwelt. Nur dafür setzt er nötigenfalls seine volle Körperkraft ein. Ein Silberrücken wächst also durch die stille Einwilligung der Gruppe ganz natürlich in seine Funktion hinein und wird dabei von der ganzen Familie unterstützt. Seine Autorität wird nicht hinterfragt oder gar «untergraben». Trotzdem >





Neuer Lebensraum Im Freileben sind Menschenaffen einer riesigen Vielfalt von Reizen wie Wetter, Temperatur und Geräuschen ausgesetzt. Das neue Menschenaffengehege des Basler Zoos sieht eine grosse Aussenanlage vor. Diese bietet den Tieren nicht nur mehr Raum, sondern auch die Möglichkeit, ihre Umwelt und die Natur mit ihren Jahreszeiten viel näher zu erleben. Mit dem Bau, den die Credit Suisse mitfinanziert, kann im nächsten Jahr begonnen werden.

müssen die Kriterien für eine Nachfolge erfüllt sein: «Wie wichtig dies ist», meint Jörg Hess, «zeigt die Tatsache, dass sich eine Familie mit nur einem Silberrücken innerhalb von 48 Stunden nach dem Tod des Chefs auflöst, wenn kein Nachfolger die Position einnimmt.» Oder um es im Unternehmerjargon auszudrücken: wenn die Firma keinen würdigen Patron innerhalb der Familie findet. Und das kommt uns eigentlich doch recht menschlich vor. rg

CEO mit Draht nach ganz oben

Das Kloster: ein Platz für Geistliche und Geistliches. Doch auch ein solcher Ort ist einigen klassisch weltlichen Gesetzen unterworfen: jenem der Endlichkeit zum Beispiel. Die goldenen Zeiten der Adelshäuser sind vorbei und mit ihnen jene der grosszügigen Schenkungen, die - ob nun in pekuniärer Form oder als Grossgrundbesitz - gerne an Klöster gemacht wurden. Mittlerweile stecken jedoch viele Klöster in finanziellen Nöten. Zudem lässt es sich nicht leugnen, dass ein Klostereintritt bei Jugendlichen selten auf der Berufswunschliste steht. Die Aufgabe, sich solcher Probleme anzunehmen und für den Erhalt der sakralen Institutionen zu sorgen, kommt in christlichen Klöstern dem Abt zu. In Einsiedeln ist dies Abt Martin Werlen: Der Mönch fungiert gewissermassen als CEO des Benediktinerklosters. Sieht man von der Gebetszeit einmal ab – die bei vielen CEOs in der Regel nicht länger dauert, als ein Stossgebet eben dauert -, deckt sich sein Tagesgeschäft erstaunlich genau mit dem eines weltlichen Firmenoberhauptes. «Der grösste Unterschied zur Tätigkeit eines «normalen» Managers liegt darin, dass das Abt-Sein mehr umfasst als wirtschaftliche Bereiche. Ein Abt

ist verantwortlich für das gesamte Leben der Klostergemeinschaft.» Ein ehrenhafter Posten also, der jedoch Verantwortung mit sich bringt. Der Kelch der Existenzgründung ging zwar am 58. Abt des Klosters Einsiedeln vorüber (um 1073 Jahre genau), aber Existenzsicherung, Nachwuchs und Nachfolge sind Themen, denen er sich stellen muss. Der Abt scheut sich dabei nicht, alte Muster aufzubrechen. Nicht immer stösst er mit seinen medienwirksamen Projekten auf Gegenliebe. Wie etwa mit seinem jüngsten Coup, virtuelle Klosterplatzsteine zu verkaufen, um die Klosterplatzsanierung zu finanzieren.

Abt Martin Werlen lässt sich von Zweiflern iedoch kaum beirren. Überhaupt hält er viel von Gelassenheit. Selbst bei der, in kirchlichen Kreisen, wenig geschätzten Nachwuchsfrage zeigt er kaum Rührung: «Mir macht diese Frage in Bezug auf die Schweizer Bevölkerung mehr Sorgen als in Bezug auf das Kloster Einsiedeln. Wir haben zwar weniger junge Leute als früher, dafür sind diese ungemein engagiert. Wir können die grossen Jahrgänge der Dreissiger- und Vierzigerjahre des vergangenen Jahrhunderts nicht aufholen, aber so viele Mönche wie jetzt (exakt 80) hatten wir in der Geschichte des Klosters nur gerade während hundert Jahren. Wir haben also jeden Grund, dankbar zu sein.» Aktive Akquisition sei bislang kein Thema, denn Interessierte fänden ihren Weg in ein Leben hinter Klostermauern selbst. Und dies müsse auch so sein, denn der Entscheid, sein Leben Gott zu widmen, könne nur in einem selbst reifen, so der Abt.

Die Wahl eines Abtes hingegen ist ein demokratischer Prozess. Zuletzt geschehen im Jahr 2001, als Pater Martin von seinen Mitbrüdern gewählt wurde. Ahnung vom > Kloster Eines der wohl ungewöhnlichsten Projekte des Einsiedler Abtes ist die Klosterplatz-Initiative. Der zweitgrösste Kirchenvorplatz Europas (nach dem Petersplatz in Rom) muss dringend saniert werden. Kostenpunkt: rund acht Millionen Schweizer Franken. Um das Geld für die Restauration zusammenzubringen, mussten neue Wege beschritten werden (siehe www.klosterplatz.com). Nachfolge Christi: Abt Martin (betend) erteilt einem auf dem Kirchenboden liegenden Novizen die Ewige Profess.

«Kerngeschäft» eines Abtes hatte er damals wenig. Er habe dies jedoch als Chance gesehen, sich und das Kloster weiterzuentwickeln: «Ich sehe es als Herausforderung, das Kloster auf einen wirtschaftlichen Level zu bringen, der professionell ist und im Sinne unserer benediktinischen Werte funktioniert. Als wichtig erachte ich dabei nicht die Fähigkeiten, die jemand schon mitbringt, sondern die Bereitschaft, sich auf eine Sache einzulassen.» Und tatsächlich: Erstmals in der 1073-jährigen Klostergeschichte beansprucht ein Abt - neben der Hilfe Gottes und der seiner Mitbrüder – auch den Rat von PR-Beratern, Consultern und einem hochkarätigen Manager-Gremium. Ehrgeizige Ziele, die sich der Wirtschaftsnovize da vorgenommen hat. Doch der Abt ist auf dem Boden geblieben: «Ich sehe mich als Glied einer langen Kette.» Und nicht ohne Selbstironie fügt Abt Martin hinzu, «wenn 57 Äbte es vor mir nicht geschafft haben, dieses (Schiff) zum Kentern zu bringen, dann wird das auch der 58. Abt nicht schaffen. Auch meine Amtszeit ist nicht von ewiger Dauer. Das gibt mir Gelassenheit.» Dem Gesetz der Endlichkeit scheint man sich in Einsiedeln bewusst zu sein. mr

Orchester planen lange im Voraus

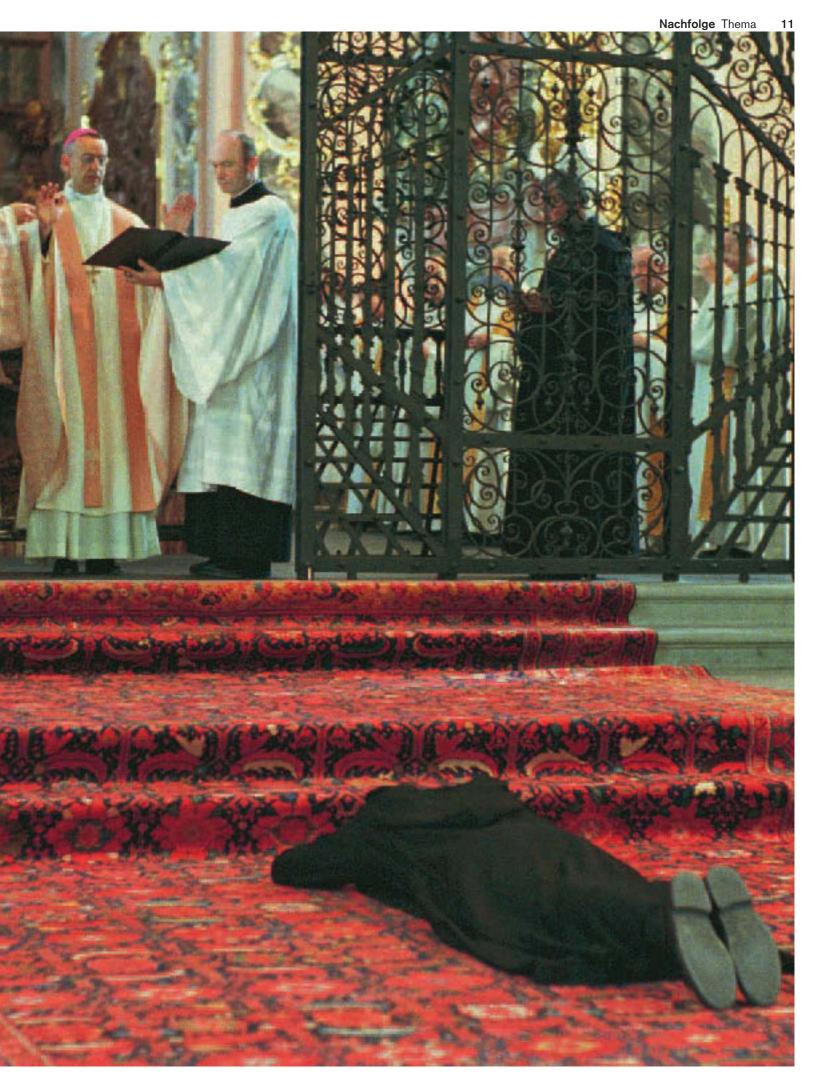
«Offene Stellen werden international ausgeschrieben, und zwar zwei Jahre vor der ordentlichen Pensionierung eines Orchestermitglieds», erläutert Ronald Dangel, Vorstandsmitglied der Tonhalle-Gesellschaft Zürich. Pro Jahr schreibt ein Orchester etwa vier bis fünf Stellen aus. Darauf bewerben sich jeweils hunderte von Musikerinnen und Musikern. «Heutzutage kann man sich ein Orchester nicht auswählen. Die Konkurrenz ist so gross, dass kleinste Details über ein Enga-

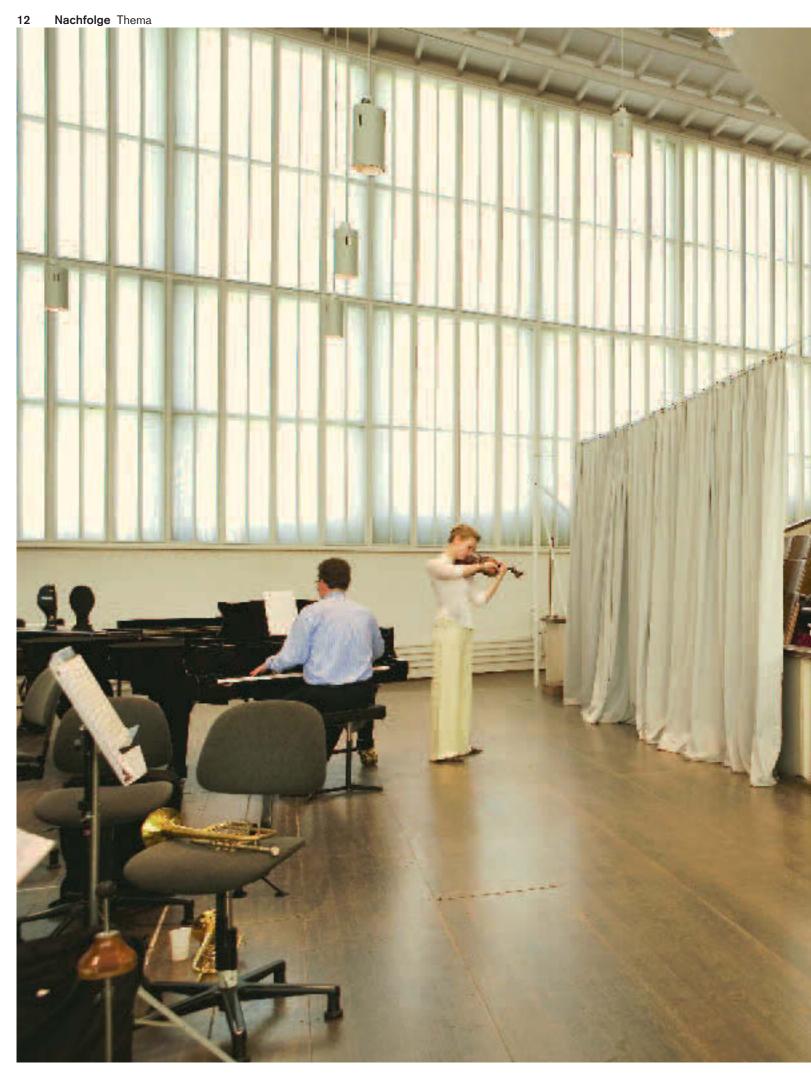
gement entscheiden können», fügt Dangel an. Das Auswahlverfahren der Orchester gleicht sich überall. Nur rund 40 Kandidaten werden zum Vorspielen aufgeboten. Bei der ersten Auswahlrunde des Audition Day spielen die Kandidaten hinter einer Leinwand zwei bis fünf Minuten aus einem vorgegebenen Werk (siehe Bild Seite 12). «Schon zwei Notenzeilen genügen im Allgemeinen, um das Potenzial einschätzen zu können», sagt Heiner Madl, der Direktor des Zürcher Opernhausorchesters. Die besten Kandidaten durchlaufen weitere Auswahlrunden. «Es ist schon vorgekommen, dass wir 180 Bewerbungen für eine offene Violinstelle erhielten, ein Drittel davon zum Vorspielen einluden und niemanden davon berücksichtigten», berichtet Madl. Exponierte Positionen wie Konzertmeister oder Solotrompete sind am schwierigsten zu besetzen, ergänzt Ronald Dangel.

Musikerinnen und Musiker können innerhalb des Orchesters nicht befördert werden, ohne das Auswahlprozedere nochmals zu durchlaufen. Ein zweiter Trompeter kann also nicht hoffen, automatisch zum Solotrompeter aufzusteigen. Die Vorspielzeit variiert von Instrument zu Instrument. «Die Saiteninstrumente spielen normalerweise am längsten vor, wenn auch meistens im Verbund mit anderen. Die Exponierung von Blasinstrumentalisten ist dagegen viel grösser, weil sie häufig Soli spielen», erklärt Dangel.

Die im Verhältnis grösste Konkurrenz besteht für die Flöten- und Cellopositionen. Ebenfalls sehr gefragt sind Violinistenstellen, wobei ein Orchester im Durchschnitt über 18 erste und 15 zweite Geiger, doch lediglich über 10 Cellisten und 4 Flötisten verfügt. Frauen sind bei Neuanstellungen übervertreten. >









Orchester Auch bei grossen Orchestern werden jährlich nur vier, fünf Stellen frei, weil die Musiker ihrem «Haus» oft bis zur Pensionierung verbunden bleiben. Dementsprechend wichtig ist die Nachfolgeplanung. Sie beginnt meist zwei Jahre im Voraus und endet mit einer knallharten Selektion während eines Probespiels. Aus Gründen der Chancengleichheit trennt in der ersten Runde ein Vorhang Musiker und Jury. Wir besuchten das Tonhalle-Orchester Zürich sowie das Orchester des Opernhauses Zürich (im Bild), die beide wie auch das Orchestre de la Suisse Romande und das kammerorchesterbasel von der Credit Suisse unterstützt werden.

«Sie machen 33 Prozent des Tonhalle-Orchesters aus, und bei gewissen Instrumenten beträgt der Frauenanteil unter den Neueinstellungen 70 Prozent», erläutert Dangel. Nur die Blechblas- und Schlaginstrumente bilden noch eine Männerbastion.

Alle Kandidaten sind Abgänger von Konservatorien oder Musikgymnasien. «Von den Musikern wird erwartet, dass sie vom ersten Tag an ihren Part spielen und (on the job) lernen», sagt Dangel. Doch analog zum europäischen Unternehmensalltag wird es für einen Vierzigjährigen schwierig, einen Job zu finden oder das Orchester zu wechseln, ergänzt Madl. Die meisten neuen Festangestellten sind zwischen 25 und 35 Jahre alt. Die Qualität von älteren Musikern nimmt jedoch mit dem Alter nicht wirklich ab. «Die motorischen Fähigkeiten können zwar etwas nachlassen, doch wird dies durch die lange Erfahrung kompensiert», räumt Madl ein.

Das Zürcher Opernhausorchester bietet Profimusikern unter 26 Jahren ein spezielles Programm an – die Orchester-Akademie am Opernhaus Zürich. Den Akademie-Mitgliedern werden befristete Verträge angeboten, die es ihnen ermöglichen, zusätzliche Orchestererfahrung zu sammeln. Das Opernhausorchester mit 116 festangestellten Musikern engagiert für spezifische Opern oft zusätzliche Instrumentalisten; während eine Barockoper lediglich ein 35-Personen-Orchester erfordert, beträgt der Musikerbedarf für eine Wagner-Oper bis zu 90 Personen.

Wer die harten Auswahlverfahren übersteht, hat meist eine lebenslange Anstellung vor sich. Orchestermitglieder können zwar wie andere Arbeitnehmende ihre Stelle kündigen, doch machen nur wenige von diesem Recht Gebrauch, «In den letzten zehn Jahren

haben meines Wissens nur zwei Mitglieder nach München gewechselt, und zwei sind nach Australien zurückgekehrt», erzählt Tonhalle-Orchester-Mitglied Andreas Sami. Einige wenige überstehen die Probezeit nicht, und einige müssen aufgrund von Gehörverlusten oder -entzündungen zurücktreten. «Die grosse Mehrheit unserer Musiker sind ihr ganzes Arbeitsleben bei uns tätig», bestätigt auch Heiner Madl. «Wir sind ein Haus, in dem man gerne sesshaft wird.» de

Nachwuchsförderung als Erfolgsrezept

Die Nachfolge im Fussball ist schnell geregelt: Befindet sich ein Verein im Abstiegskampf oder kann er die hoch gesteckten Erwartungen nicht erfüllen, so wird der Trainer entlassen und ein Nachfolger eingesetzt, zuerst ad interim der Assistent, danach ein Trainerkollege, der kurz zuvor bei einem kriselnden Konkurrenten in die Wüste geschickt worden ist. Ein ewiger Kreislauf.

Die Planung bei einer Nationalmannschaft ist naturgemäss längerfristig als bei den Klubs ausgerichtet, denn nur alle zwei Jahre findet ein wichtiges Turnier – eine Welt- oder Europameisterschaft - statt. Dies gibt den Verbänden die Chance, mit einer systematischen Talentförderung einiges für den zukünftigen Erfolg zu tun. Paradebeispiele sind die kleinen Länder Holland und Portugal, die dank exzellenter Nachwuchsschulung permanent in der «Liga der Grossen» mitspielen.

Auch die Schweiz hat in den letzten Jahren den Anschluss geschafft und gehört zu den elf europäischen Ländern, die sich sowohl für die EURO 2004 in Portugal als auch für die Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland qualifiziert hatten. Letztlich sei dies nichts anderes als eine Folge seriöser Nachfolge->

Fussball Nachfolgeplanung heisst kontinuierliche Talentförderung auf professioneller Basis. Als Hauptsponsorin der Schweizer Fussballnationalmannschaft legte die Credit Suisse die Basis dazu mit der Forderung gegenüber dem Fussballverband, die Hälfte der Beiträge in den Nachwuchs zu investieren. In dieser Zeit qualifizierte sich die Schweiz viermal für die Welt- oder Europameisterschaft. An der Euro 2008 ist sie – als Gastgeberin – ein fünftes Mal dabei. Die Kandidatur wurde von der Credit Suisse massgeblich mitgetragen. Mehr unter www.credit-suisse.com/fussball und www.symphasis.ch (Young Kickers Foundation).

planung, erklärt Walter Berchtold, Head Private Banking Credit Suisse. Die heute erfahrenen Schlüsselspieler wie Alex Frei, Ricardo Cabanas oder Ludovic Magnin hätten als Erste von der Professionalisierung der Nachwuchsförderung in der Nationalmannschaft und in den Vereinen profitiert.

Als die Credit Suisse 1993 Hauptsponsorin der Schweizer Nationalmannschaft wurde, hatte sich die Schweiz dank einiger herausragender Spieler für die WM in den USA qualifiziert. Doch der Fussballverband und die Credit Suisse wussten, dass ein solcher Erfolg ohne besondere Vorkehrungen nur ausnahmsweise möglich sein würde. «Es wurde ein ungewöhnlicher Vertrag abgeschlossen: Die Hälfte des Sponsorbeitrags musste zweckgebunden in die – damals noch nicht existierende – Nachwuchsförderung fliessen. Daran hat sich bis heute nichts geändert», blickt Berchtold zurück.

Als Sponsorin wolle die Credit Suisse eine verlässliche Partnerin sein, die eine zumindest mittelfristige Planungssicherheit ermögliche, so Berchtold weiter. «Wir freuen uns über das sensationelle Tor von heute, aber unser Ziel ist es, dass wir auch übermorgen ein ähnliches Goal beklatschen können. Dabei wissen wir, dass ein Land wie die Schweiz, die keine grosse Fussballtradition hat, zwischendurch Durststrecken durchstehen muss.»

Blicken wir rund zehn Jahre zurück, so führte Hansruedi Hasler als neuer Technischer Direktor des Schweizerischen Fussballverbandes 1996 sein Konzept der professionellen Nachwuchsförderung ein, das beispielsweise vollamtliche Nachwuchstrainer der U-Nationalmannschaften vorsah, aber auch Ausbildungszentren, wo Talente wie etwa Johan Djourou zusammengezogen und

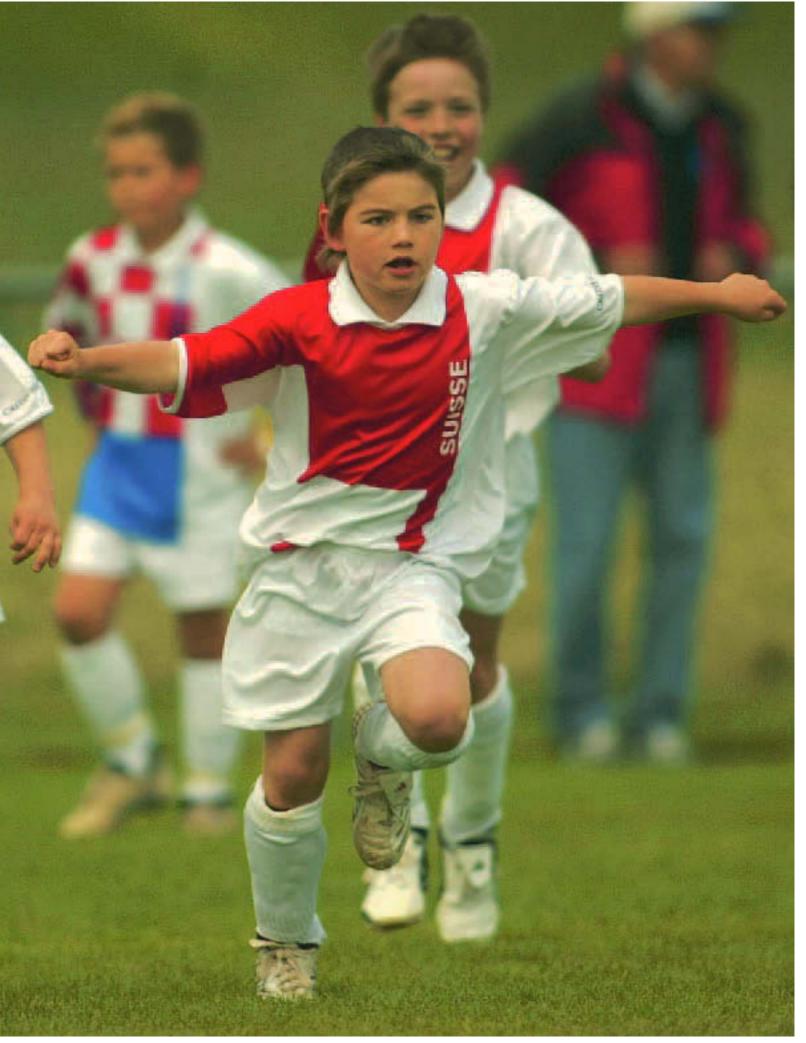
zwei Jahre lang systematisch aufgebaut wurden, ohne dass die schulische Ausbildung vernachlässigt worden wäre. Die Credit Suisse ihrerseits erleichterte es besonders talentierten Fussballern, Lehre und Training in Einklang zu bringen, solange die Leistung in der Bank nicht darunter litt. Davon profitierten bekannte Spieler wie Stephan Lichtsteiner und Heinz Barmettler, die nun auf dem Sprung in die Nationalmannschaft sind.

Ab 2002 setzten die ersten grösseren Erfolge ein, so die Halbfinalqualifikation der U21 an der Europameisterschaft im eigenen Land und der Titelgewinn der U17. Diese Erfolge sorgten für einen Boom im Nachwuchsbereich. Der Nachteil davon: Es mangelt nun an geeigneten Plätzen und teilweise auch an geeigneten Trainern. Um solche Probleme anzupacken und generell den Breitenfussball zu fördern, hat die Credit Suisse die Young Kickers Foundation gegründet, die von Marco Blatter präsidiert wird.

Dieses Jahr organisiert die Credit Suisse verschiedene Mini-Champs-Turniere und unterstützt die Aktion «Play Football, Switzerland» des Fussballverbandes.

Und wie denkt Walter Berchtold über die Euro 2008? «Als Beirat der Euro ist es mir wichtig, dass es für alle beteiligten Nationen ein wunderbares Fussballfest der Emotionen wird wie zuletzt in Deutschland, dass es also in Österreich und in der Schweiz zu Begegnungen kommt, die über das Turnier andauern. Alle sollen auch bei uns das Gefühl haben, zu Gast bei Freunden zu sein. Als Schweizer hoffe ich natürlich, dass die Mannschaft von Jakob Kuhn schönen Fussball bietet. Und sollte es nicht zum Europameistertitel reichen, so weiss ich, dass unser junges Team noch entwicklungsfähig ist.» schi





Beim Kulturerbe geht es letztlich immer um die Menschen

Nachfolge bedeutet die Verantwortung für das, was kommt. Auch in Bezug auf das kulturelle Erbe. Europa Nostra, die Dachorganisation der europaweiten Bewegung zur Erhaltung und Pflege des Kulturerbes, ist sich dieser Verantwortung bewusst. Präsidiert wird Europa Nostra zur Zeit von einem dänischen Prinzen und einem Schweizer Juristen.

Text: Andreas Schiendorfer

«Ohne Wurzeln kein Leben, ohne Geschichte keine Identität, ohne Vergangenheit keine Zukunft.» So wird auf dem Prospekt von Europa Nostra der Prinzgemahl von Dänemark zitiert. Dies ist keine hohle Phrase, denn der Gatte von Königin Margrethe II. hat als Lyriker und Präsident von Europa Nostra ein feines Gespür für das zeitliche Moment des Weltenlaufs entwickelt, für die Verantwortung, welche die heutige Generation für die nachfolgende trägt (siehe Interview Seite 20). An der Jahrestagung 2007 Anfang Juni in Stockholm bezieht sich das Stichwort «Nachfolge» aber auch ganz konkret auf ihn: Nach 17 Jahren an der Spitze der Organisation tritt er zurück, überzeugt, dass eine geeignete Nachfolgerin zur Wahl vorgeschlagen werden kann.

«Wir sind unserem Präsidenten zu grossem Dank verpflichtet, da er sich zu jeder Zeit mit Engagement für unsere Anliegen eingesetzt hat», betont Andrea H. Schuler, der dieser wichtigen Kulturorganisation mit Mitgliedern aus rund 50 europäischen Ländern seit letztem Frühsommer als ehrenamtlicher Exekutivpräsident vorsteht.

Sein Schweizer Büro befindet sich in einem der wenigen Häuser, die im Jahr 1861 den verheerenden Brand von Glarus unbeschadet überstanden haben. Unser Morgengespräch vergeht im Fluge, unterbrochen von einigen Telefonanrufen mit der Zentrale von Europa Nostra in Den Haag, wo sich Schuler überdies rund eine Woche pro Monat persönlich aufhält. Im Gedächtnis haften geblieben sind mir vor allem zwei Kernaussagen: «Kulturguterhaltung ist keine rückwärtsgewandte, sondern eine zukunftsgerichtete Aufgabe. Altes bewahren heisst nicht Neues verhindern.» sowie

«Unsere Anstrengungen gelten letztlich dem Menschen, den Leuten, ihrer Lebensqualität. Kulturerbe zu schützen und zu pflegen bedeutet, unsere Identität zu bewahren und bewusst zu machen.»

Kulturerbepreis und Tag des Denkmals

Gegründet wurde Europa Nostra vor über 40 Jahren, um die entscheidenden Akteure der europäischen Denkmalpflege zusammenzuführen. Mit dem Europarat, den Institutionen der Europäischen Union und der UNESCO besteht laut Schuler eine sehr gute, ja geradezu partnerschaftliche Zusammenarbeit: Seit 2002 vergibt Europa Nostra nämlich zusammen mit ihrem eigenen Kulturerbepreis (Europa Nostra Heritage Award) auch jenen der EU-Kommission (European Union Price for Cultural Heritage), und seit 2006 ist der Verein im Auftrag des Europarates auch für die Koordination der Europäischen Denkmaltage verantwortlich.

Diese gewähren – unter jährlich wechselndem Thema – Millionen von Menschen Einblicke in wenig bekannte, der Öffentlichkeit oft unzugängliche kulturelle Welten. In der Schweiz und in Deutschland ging es 2006 um Gärten und Parkanlagen; 2007 konzentriert man sich am Wochenende vom 8./9. September in der Schweiz auf «Holz», in Deutschland hingegen auf «Historische Sakralbauten».

Kultur kennt viele Erscheinungsformen

Europa Nostra kümmert sich mit Schwergewicht um den Schutz und die Pflege des gebauten und des landschaftlichen Kulturerbes. Im Rahmen der Kulturerbepreise werden aber auch bildliche >



2005 zeichnete Europa Nostra die Restaurierung des Bade- und Bootspavillons des Hernerguts in Horgen mit einer Medaille aus. Dieser war 1899/1900 im Auftrag des Seidenfabrikanten Heinrich Emil Streuli-Hüni durch Albert August Müller (Schüler von Gottfried Semper) und Franz Frisch (Vater von Max Frisch) erbaut worden. Streuli gehörte übrigens von 1889 bis 1911 dem Verwaltungsrat der Schweizerischen Kreditanstalt an. Als Vorlage diente das Nebenschlösschen Amalienburg im Schlosspark von Nymphenburg in München. 1999 bis 2004 nahmen Hans Georg Schulthess, ein Nachkomme Streulis, und der Architekt Ueli Geiger eine durch Denkmalpflege, die Gemeinde Horgen und Pro Patria unterstützte Gesamtsanierung vor.

Europa Nostra wurde 1963 als Dachorganisation der europäischen Denkmalschutzbewegung gegründet. Die offiziellen Amtssprachen sind Englisch und Französisch. Europa Nostra wird von S. K. H. Prinz Henrik, Prinzgemahl von Dänemark (bis Juni 2007) präsidiert. Als Excutive President wirkt seit 2006 der Schweizer Jurist Dr. Andrea H. Schuler. Unterstützt wird er von sieben Vizepräsidenten und einem 80-köpfigen Council. In diesem sitzen ausser Schuler aus der Schweiz auch noch Philippe Biéler (Schweizer Heimatschutz) und Botschafter Gian Federico Pedotti (Domus Antiqua Helvetica) sowie aus Deutschland Alexander Fürst zu Sayn-Wittgenstein-Sayn, Angus Fowler (Förderkreis Alte Kirchen), Prof. Dr. Michael Krautzberger (Deutsche Stiftung Denkmalschutz) und Rupert Graf Strachwitz (Kulturstiftung Haus Europa).

Das Internationale Sekretariat von Europa Nostra befindet sich in Den Haag.

Europa Nostra zählt 230 Mitgliederorganisationen (nicht profitorientierte NGOs), über 200 Assoziierte Organisationen (staatliche oder halbstaatliche Stellen) sowie zahlreiche Einzelmitglieder aus über 50 europäischen Ländern.

Europa Nostra wird von der Jubiläumsstiftung der Credit Suisse unterstützt.

Darstellungen und Sammlungen, wissenschaftliche Studien und Abhandlungen sowie langjähriges, vorbildliches denkmalpflegerisches Engagement ausgezeichnet.

Mit Grundsatzpapieren zu aktuellen Themen wie «Umwelt und Kulturerbestätten schonende Tourismusförderung» oder «Landschaftsverträgliche Windenergie-Nutzung» möchte Europa Nostra nicht nur den Mitgliedern, sondern auch weiteren interessierten Kreisen, einschliesslich politischen Entscheidungsträgern auf nationaler und europäischer Ebene, nützliche Dienste erweisen. An der Jahrestagung in Stockholm geht es unter dem Titel «Add Modernism!» um den Umgang mit zeitgenössischer Architektur, namentlich in historischen Stadtbildern, sowie um deren Erhaltung für nachfolgende Generationen.

Eine Erfolgsquote von rund 30 Prozent

Europa Nostras konkrete Interventionen zum Schutz aktuell gefährdeter Kulturerbestätten weisen eine erfreulich hohe Erfolgsquote von schätzungsweise 30 Prozent auf. In jüngster Zeit hat sich Europa Nostra beispielsweise erfolgreich gegen ein geplantes Hochhaus in der Altstadt von Kopenhagen sowie gegen die Anlage eines Dracula-Erlebnisparkes unmittelbar vor den Toren der mittelalterlichen Stadt Sighisoara (Transsylvanien/Rumänien) gewehrt.

Noch nicht abgeschlossen sind die Bemühungen um den Schutz einer längst stillgelegten, von einer intensiven Wiederausbeutung bedrohten Goldmine aus der Römerzeit in Rosia Montana (Rumänien) sowie um die Rettung römischer Badeanlagen bei Allianoi in der Türkei. Diese sollen unter den Fluten eines Fluss-Stauwerkes verschwinden. «Wir wollen keine Museumsverwalter sein», betont Andrea H. Schuler, «aber wenn jetzt mitten in St. Petersburg ein fast 400 Meter hohes Bürogebäude der Gasprom gebaut werden soll, dürfen wir da schweigen?»

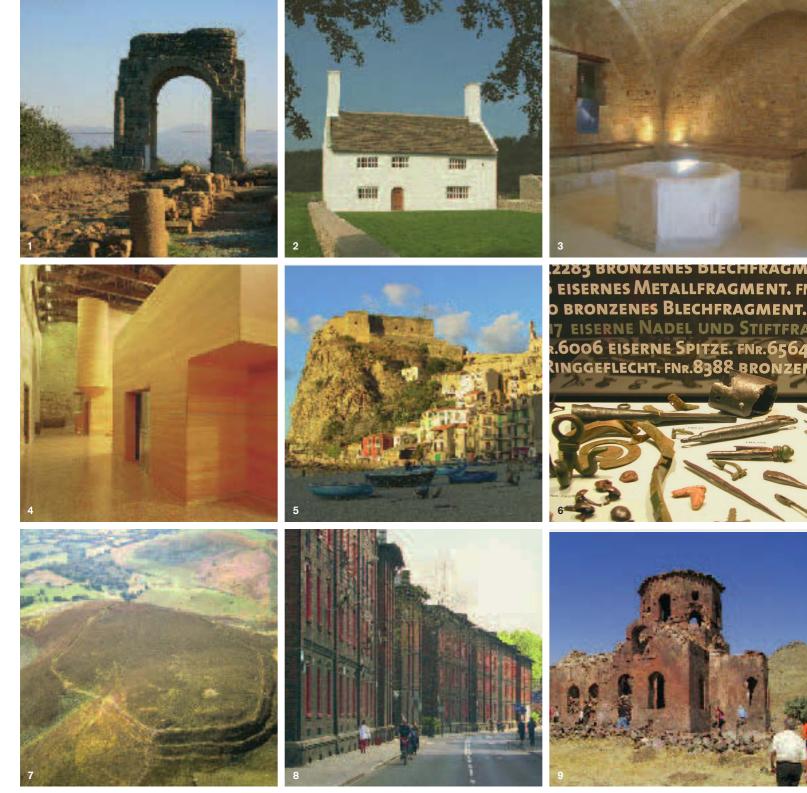
Und der CEO von Europa Nostra fährt in seiner Bilanz fort: «Ein gewachsenes und weiter wachsendes Verständnis für das Kulturerbe zeigt sich an der stetig zunehmenden Mitgliederzahl von Europa Nostra, aber auch an den kontinuierlich steigenden Bewerbungen im Rahmen unserer Preisausschreiben.» Allerdings räumt er ein, dass gerade aus der Schweiz noch mehr Projekte eingereicht werden könnten. Umso erfreulicher sei es natürlich, dass Hans Georg Schulthess den 1899 erbauten Badepavillon des Horgener Seidenfabrikanten Heinrich Emil Streuli so mustergültig restaurierte, dass er die Europa-Nostra-Medaille erhielt.

Der Erfolg hat indes auch seine Kehrseite. Die zusätzlichen Aufgaben wachsen schneller, als die zu deren Erfüllung erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen beschafft werden können. Wird deshalb Europa Nostra allmählich handlungsunfähig? «Unser kleines, doch äusserst kompetentes und motiviertes Team im Generalsekretariat in Den Haag sowie eine verstärkte Konzentration auf unsere Kernkompetenzen erlauben uns, auf Kurs zu bleiben. Wir arbeiten jedoch daran, dass mein Nachfolger dereinst eine Organisation mit angemesseneren Strukturen und Ressourcen erben kann.»

«Wellness»-Zentren für Herz und Verstand

Zuletzt stellt Andrea H. Schuler die Relationen klar: «Strukturen und Ressourcen sind zwar unabdingbare Mittel zur Erfüllung unserer Aufgabe. Aber das Wichtigste ist und bleibt die Überzeugung von der Bedeutung des Kulturerbes als Voraussetzung und Angelpunkt von Lebensqualität, Identitätsfindung, Zugehörigkeitsempfinden. Kulturerbestätten verdienen Schutz und Respekt, wo immer sie sich befinden. Sie sind Orte der Erkenntnis und der Geborgenheit – «Wellness»-Zentren für Herz und Verstand.» <

Mehr Informationen unter www.europanostra.org (englisch, französisch) www.tag-des-offenen-denkmals.de www.nike-kultur.ch > Denkmaltag www.credit-suisse.com/infocus > Kultur



Das europäische Kulturerbe hat viele Gesichter. Alljährlich zeichnet Europa Nostra vorbildliche Sanierungsmassnahmen mit einer Medaille oder einem Diplom aus. Unser Querschnitt zeigt einige Gewinner der letzten beiden Jahre. 1 Extremadura, Spanien (Römerweg) 2 Dolbelydr, Nord-Wales/Grossbritannien (Einfamilienhaus) 3 Nikosia, Zypern (Ottomanisches Bad) 4 Venedig, Italien (Umnutzung einer Kirche) 5 Reggio Calabria/Italien (Forschungsmethoden für nachhaltige Entwicklung) 6 Kalkriese, Deutschland (Museum und Park zur Varusschlacht) 7 Denbigshire, Wales/Grossbritannien (Analyse einer Kulturlandschaft) 8 Oberschlesien, Polen (Arbeitersiedlung) 9 Griechenland/Türkei (gemeinsames kulturelles Erbe, Initiative einer Stiftung von Emigranten in Lausanne)



S. K. H. Prinz Henrik, Prinzgemahl von Dänemark (rechts im Bild), und Donnedieu de Vabres, der französische Kulturminister.

Am 11. Juni 1934 kam der Prinzgemahl von Dänemark in Talence als Henri Marie Jean André Graf de Laborde de Monpezat zur Welt. Am 10. Juni 1967 heiratete er als junger Diplomat die dänische Kronprinzessin Margarethe. Am 7. Juni 2007 tritt er in Stockholm nach 17 Jahren als Präsident von Europa Nostra zurück.

«Europa Nostra ist der Anwalt des Kulturerbes in Europa»

Zwar steht dem Präsidenten von Europa Nostra ein Exekutivpräsident zur Seite, der ihn entlastet. Dennoch ist es alles andere als selbstverständlich, dass sich S. K. H. Prinz Henrik, Prinzgemahl von Dänemark, während 17 Jahren an der Spitze von Europa Nostra engagierte. Kurz vor seinem Rücktritt zogen wir mit ihm eine sehr positive Bilanz.

Bulletin: Was hat Sie motiviert, sich für Europa Nostra einzusetzen?

Prinz Henrik, Prinzgemahl von Dänemark: Mein Einsatz in Dänemark für karitative Einrichtungen wie das Rote Kreuz oder für Naturschutzverbände wie den WWF hat dazu geführt, dass ich auch einem Verband, der zwar bisher wenig bekannt, aber im europäischen Umfeld unentbehrlich ist, meine Hilfe nicht vorenthalten wollte. Mir wurde es so möglich, besondere Projekte, die unser Kulturerbe betreffen, zu fördern. Jeder europäische Bürger ist aufgerufen, in seinem persönlichen Umfeld einen Beitrag zu leisten und seinen Möglichkeiten entsprechend Verantwortung zu übernehmen. Unter diesem Aspekt habe ich den Eindruck, mich nützlich gemacht zu haben.

Sind Sie mit dem Erreichten zufrieden?

Alles, was wir bisher erreicht haben, ist das Ergebnis einer gemeinsamen Anstrengung. Ich bin froh, mit hervorragenden Menschen in einem Verband zusammenarbeiten zu dürfen, in dem ein gutes Klima herrscht und wo professionelle Arbeit geleistet wird. Ich persönlich bin sehr gespannt auf unsere zukünftigen Ergebnisse. Ich habe jedoch den Eindruck, dass Europa Nostra zu einem bevorzugten Partner des Europarates, der Europäischen Union und der Regierungen zahlreicher europäischer Staaten geworden ist. Dies ist auch unserer Strategie zu verdanken, die sich durch Integrität, Unabhängigkeit und Sorgfalt auf technischer Ebene auszeichnet. Es ist uns gelungen, unzählige archäologische Stätten und Denkmäler zu retten, die vom Verfall bedroht waren. Heute werden wir in erster Linie als «Anwälte» des Kulturerbes angesehen, die keine Partikularinteressen vertreten. Deshalb werden wir immer häufiger um Rat gebeten.

Gibt es Erfolge von Europa Nostra, auf die Sie besonders stolz sind?

Ich bin sehr froh, dass es uns gelungen ist, die historische Stätte von Marathon zu retten, die den Geist des antiken Griechenlands, dessen Erben wir ja schliesslich sind,

ganz besonders verkörpert. Ich habe auch den Eindruck, dass die von der Europäischen Union und Europa Nostra vergebenen Kulturerbepreise zum verbindlichen Umgang mit Kulturerbe motivieren. Der Kunstband «Le Pouvoir de l'exemple» von Professor van Jole beschreibt sehr gut unsere Arbeit in den letzten 40 Jahren. Diese Arbeit hat uns bekannt gemacht und dazu geführt, dass Europa Nostra seit 2006 für die Koordination der Europäischen Denkmaltage verantwortlich ist. Die gemeinsam vom Europarat und von der Europäischen Kommission durchgeführte Veranstaltung findet ein immer grösseres Echo in der Bevölkerung von 49 Ländern!

Welches sind die grössten Herausforderungen von Europa Nostra?

Es geht zunächst darum, dass wir in unseren Bemühungen nicht nachlassen. Eine weitere grosse Aufgabe ist es, die Jugend dafür zu begeistern, sich an unserer Seite am Aufbau dieses Europas der Kultur und des Kulturerbes zu beteiligen, ohne das unser «gemeinsames Haus» nicht von Dauer sein wird. Wir müssen auch sehr aufmerksam die Entwicklung des Begriffs «Erbe» verfolgen, der ständig weiter gefasst wird. Das hat dazu geführt, dass sich die Liste jedes Jahr um neue Denkmäler und archäologische Stätten erweitert, während sich gleichzeitig die Mittel zur Rettung der bereits erfassten erschöpfen. Wer hätte gedacht, dass wir eines Tages für den Erhalt von Fabriken und Anlagen, die unser industrielles Erbe verkörpern, oder für Bausubstanz aus den Dreissiger- oder Fünfzigerjahren kämpfen würden? Unser Erbe stellt nicht nur einen kulturellen Wert dar, sondern es besitzt auch eine wirtschaftliche. soziale und sogar politische Bedeutung. Es ist an uns, dafür zu sorgen, dass man sich dessen bewusst wird und dass diese Werte bei den politischen Entscheidungsträgern und in der breiten Öffentlichkeit Anerkennung finden. Es gilt, unserer Botschaft auf lokaler, regionaler, nationaler und europäischer Ebene Gehör zu verschaffen. schi

Das Rückgrat der Wirtschaft

Über 99 Prozent aller Firmen sind so genannte KMU – kleine und mittlere Unternehmen – mit maximal 250 Mitarbeitenden. In der Schweiz arbeiten bei ihnen gegen 70 Prozent aller Beschäftigten. Damit sind sie für unsere Gesellschaft unverzichtbar. Umso wichtiger ist es, dass auch bei den KMU die Nachfolge rechtzeitig geplant wird.

Text: Andreas Schiendorfer

«Ich bin einfach ein Glied in der Kette», erklärt Abt Martin Werlen demütig. «Vor mir kam der 57. Abt, nach mir folgt der 59.» Als er im November 2001 zum Vorsteher des Klosters Einsiedeln gewählt wurde, verstand er nichts von Wirtschaft. Heute spricht der CEO des ältesten KMU der Schweiz, gegründet im Jahr 934, sogar an der ETH Zürich über Betriebswirtschaft (vgl. Seite 9).

Zu Beginn des 14. Jahrhunderts entstand in Aarau eine Glockengiesserei. Die immer noch in der Freiburger Kathedrale läutende Barbara-Glocke kündet auf ihrem Schriftband von ihrem Entstehungsjahr 1367 und ihrem Aarauer Meister Walter Reber. Auf die Reber folgten andere Giessergeschlechter. Anfang des 19. Jahrhunderts verkaufte Johann-Heinrich Bär die Giesserei an seine Mitarbeiter Jakob und Sebastian Rüetschi. Eine gute Lösung, auch wenn man damals noch nicht von einem MBO, einem Management Buyout, sprach. Doch leider starben die Rüetschi 1917 aus. Das Unternehmen konnte gerettet und als Glocken- und Kunstgiesserei H. Rüetschi AG weitergeführt werden. Wurde sie in eine Publikumsgesellschaft umgewandelt, floss Private Equity nach Aarau? Wir haben es nicht untersucht, es spielt keine Rolle. Die Arbeitsplätze und eine Traditionsfirma blieben erhalten. Noch heute heisst es: Fusa sum arow – zu Aarau gegossen.

Seit 1522 baut die Familie Fonjallaz, das älteste Familienunternehmen in der Schweiz, am Genfersee Weine an. Generation um Generation wurde es vom Vater zum Sohn weitergereicht, «de père à fils». In 13. Generation führt nun Patrick die Fonjallaz SA in Epesses mit 12 Mitarbeitenden. Bald ist er 61 Jahre alt. Sein erst neunjähriges Töchterchen Soraya hat schon einen gehörigen Geschäftssinn entwickelt, vom vierjährigen Balthasar wäre das doch etwas gar viel verlangt. In 10, 15 Jahren wird man mehr wissen, vielleicht muss man sich eine Übergangslösung überlegen. Klar ist: Patrick Fonjallaz wird sich bald Gedanken über die Nachfolge machen.

«Hetzen Sie mich nicht! Ich habe Wichtigeres zu tun.»

Es gibt Dinge im Leben, die kann man wunderbar verdrängen. Die Nachfolge in der eigenen Firma ist so etwas. Noch ist es doch viel zu früh. Die Tagesgeschäfte erfordern die volle Konzentration, es gilt, die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern wahrzunehmen. Unternehmensberater Leonhard Fopp spricht in diesem Zusammenhang vom Alpha-Syndrom (siehe S. 36).

Bei unserer Internetrecherche sind wir plötzlich in Deutschland gelandet. Dort bietet das älteste Familienunternehmen ebenfalls Tranksame an: die 1447 gegründete, in 20. Generation geführte Brauerei Zötler in Rettenberg im Oberallgäu. Dann bleiben wir jedoch bei einem Artikel von FAZ-Wirtschaftsredaktor Ralf Nöcker hängen: «Hetzen Sie mich nicht!» Dies ist die Antwort, die ein Berater, der auf den Verkauf kleiner und mittlerer Unternehmen spezialisiert ist, Jahr für Jahr von einem potenziellen Klienten zu hören bekommt, wenn er ihn auf das Thema Nachfolge ansprechen möchte. Wohlgemerkt: Der betreffende Unternehmer ist 97 Jahre alt. Sollte er das Zeitliche segnen, stünde niemand bereit, in seine Fussstapfen zu treten – Nachwuchs gibt es nicht, und der einzige Prokurist steht kurz vor der Rente. Die wahrscheinliche Konsequenz der ungeregelten Nachfolge: Das Unternehmen wird liquidiert, die rund 40 Mitarbeiter müssen sich nach einem neuen Arbeitgeber umsehen »

Unterdessen hat sich das Problem erledigt, der Artikel stammt aus dem Jahr 2003. Wetten, dass wir einen ähnlichen Fall auch in Österreich finden würden und in Italien und in Frankreich. In der Schweiz hingegen ist das nicht denkbar, oder etwa doch?

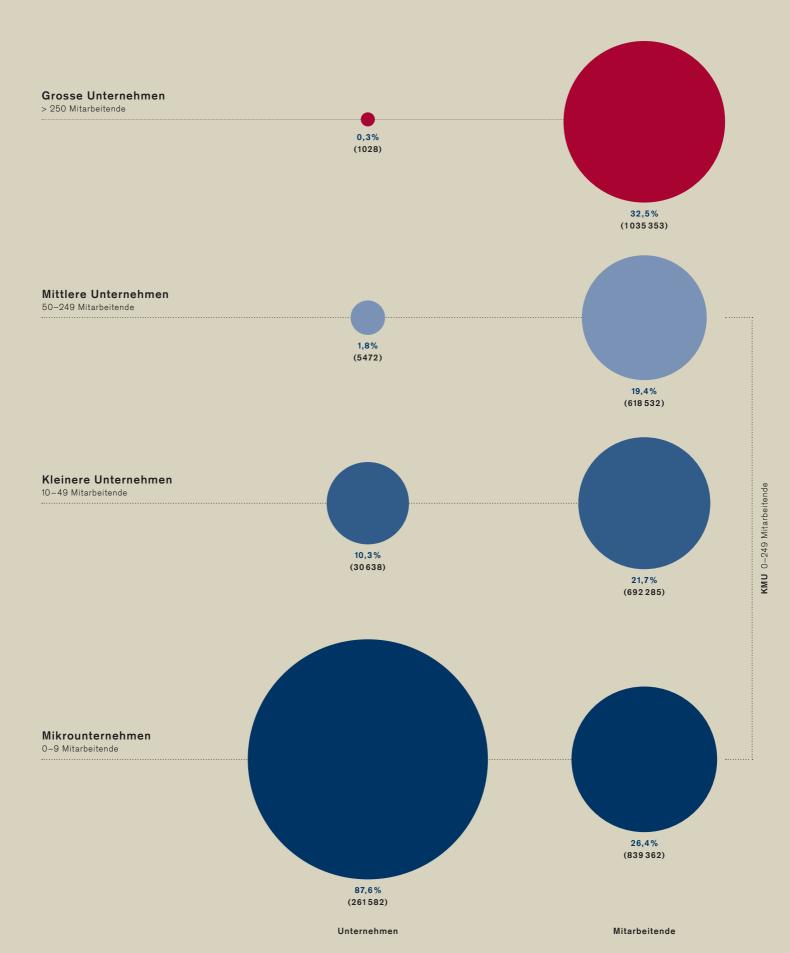
Naturgemässer Strukturwandel...

Im Jahr 2004 wurden in der Schweiz 11169 Firmen geschlossen, gleichzeitig aber auch 11788 neue Marktunternehmen gegründet. Die Zahlen für 2003 sind ähnlich: 11265 Schliessungen stehen 11164 Gründungen gegenüber. Dass bei einem Saldo von immerhin 518 Firmen insgesamt 38960 Stellen mehr verloren gingen als geschaffen wurden, darf nicht verwundern: Start-up-Firmen sind in der Regel Mikrounternehmen und werden erst später, wenn sie die schwierigen Anfangsjahre überstanden haben, vermehrt Arbeitsplätze schaffen.

Volkswirtschaftlich gesehen sind solche – für die Mitarbeitenden schmerzlichen – Wechsel nötig. Auf diese Weise vollzieht sich >

Struktur der Schweizer Wirtschaft 2005

Die Schweiz ist ein KMU-Land, in dem die Arbeitsplätze recht gleichmässig verteilt sind. In den USA oder Japan hingegen dominieren die Grossunternehmen, in Spanien oder Griechenland die Mikrounternehmen. Quelle: Bundesamt für Statistik



der Strukturwandel: Noch im Jahr 1850 arbeiteten die meisten Schweizer im Landwirtschaftssektor (Sektor 1). Danach war bis 1970 der Industriesektor (Sektor 2) der zahlenmässig wichtigste Arbeitgeber. Seither ist es der Dienstleistungssektor (Sektor 3). Im Jahr 2005 waren nur noch 5,4 Prozent der Beschäftigten (212 526 Personen) im Agrarbereich tätig. Die Industrie sicherte 25,5 Prozent (996 970 Personen) ein Auskommen. Nicht weniger als 2 701 764 Beschäftigte, also 69,1 Prozent, waren im Dienstleistungssektor angestellt. Naturgemäss gibt es auch gewichtige Verschiebungen innerhalb der einzelnen Industriebereiche und der Dienstleistungsbranche.

... doch zu viele Unternehmen schliessen unnötig

Verdrängte Nachfolgeprobleme helfen allerdings der Natur auf völlig verkehrte Weise nach. Allzu viele Betriebsschliessungen erfolgen nur deshalb, weil die Unternehmer die Nachfolge nicht rechtzeitig geregelt hatten, weil sie vor lauter Verantwortung für das Glied fatalerweise die Verantwortung für die Kette verdrängten. Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn meldete 2006, dass gegenwärtig rund 70 900 Unternehmen pro Jahr in neue Hände zu übergeben sind. Dabei ist die Zahl der betroffenen Arbeitsplätze von 907 000 (im Jahr 2000) auf knapp 680 000 (2005) zurückgegangen. Stillgelegt «mangels Nachfolge» werden nun kleinere, dafür deutlich mehr Unternehmen: 5900 mit zirka 33 500 betroffenen Mitarbeitern (5000 im Jahr 2000). Das sind 8,3 Prozent aller Nachfolgefälle. In Deutschland ist nur bei 43,8 Prozent aller Nachfolgen eine Übergabe an Familienmitglieder möglich, bei 21,1 Prozent der Fälle, Tendenz steigend, wird das Unternehmen an externe Dritte verkauft.

In seinem Buch «KMU in der Schweiz. Profile und Herausforderungen» hat Paul Dembinski die Meta-Ursachen der Konkurse analysiert: Finanzierungsprobleme (rund 47 Prozent), Management-

fehler (33 Prozent), mangelnde Nachfrage (25 Prozent), interne Krisen (6 Prozent). Darunter sind neben Streit und Veruntreuungen vor allem auch Nachfolgeprobleme zu verstehen.

Das Center for Family Business der Universität St. Gallen errechnete in einer für PricewaterhouseCoopers durchgeführten Untersuchung, dass 18,5 Prozent der Unternehmen innerhalb von fünf Jahren eine Nachfolge zu regeln haben, jährlich 11 441 Unternehmen. Davon werden im Jahresschnitt 1843 Firmen mit 14 560 Arbeitsplätzen stillgelegt! Die Nachfolge scheitert also in rund einem Sechstel aller Fälle. Mit Frank Halter sprachen wir über die Nachfolge aus Sicht der Jungen (siehe Seite 34).

Nachfolge laut Credit Suisse für 50 Prozent ein Thema

In dieser grundlegenden St. Galler Studie konnten im Jahr 2005 total 1342 Unternehmen analysiert werden. Das Swiss Economic Research Team der Credit Suisse untersucht gegenwärtig rund 1500 Fragebogen. Sie wurden im Februar 2007 im Rahmen des Forschungsprojekts «Forum Zukunft KMU» zurückgeschickt. Die wissenschaftlichen Resultate lagen bei Redaktionsschluss dieses Bulletins noch nicht vor. Immerhin liess sich Hans Baumgartner, Leiter Corporate Banking KMU, bereits eine höchst erstaunliche Aussage entlocken: Für nicht weniger als 34,7 Prozent der befragten KMU ist die Nachfolgeregelung in der Geschäftsleitung aktuell ein Thema, für weitere 30,2 Prozent wird sie es innerhalb der nächsten zehn Jahre sein. Rechnet man dies auf fünf Jahre um, so kommen wir insgesamt auf 49,8 Prozent!

Die Schweizer sind stolz auf ihre KMU

Noch häufiger als den Satz: «Die KMU müssen ihre Nachfolgeplanung beginnen», hört man in der Schweiz die Aussage: «Die KMU sind das Rückgrat der Wirtschaft.» Darin widerspiegelt sich einerseits >

Die Familienunternehmen sind besonders erfolgreich

Von Familienunternehmen kann man lernen, etwa die Ausrichtung auf langfristige strategische Ziele und Konzentration auf die Kerngeschäfte. Viele Familienunternehmen sind an der Börse und schneiden dort vorzüglich ab.

88,4 Prozent aller Unternehmen in der Schweiz weisen gemäss Center for Family Business einen dominanten Familienaktionär auf, davon entfallen 88,26 Prozent auf kleine und mittlere sowie 0,14 Prozent auf grosse Unternehmen. Im Durchschnitt sind 30 Prozent der börsenkotierten Unternehmen Familienunternehmen. Exakt so viele sind es in der Schweiz: die Extreme bilden Mexiko (100 Prozent) und Hongkong (70 Prozent) sowie Japan (5 Prozent) und England (0 Prozent). Die Studie «Schweizer Familienunternehmen an der Börse», erstellt im Auftrag von Ernst & Young, zeigt auf, dass die Schweizer Familienunternehmen (Swiss Family Index) deutlich besser abschneiden als der SPI. Wer im Januar 1990 100 Franken

in Familienaktien angelegt hatte, besass im Januar 2004 – nach relativ grossen Schwankungen – 516 Franken, bei einer Investition in den Gesamtmarkt wären es 365 Franken gewesen, bei Nichtfamilienunternehmen sogar nur 302 Franken.

Die Analysten der Credit Suisse bestätigten dies Anfang 2007 nach ihren Untersuchungen der Aktienmärkte weltweit. Die europäischen Aktien mit einem bedeutenden Familieneinfluss (Stocks with a Significant Family Influence – SSFI) erzielten seit 1996 eine Überperformance von durchschnittlich 8 Prozent pro Jahr. In den USA kamen sie auf ähnliche Resultate. Die Ausrichtung auf langfristige strategische Ziele, die Konzentration auf die Kerngeschäfte,

die stärkere Einbindung des Managements und eine geringere Reibung zwischen Auftraggeber und Ausführenden kommen der Geschäftsführung zugut und bringen langfristig einen höheren Marktwert. Darin bestehen auffällige Ähnlichkeiten mit den Ansätzen von Private-Equity-Managern. Basierend auf dieser Studie wurde der Credit Suisse Family Index lanciert, mit dem die Anleger von der besseren Wertentwicklung der SSFI und der HOLT-Aktienauswahl eines Modells mit den Hauptkriterien Bewertung, operative Performance und Momentum - profitieren können. Halbjährlich werden die weltweit 40 besten Aktien ausgewählt. Gegenwärtig befinden sich sieben Schweizer Unternehmen darunter. schi

die wirtschaftliche Bedeutung der KMU, aber auch die gefühlsmässige Bindung der ganzen Bevölkerung, die persönlicher und intensiver ist als gegenüber den international erfolgreichen Grossunternehmen, deren Leistungen man auf einer rationalen Ebene aber durchaus anerkennt. Den Selbständigerwerbenden, den Gewerbler – die meisten KMU sind Mikrounternehmen mit maximal neun Mitarbeitern – kennt man in der Gemeinde, im Stadtquartier bestens. Vielleicht macht gerade diese Wertschätzung das Loslassen besonders schwierig.

In der Umfrage «Identität Schweiz», welche gfs.bern für das Bulletin der Credit Suisse durchgeführt hat (siehe Bulletin 5/2006), erklärten 93 Prozent der Bevölkerung «sehr stolz» oder zumindest «ziemlich stolz» auf die erfolgreichen KMU zu sein. Diese stehen damit auf der gleichen Stufe wie die «starken Marken im Ausland» oder der «internationale Qualitätsruf» der Schweizer Wirtschaft. Deutlich schlechter schneiden dafür die politischen Volksrechte wie Initiative und Referendum (85 Prozent), das typisch schweizerische Milizsystem (69 Prozent), aber auch die Sozialpartnerschaft zwischen Unternehmen und Gewerkschaften (62 Prozent) ab.

Sein Lebenswerk sichern

Doch zurück zum Thema: Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Nachfolge zu regeln. Die Varianten kann man folgendermassen zusammenfassen: 1. familieninterne Nachfolge, 2. Fremdmanagement mit Familienkontrolle, 3. Publikumsöffnung (IPO), 4. Fusion mit einem anderen Partner oder Beteiligung eines Finanzinvestors, 5. Management-Buy-out (MBO) und Management-Buy-in (MBI), 6. Verkauf an einen strategischen Partner, 7. Liquidation.

Wirklich fatal ist in der Regel nur die letzte Lösung. Sehr oft spielen dabei psychologische Momente eine verhängnisvolle Rolle, wie Franziska Müller Tiberini festhält (siehe Seite 34). Gemäss einer Studie des Center for Family Business für Ernst & Young stufen die Unternehmer ihr Lebenswerk weit über dem tatsächlichen Marktwert ein – in der Studie durchschnittlich doppelt so hoch. Der darin enthaltene «emotionale Wert» führt einerseits dazu, dass man zu spät loszulassen beginnt, und anderseits, dass man bei einem Verkauf einen überhöhten Preis verlangt, den niemand zu bezahlen bereit ist.

Die Nachfolge beginnt bereits mit der Übernahme. Dies leben einzelne Firmen überzeugend vor, Hilti etwa (siehe Seite 40), das aus schwierigen Phasen in der Vergangenheit die richtigen Lehren zog und eine bemerkenswerte Unternehmenskultur einführte. Nun muss sich jeder neue Manager zuallererst Gedanken darüber machen, wer ihn im Notfall ersetzen könnte. Und die Mitarbeitenden werden so gefördert, dass rund 80 Prozent der Managementstellen mit internen Kandidaten besetzt werden können. Für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung gilt dies sogar ohne Ausnahme. Die Anfang 2007 erfolgte Neubesetzung wurde übrigens mehr als ein Jahr im Voraus bekannt gegeben. Wie sagte doch Michael Hilti an der Bilanzmedienkonferenz im Zürcher «Baur au Lac» (ein 1844 gegründetes Familienunternehmen): «Wir sind eine langweilige Firma. Umsatz und Mitarbeiterzahlen steigen ständig, die Geschäftsleitung wird intern besetzt, die Skandale bleiben aus.»

Es gibt viele «langweilige Firmen», über die man als kritischer Journalist scheinbar nichts Spannendes zu schreiben findet: Sie alle bilden zusammen das Rückgrat der Wirtschaft, sie sind für die Bevölkerung ein entscheidender Identitätsfaktor. <

Literaturhinweise:

Center for Family Business/Ernst & Young. Was ist ein Familienunternehmen wert? Total Value, emotionaler Wert und Marktwert, 2006.

Center for Family Business/PricewaterhouseCoopers. Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz, 2005.

Dembinski, Paul. KMU in der Schweiz. Profile und Herausforderungen, Zürich, Rüegger Verlag, 2004.

Deutsches Institut für Altersvorsorge. Erben in Deutschland – Volumen, Psychologie und gesamtwirtschaftliche Auswirkungen. Köln, 2002.

Europäische Kommission. KMU im Brennpunkt. Hauptergebnisse des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU, 2000.

Institut für Mittelstandsforschung. Unternehmensgrössen in Deutschland. Zahlen aus dem Unternehmensregister, Berichtsjahr 2003, Auswertungsstichtag 31.12. 2005.

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen/ Ernst & Young. Schweizer Familienunternehmen an der Börse, 2004.

Stutz, Heidi; Bauer, Tobias; Schmugge, Susanne (Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien). Erben in der Schweiz. Eine Familiensache mit volkswirtschaftlichen Folgen, Zürich, Rüegger Verlag, 2007.

Credit Suisse, Bulletin, 5/2006. Schweiz (mit Sorgenbarometer und Identität Schweiz).

Credit Suisse, Ehegüter- und Erbrecht – Praktischer Ratgeber für die Vermögensnachfolge, 2006.

Credit Suisse, Global Investor, 1/2007. Globale Familien (darin «Unternehmen im Familienbesitz»).

Credit Suisse, Nachfolgemanagement in KMU. Eine praxisorientierte Wegleitung, 2007.

Webtipps:

Institut für Mittelstandsforschung, Bonn: www.ifm-bonn.org

KMU-Portal des Bundes: www.kmu.admin.ch Center for Family Business: www.cfb.unisg.ch Schweizerischer Nationalfonds: www.snf.ch

Institut für Altersvorsorge: www.dia-vorsorge.de

Gemeinnützige Stiftungen: www.accentus.ch, www.symphasis.ch, www.empiris.ch

www.credit-suisse.com/firmenkunden

www.credit-suisse.com/research

www.swiss-venture-club.ch > Forum > Familien-Unternehmung sowie VR und Nachfolge

Das richtige Vererben beginnt bereits mit dem Erben

In der Schweiz wird mehr Geld vererbt als gespart. Dabei konzentriert sich das Erbvermögen zunehmend in der Rentnerklasse. Dies zeigt eine kürzlich im Rahmen eines Nationalfondsprojekts erstellte Studie.

Im Jahr 2000 wurden in der Schweiz 28,5 Milliarden Franken vererbt, weitere 7,1 bis 9,5 Milliarden Franken wurden vorzeitig als Schenkung der nachfolgenden Generation übertragen. Die Studie «Erben in der Schweiz», verfasst vom Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien (BASS) im Rahmen eines Nationalfondsprojekts, schafft Gewissheit in einem Bereich, wo bisher nebulöse Schätzungen mit Beträgen zwischen 15 und 90 Milliarden vorherrschten.

Die Vererbungssumme macht nicht weniger als 8,1 Prozent des Volkseinkommens beziehungsweise 6,8 Prozent des Bruttoinlandprodukts aus und übersteigt die von den Haushaltungen getätigten Ersparnisse (22 Milliarden Franken) deutlich. Im Durchschnitt beträgt eine Erbschaft pro erblassende Person 456 400 Franken, pro erbende Person 178700 Franken. Damit liegen die Schweizer über dem gesamteuropäischen Durchschnitt. Höher ist allerdings auch das Alter der Erbnehmer. Sie befinden sich zunehmend bereits im Rentenalter. Anders formuliert: Gingen 1980 noch mehr als zwei Drittel der Erbschaften an Personen unter 55 Jahren, so waren es im Jahr 2000 noch rund die Hälfte. Bis ins Jahr 2020 wird der Anteil auf einen Drittel sinken. Die nachfolgende Generation kann aufgrund ihres Alters immer seltener das Ererbte für den Aufbau der eigenen Existenz oder die Finanzierung der Familienphase einsetzen.

Erbvorbezüge können sinnvoll sein

«Diese Entwicklung lässt lebzeitige Übertragungen, so genannte Erbvorbezüge, heute umso sinnvoller erscheinen», kommentiert Jakob Zuber, Fachführung Erbschaftsberatung der Credit Suisse Schweiz. «Wir empfehlen, im Rahmen einer Nachlassplanung gezielt über lebzeitige Dispositionen nachzudenken. Vermögenswerte zu übertragen, wenn Kinder und Enkel den wirtschaftlichen «Zustupf» brauchen können, ist nebenbei auch ein geeignetes Instrument, bei der späteren Erbteilung Konflikte unter den Erben zu vermeiden.»

Nur ein Viertel der Versterbenden hat ein Testament verfasst. Selbst wenn es um hohe Beträge geht, steigt die Quote nur knapp über die Hälfte. Dies hängt auch damit zusammen, dass die Erblasser die gesetzliche Regelung als grundsätzlich richtig erachten; der zeitliche Faktor wird vergessen: Das Thema Erben wird, da es mit dem eigenen Sterben zusammenhängt, verdrängt.

Dabei liesse sich zu einem früheren Zeitpunkt unbefangener darüber reden, möglicherweise ein erstes Mal bereits, wenn man selbst in den Genuss einer Erbschaft gelangt. «Patentrezepte gibt es keine, sondern immer nur individuell abgestimmte Lösungen», meint Jakob Zuber. «Wichtig ist eine ganzheitliche Sicht unter Einbezug von Vorsorge- und Steuerfragen. Im Zentrum steht dabei immer die Abklärung der Bedürfnisse. Aktiv werden müssen diejenigen Personen, deren eigene Vorstellungen nicht mit den gesetzlichen Regelungen übereinstimmen. Dies trifft vor allem auf Alleinstehende und so genannte Patchworkfamilien zu.»

Bei Unternehmern stellen sich solche Fragen früher als bei Angestellten. Sollen mit der Übergabe der Führungsverantwortung auch die Besitzverhältnisse neu geregelt werden? Dazu lesen wir in der BASS-Studie: «Betriebsübergaben erfolgen meist nicht im Rahmen des Erbvorgangs. Bei der Sicherstellung der Generationenfolge in Betrieben sind dafür Schenkungen neunmal häufiger als bei der übrigen Bevölkerung.»

Schweizer sind äusserst gemeinnützig

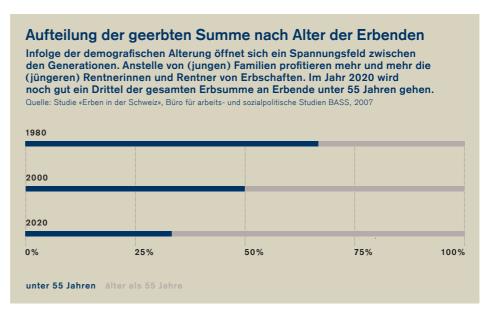
Drei Viertel des Erbes bleiben in der engsten Familie; knapp vier Prozent gehen an gemeinnützige Organisationen. Dies ent-

spricht rund 1,1 Milliarden Franken. Davon profitieren zahlreiche wohltätige Institutionen, von der Pro Juventute bis hin zum WWF und zum örtlichen Kulturverein.

Viele Vermögende tragen sich darüber hinaus mit dem Gedanken, eine eigene Stiftung zu gründen. «Die gesetzlich vorgeschriebenen Hürden werden dabei oft unterschätzt», führt Josef Zellweger aus. Der langjährige Schweizer Spitzenturner ist für die gemeinnützigen Stiftungen Accentus, Symphasis und Empiris tätig. «Gegenüber den meisten Stiftungen haben diese den Vorteil, dass die Credit Suisse allen administrativen Aufwand übernimmt», so Zellweger. «Jeder gestiftete Franken kann für den gedachten Zweck eingesetzt werden. Der hochkarätige Stiftungsrat unter der Leitung des früheren Bundesrats Flavio Cotti garantiert den optimalen Einsatz der Mittel und die völlige Unabhängigkeit der Stiftungen.»

Ähnliche Situation in Deutschland

In Deutschland ist die Situation nicht grundlegend anders. Gemäss einer Untersuchung des Deutschen Instituts für Altersvorsorge stehen im laufenden Jahrzehnt Vermögen von über 1,4 Billionen Euro zur Vererbung an. Jährlich erben rund vier Prozent aller Haushalte, dies im Normalfall etwas früher als in der Schweiz. Professor Meinrad Miegel warnt aber vor falschen Erwartungen. Nur die Hälfte der Erbenhaushalte hat eine substanzielle Erbschaft zu erwarten.





«Mein Mann hat sich stets um alles gekümmert. Auch um die finanziellen und steuerlichen Angelegenheiten. Die Familie wurde von Stanley immer so verwöhnt, beschützt und behütet, dass – als er dann plötzlich starb – der Teufel los war. Wir wussten über diese Dinge kaum Bescheid. Denn im Verlaufe unserer Ehe hatte ich

mir – wie eine Prinzessin – angewöhnt, all diese Sachen mit spitzen Fingern umgehend in sein Büro zu geben. Als Stanley tot war, musste ich schwer nachholen.» Christiane Kubrick

«2007 ehren wir in der Schweiz zum zehnten Mal die Entrepreneurs of the Year als unternehmerische Vorbilder. Wer wird am 5. Oktober im KKL Luzern nach dem Jubiläumskongress die Nachfolge von Walter Borner (Zimmerli Textil), Rudolf Lieberherr (Morga) und Fabio Cavalli (mondoBIOTECH) antreten? Kann nach Willy Michel (Ypsomed) und Domenic Steiner (Thermoplan) erneut ein Master Entrepreneur geehrt werden? Fest steht: Die Schweiz ist reich an visionären und verantwortungsvollen Unternehmern. Viele KMU geniessen in ihrer Branche Weltruf.» Heinrich Christen, Partner Ernst & Young



«Das Zurich Film Festival -2005 von Karl Spoerri, Antoine Monod jr. und mir gegründet – möchte die besten Nachwuchsfilmer aus aller Welt so fördern, dass sie einst die Nachfolge von Martin Scorsese, Stanley Kubrick und Jim Jarmusch antreten können. In wenigen Jahren werden Andrei Kravchuk aus Russland und Marwan Hamed aus Ägypten, die bisher besten Debütanten, einem breiten Filmpublikum bekannt sein. Hoffentlich.»

Nadja Schildknecht

«Die Forschungsaktivitäten der Auslandszweigstelle des Deutschen Archäologischen Instituts in Istanbul sind mit so spektakulären Orten verbunden wie der Hethiter-Hauptstadt Hattuša und der hellenistischen Königsstadt Pergamon. Als Leiter dieser Zweigstelle von 2001 bis 2006 erschien mir ein Nachfolger wünschenswert, der Intellekt und Kraft hätte, langfristige oder auch neue Engagements in Forschung und Wissenschaftsförderung fortzuführen, diese aber mit frischen Perspektiven und Zielenzu verfolgen. Um das Gemeinsame mit den Kollegen im Land zu stärken, sollte er Einfühlungsvermögen und Überzeugungskraft mitbringen, um seine Mitarbeiter mitzureissen, sowie Teamgeist und Motivationskraft. Ihn zu finden, ist mit Felix Pirson geglückt.»

Prof. Dr. Ing. Adolf Hoffmann

«Eine Kunstsammlung muss auch der Nachfolgeplanung unterliegen. Da der Sammler selbst das wohl grösste Wissen über seine Stücke hat, sollte er sich über deren Zukunft sorgen. Viele verschiedene Möglichkeiten bestehen, von Schenkung und Stiftung bis Auflösung durch eine bedeutende Auktion. Der Sammlername und der Sammlungsgedanke können erhalten werden. Es besteht darüber hinaus auch die Möglichkeit, statt Erbschaftssteuer zu bezahlen, bedeutende Kunstwerke dem Staat zu überlassen.» Heinrich Graf von Spreti,

PräsidentSotheby's Deutschland GmbH

«Mein Vater hat mir die Liebe zum Unternehmertum und vor allem den bewussten Umgang mit Risiko, ohne den man kein Unternehmer sein kann, vermittelt. Wir teilen beide die Auffassung, dass Ererbtes sorgsam weiterzupflegen ist und dass der Erfolg unseres Unternehmens nicht einzelnen Köpfen zugeschrieben werden darf, sondern aus dem engagierten Zusammenwirken aller Mitarbeitenden entsteht.» Franziska A.Tschudi, CEO Wicor Holding AG

Stichwort Nachfolge

Umfrage von Annabelle von Trott zu Solz, Mandana Razavi, Andreas Schiendorfer «Die Nachfolgeplanung an einer Hochschule unterscheidet sich von der in Industrie und Wirtschaft ganz erheblich: Es kann kein Familienmitglied oder Kronprinz nachgezogen werden. In der Regel kommt der Nachfolger eines Professors nicht von der gleichen Institution oder dem engeren Fachgebiet, sondern von aussen und repräsentiert ein im Entstehen begriffenes, zukunftorientiertes Forschungsgebiet. Damit ist für die nächsten Jahrzehnte aktuelle Forschung und ihre Rückwirkung auf die Lehre garantiert. In diese unmittelbare Auswahl seines Nachfolgers darf sich der ausscheidende Professor nicht einschalten. Er sollte aber entscheidend bei der Auswahl seiner jüngeren Kollegen viele Jahre vor seinem eigentlichen Rücktritt mitwirken. Er muss dafür sorgen, dass die neuen Kollegen weltweit rekrutierte erstklassige Professoren in Lehre und Forschung sind und sich später so aufgeschlossen und offen zeigen, dass sie nur gleichwertige oder bessere Kandidaten nach dem Leistungsprinzip bevorzugen und auswählen. Der beste Dienst, den ein Professor neben exzellenter Lehre und Forschung seiner Universität oder Hochschule erweisen kann, ist, dass er die oben skizzierte Nachfolgeplanung aktiv unterstützt.» **Professor Hans-Joachim Güntherodt, Uni Basel**



«Das Wichtigste für mich als Vater ist, dass meine Kinder glücklich werden. Und dass sie das Glück überall suchen: wo auch immer sie sich gerade befinden oder mit was auch immer sie sich beschäftigen. Als ich mit der Schauspielerei begonnen habe, befand sich diese Branche noch im Aufbau. Man war daran interessiert, junge Talente zu fördern. Jetzt ist das, zumindest in Amerika, eher selten geworden. Ich weiss also nicht, ob ich - als junger Mensch in der heutigen Zeit diesen Schritt noch einmal wagen würde. Mein Sohn wird vielleicht einmal Direktor, meine Tochter aber ... Schauspielerin.» Matthew Modine, amerikanischer Schauspieler

«Die musikalische Nachfolge nach dem Mozart-Jubiläumsjahr? Ich rief mir das Ende von (Così fan tutte) in Erinnerung. Nach diesem schrecklichen Experiment am offenen Herzen liessen sich die beiden Paare, fortunate, wie sie seien, nun von der Vernunft führen: Da ragione guidar si fa. Also keine Gefühlsverwirrungen mehr, keine Eifersuchtsdramen. keine schmerzenden Seelen. Viele Opern enden mit solcherlei Aufrufen zur Vernunft. Nicht nur die Liebenden, diese Sehnsuchtsstammler, sondern auch Könige sind von diesem hellen Augenblick der Einsicht in ein vernünftiges Handeln überwältigt. Schrecklich! Wir wählten den Titel Die Nachtseite der Vernunft, und damit die Wiederkehr der Dämonen.»

Jürgen Flimm, Intendant Salzburger Festspiele

«Der Swiss Venture Club, das Netzwerk der Schweizer KMU, unterstützt die Schweizer Familienunternehmen auch in der Regelung der Nachfolge und der Ergänzung des Verwaltungsrates auf eine persönliche und vertrauliche Art und Weise.» Hans-Ulrich Müller, Präsident Swiss Venture Club



«Alfred Escher, der Gründer der Schweizerischen Kreditanstalt, hat massgeblich zur wirtschaftlichen Entwicklung der Schweiz beigetragen. Der vor 125 Jahren eingeweihte Gotthardtunnel geht auf seine Initiative und Tatkraft zurück. Der Bau wurde seinerzeit in Bezug auf technische Meisterleistung und wirtschaftliche Bedeutung dem Suezkanal gleichgestellt. In seiner Nachfolge fühlen wir uns als Verantwortliche der Credit Suisse seiner Innovationskraft und Weitsichtigkeit verpflichtet. Dank unserer globalen Tätigkeit als integrierte Bank besitzen wir das Know-how und das Netzwerk, um komplexe Herausforderungen wie etwa Nachfolgeregelungen schnell und kompetent zu lösen.»

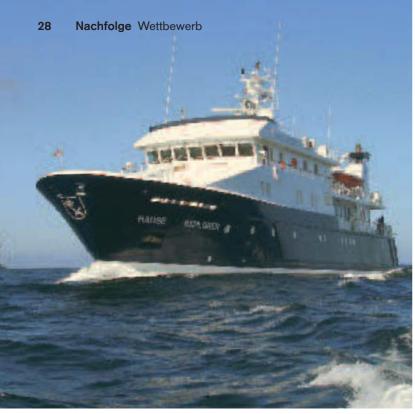
Walter Berchtold, Chief Executive Officer Private Banking, Credit Suisse

«Mit Gärten erschaffen wir neue Lebensräume. Jede Pflanze und jeder Baum hat eine gewisse Lebensdauer. Mit einer sorgsamen Nachfolgeplanung bleibt eine Gartenanlage jederzeit lebendig. Junges vermischt sich mit Altem. Es entsteht eine ganz eigene Dynamik. Und damit ich jederzeit auf den – aus meiner Sicht – idealen Baum zurückgreifen kann, verwende ich viel Zeit und Arbeit für unser Arboretum.» Enzo Enea, Gartengestalter



«Seit Errichtung des Kunsthauses im Jahr 1910 am Heimplatz hat die Zürcher Kunstgesellschaft für jede Generation eine Erweiterung

realisiert. Nach 1925, 1958 und 1976 sind wir für die Kunsthaus-Erweiterung 2012 bereit.» Christoph Becker, Direktor Kunsthaus Zürich









Die «Hanse Explorer» lief im Herbst 2006 vom Stapel. Mit vollen Tanks und einer Durchschnittsgeschwindigkeit von 12 Knoten (Spitze: 13,2 Knoten) hat sie eine Reichweite von über 5000 nautischen Meilen (ca. 9250 km). Beim abendlichen Apéro besprechen die Passagiere mit Kapitän Heiko Volz (Dritter von rechts) und Hotelmanagerin Esther Bruns (Zweite von rechts), wohin die Fahrt am nächsten Tag gehen soll. Für Abenteurer führt der Weg ans Land meistens übers Schlauchboot.

Wettbewerb

Das Bulletin verlost zusammen mit Oceanstar, dem Schiffsreisespezialisten von Travelhouse, eine exklusive Reise für zwei Personen auf der «Hanse Explorer». Details dazu finden Sie auf dem beigelegten Talon.

Luxus Abenteuer

Wo sich Abenteuerlust und Nachwuchsförderung auf einem Schiff vereinen: Die «Hanse Explorer» bildet auf ihren Reisen über die sieben Weltmeere bis zu zwölf Trainees aus und bietet dabei ebenso vielen Passagieren die Möglichkeit, die Seefahrt hautnah und trotzdem luxuriös zu erleben.

Text und Bilder: Daniel Huber

Eintrag im Logbuch der «Hanse Explorer» vom 29.4.07: Werfen um 19.54 Uhr, bei 60° 49,2 Nord und 000° 51,8 West, in der Bucht von Burra Firth vor der Shetland-Insel Noss Steuerbord den Anker; die Wassertiefe am Kiel beträgt zwölf Meter. So weit die nüchternen Fakten. Daraus nicht ersichtlich sind die wunderschöne und friedliche Abendstimmung über dem wild-kargen Fjord am nördlichsten Punkt Grossbritanniens, das warme Licht der am Horizont versinkenden Abendsonne, der fast schon kitschig-verträumte Anblick des trutzigen Leuchtturms auf dem schroffen Felsvorsprung, die Flugkünste der Möwen, die knapp über der Wasseroberfläche dahinschiessen, die - abgesehen vom dumpfen Brummen des Dieselgenerators - absolute Ruhe und nicht zuletzt die Erleichterung der sieben Passagiere über das nunmehr nur noch sanfte Wiegen des Schiffes. Etwas mehr als vier Stunden hatte die Reise vom Süden der Shetland-Gruppe zur Nordspitze gedauert. Dabei war der Seegang eigentlich alles andere als stürmisch. Doch kamen Wind und Wellen schräg von vorne, was die 48 Meter lange «Hanse Explorer» unwirsch auf alle Seiten schaukeln liess. Entsprechend verbrachten die meisten der mitfahrenden Binnenländer die Fahrt in der Kabine. Doch im Verlaufe des Abends kommt die Welt nach und nach wieder ins Lot, und mit einer Ausnahme geniessen alle wieder das viergängige Gourmet-Menü vor der unvergesslichen Fjordkulisse.

Möglich machte diese einmalige Erfahrung das Ausbildungs- und Entdeckerschiff «Hanse Explorer». Ursprünglich wollte der deutsche Reeder Peter Harren ein reines Ausbildungsschiff bauen, auf dem bis zu zwölf angehende Seeleute auf Deck, in der Küche und im Passagier-Servicebereich Erfahrungen auf hoher See sammeln können. Denn nebst allem theoretischen Wissen und Können brauchen Steuer- und Sicherheitsoffiziere, Maschineningenieure, Matrosen, Köche und Passagierbetreuer vor allem «sealegs» – also «Seebeine». Irgendwann kam dem Eigner zudem die Idee, auf diesen Reisen rund um die Welt ein paar wenigen Passagieren eine einfache Mitfahrgelegenheit zu bieten. Am Schluss sollten es sechs äusserst luxuriöse Doppelkabinen mit eigenem Bad, Multimediaanlage und erstaunlich viel Platz werden. Dazu gibts auf dem Passagierdeck noch eine gemütliche Lounge mit Bar-Ecke, einen Essraum mit stilechtem Mahagonitisch für die gemeinsamen Mahlzeiten und natürlich ein Sonnendeck, um den Blick in die Ferne schweifen zu lassen. Grundsätzlich stehen den maximal zwölf Passagieren aber alle Türen des Schiffes offen. So kann man jederzeit auf der Brücke dem Dienst habenden Offizier oder dem Kapitän bei der Arbeit über die Schulter schauen, mit dem Chefingenieur in den dröhnenden Maschinenraum steigen oder dem Küchenchef in der Kombüse bei der Zubereitung der Vorspeise zur Hand gehen.

Die «Hanse Explorer» ist aber nicht nur Ausbildungsschiff für angehende Seeleute und Anschauungsobjekt für nautisch interessierte Passagiere, sondern auch ein Entdeckerschiff. Ausgestattet mit modernster Ortungs- und Navigationstechnik, Notantrieb, zwei unabhängigen Wasseraufbereitungsanlagen und verstärktem Bug für Fahrten durch dünneres Eis, gibt es für das 48 Meter lange und 10,4 Meter breite Schiff nur wenige weisse Flecken auf der Weltkarte. So geht die Reise in diesem Jahr nach Schottland und weiter nach Norwegen, Spitzbergen, Island, Grönland, Kanada und der Ostküste Amerikas entlang bis ganz nach unten zur Antarktis. Fix vorgegeben ist bei Passagen auf der «Hanse Explorer» aber lediglich der jeweilige Ein- und Ausschiffungshafen. Welche Häfen und Buchten dazwischen angefahren werden, wo das Schlauchboot unterwegs für Entdeckertouren zu Wasser gelassen wird, ist völlig offen und kann von Tag zu Tag ändern. Am Abend sitzen wir jeweils mit Kapitän Heiko Volz und Hotelmanagerin Esther Bruns zusammen und diskutieren über die verschiedenen Möglichkeiten.

Bei der ersten Apéro-Sitzung nach der Einschiffung im nordschottischen Wick sagt Kapitän Volz strahlend: «Wir erwarten in den nächsten Tagen super Wetter. Das bietet uns enorm viele Möglichkeiten.» Dabei zeigt er uns auf der Seekarte grob, was in unserer Reichweite liegt. Verblüfft entdecke ich innerhalb dieses Bereichs nebst den Orkney Islands, die eigentlich das ausgeschriebene Ziel dieser Reise sind, auch die Shetland-Inseln oder gar die Färöer. Die Abenteuerlust ist geweckt. Wäre da nur nicht dieses mulmige Gefühl in der Magengegend, das am ersten Abend noch jede kleinste Bewegung des Schiffes zur Kenntnis nimmt. So führt uns die Reise zur Einstimmung zuerst der geschützten Küste entlang hinunter nach Golspie zum Märchenschloss Dunrobin. Erst danach gehts über Nacht 15 Stunden hoch in den Nordatlantik zu den abgelegenen Shetland Islands. Dort besuchen wir unter anderem die verlassene Insel Mousa mit ihrem imposanten Wikingerturm und einer kleinen Bucht, in der sich zwei Dutzend Kegelrobben in der Sonne tummeln. Unvergessen ist auch die Erkundungsfahrt im Schlauchboot entlang der bis zu 180 Meter aufragenden Klippen von Noss, wo tausende von Seevögeln, wie Papageientaucher, Trottellummen oder Basstölpel, nisten. Die mystischen Steinkreise und die erstaunlich gut erhaltene Steinzeitsiedlung, welche die Orkneys unter anderem zu bieten haben, nehmen wir dann noch auf dem Rückweg sozusagen im Vorbeifahren mit. <

Die Zukunft meistern: Einsichten der Experten

Interviews: Andreas Schiendorfer, Mandana Razavi, Annabelle von Trott zu Solz

Wie entwickelt sich die Weltwirtschaft? Welchen Stellenwert haben die Familienunternehmen? Sind Beruf und Familie vereinbar? Besitzen die Studenten Unternehmergeist? Wer verhindert Streit in der Familie? Warum leiden Unternehmer unter dem Alpha-Syndrom? Was macht ein Unternehmer nach dem Verkauf? Interviews mit John Naisbitt, Doris Leuthard, Frank Halter, Franziska Müller Tiberini, Leonhard Fopp und Peter Sauber.

John Naisbitt

Bulletin: 25 Jahre nach Ihrem Buch «Megatrends» geben Sie uns nun, Herr Naisbitt, die Methode bekannt, wie man die Zukunft entschlüsseln kann.

John Naisbitt: Ja. «Mindset!» gibt die Antwort auf die Frage, die mir überall und immer gestellt wird: «Wie finden Sie heraus, was die Zukunft bringt?» Der Ansatz ist einfach: Die Zukunft ist in die Gegenwart eingebettet. Das ist auch eines der Mindsets, die wir ganz gezielt entwickeln können und die ich in meinem Buch beschreibe. Diese Mindsets helfen uns, unser Denken zu justieren, um aus der überwältigenden Fülle von Informationen Schlüsse zu ziehen. Von all den Mindsets, die ich im Laufe der Jahre entwickelt habe, habe ich elf ausgewählt.

Warum dieses Opfer? Sie können doch die Zahl der «Denkmuster» frei bestimmen. Sicher, aber es ist effizienter, sich auf die wesentlichsten Mindsets zu konzentrieren. Wir bewegen uns heute in einem Supermarkt der Informationen, deren Fülle uns überwältigt und es schwer macht, das Wesentliche auszuwählen. Wir benötigen keine Informationsfriedhöfe, sondern Wiegen des Wissens als Hilfe zur Orientierung und Quelle der Inspiration.

Können Sie uns das für Sie wichtigste Mindset nennen?

«Nutzen Sie die Kraft, die darin liegt, nicht recht haben zu müssen.» Natürlich muss ich letztlich eine Beurteilung vornehmen, die möglichst gut begründet ist. Doch nur wenn ich nicht recht behalten muss, ist es mir möglich, mir alles vorzustellen, alles vorzuschlagen, etwas zu wagen. Recht zu haben hält davon ab, zu wachsen. Denn ohne sich ständig zu hinterfragen, zu verändern und zu korrigieren, gibt es kein Wachstum.

Welche Mindsets sind für einen Unternehmer besonders bedenkenswert?

Letztlich muss das jeder für sich selbst entscheiden. Allgemein gesagt ist es ein Trugschluss, zu meinen, die Welt verändere sich immer mehr und immer schneller, auch wenn uns die 24-Stunden-Nachrichtensender das glauben machen wollen. Ich sage: «Während vieles sich verändert, bleibt das meiste bestehen.» Wer Panikmache vermeidet, schafft Raum, seine Energien auf jene Felder zu konzentrieren, in denen tatsächlich Veränderung stattfindet. Von Unternehmern wird Vorausblick erwartet, und die Fähigkeit, ein Team zu führen. Doch Achtung: Eilen Sie der Parade nur so weit voran, dass Sie ein Teil von ihr bleiben.

Und trotzdem Visionen entwickeln!

Eine Gratwanderung, natürlich. Unternehmer zu sein, ist eine Herausforderung, und dabei schneiden jene am besten ab, die ich als die Gelegenheitsfischer bezeichne. Denn: «Resultate erzielen Sie nicht, indem Sie Probleme lösen, sondern indem Sie Chancen nutzen.» Problemlöser reagieren vergangenheitsbezogen, Gelegenheitsfischer lösen Probleme durch die Chancen der Zukunft.

Sie zeichnen Bilder der Zukunft. Was möchten Sie speziell hervorheben?

Die Notwendigkeit neuer Indizes für die Wirtschaft. Die wirtschaftlichen Grenzen der Zukunft werden nicht mehr um Länder, sondern um Wirtschaftssektoren gezogen werden. Zum Beispiel der Automobilsektor, der Tourismus-, der Finanz- oder der Pharmasektor. Ich nenne sie Wirtschafts-Domains. Das Bruttoinlandprodukt hat als Basis für unternehmerische Entscheidungen seine Aussagekraft verloren. Schon heute ignoriert der globale Wettbewerb die Landesgrenzen. Denken Sie an Nestlé oder an die Schweizer Banken, die sich über Landesgrenzen hinweg in ihrer Domain weltweit behaupten. Es ist genau gleich wie im Sport, wo Talente und Weltteams gegeneinander antreten.



John Naisbitt wurde 1982 mit seinem Bestseller «Megatrends» bekannt, der in 52 Ländern publiziert und rund neun Millionen Mal verkauft wurde. Der amerikanische Trend- und Zukunftsforscher lebt heute mit seiner Frau Doris Naisbitt mehrheitlich in Wien. In seinem neuen Werk «Mind Set!» plädiert John Naisbitt für die Abschaffung der Nationalbanken und die Ersetzung des Bruttoinlandprodukts BIP durch das Bruttodomainprodukt BDP. Sein wichtigster Leitgedanke (Mindset) lautet: «Nutzen Sie die Kraft, die darin liegt, nicht recht haben zu müssen.» Ein anderer: «Eilen Sie der Parade nicht so weit voraus, dass die Menschen nicht mehr erkennen, dass Sie dazugehören.» Wir trafen John Naisbitt am Rande eines **Corporate Clients Forum der Credit** Suisse in Genf.

Buchhinweis:

John Naisbitt. Mind Set! Wie wir die Zukunft entschlüsseln. München, Hanser 2007.

Website:

www.naisbitt.com



Doris Leuthard Die Vorsteherin des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes wurde am 14. Juni 2006 in den Bundesrat gewählt. Vorher war die Juristin unter anderem Mitglied des Verwaltungsrats der NAB (Neue Aargauer Bank) und sass als Vertreterin der CVP Aargau seit 1999 im Nationalrat. Seit 2004 präsidierte sie auch die CVP Schweiz.

Buchhinweis:

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, KMU-Handbuch Beruf und Familie. Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in kleinen und mittleren Unternehmen. Bern 2007. Kann gratis bestellt werden unter www.seco.admin.ch > Themen > Arbeit > Dossier Vereinbarkeit Beruf und Familie.

Websites:

www.doris-leuthard.ch www.bsv.admin.ch > kmu-ratgeber www.kmu.admin.ch



Frank Halter ist Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Seine Forschungsschwerpunkte sind Familiy Business, Konflikte und Emotionen in Familienunternehmen, Klein- und Mittelunternehmen, Strategisches Management und Unternehmensnachfolge.

Buchhinweis:

Urs Fueglistaller, Frank Halter. Führen – Gestalten – Leben: KMU in Bewegung. Eine Auseinandersetzung mit lebenszyklusorientierter Unternehmensführung. St. Gallen, KMU Verlag HSG 2006

Websites: www.kmu.unisg.ch www.cfb.unisg.ch

Sie schaffen die Länder ab!

Keineswegs. Je mehr wir wirtschaftlich vernetzt sind, desto mehr gewinnt unser kulturelles Erbe an Bedeutung. Damit meine ich aber keinesfalls den Wirtschaftspatriotismus, also den Protektionismus, sondern das Bewahren unserer Sprache und Bräuche, unserer Geschichte und unserer Werte. Was aber noch in diesem Jahrhundert fallen wird, ist das letzte Monopol des Staates: die nationalen Währungen. Denn Geld ist eine Ware wie Autos, Kühlschränke oder Gold.

Was ist die Hauptaufgabe der Länder?

Erstens Bildung. Wer in der globalen Wirtschaft mitspielen will, dessen wirtschaftliche Priorität muss Bildung sein. Zum Zweiten: Ein Umfeld zu schaffen, in dem Unternehmer ihre Kreativität entfalten können. Jene Länder, die Unternehmern die Freiheit bieten, Ideen zu verwirklichen, und die eine Niederlassung durch eine entsprechende Steuerpolitik unterstützen, sind ein attraktiver Standort für alle Domains.

Welche Chancen geben Sie im Zeichen der Globalisierung den KMU?

Der Geschäftserfolg der Zukunft hängt von der Innovationskraft und Wendigkeit eines Unternehmens im Markt ab. In diesem Blickwinkel betrachtet werden kleine, agile Firmen oder Firmen, die sich selbst als Allianz von Unternehmern betrachten, grosse bürokratische Unternehmen schlagen. schi

Bulletin: Die KMU werden gemeinhin als

Doris Leuthard

Rückgrat der Schweizer Wirtschaft bezeichnet. Können Sie dies bestätigen? Doris Leuthard: Die KMU bilden die grosse Mehrheit der marktwirtschaftlichen Unternehmen in der Schweiz. 99,7 Prozent der Unternehmen haben weniger als 250 Mitarbeitende, und sie stellen zusammen zwei Drittel der Arbeitsplätze. Die Unternehmen mit bis zu zwei Angestellten (Vollzeit) machen rund 60 Prozent aller Unternehmen aus, beschäftigen aber nur 10 Prozent aller Arbeitskräfte. Demgegenüber beschäftigen die 1064 Grossunternehmen (0,3 Prozent) beinahe einen Drittel aller Arbeitskräfte. Eine grosse Mehrheit unter den Unternehmen bilden die Familienunternehmen mit gegen 90 Prozent.

Die KMU funktionieren zusammen mit den grossen Unternehmen in der Schweiz in

einer Art Symbiose, die unsere stabile und leistungsfähige Wirtschaft ausmacht. Die grossen Unternehmen bringen Beständigkeit, Sicherheit und institutionelle Innovation. Die kleinen Unternehmen sind flexibel, gleichen Wirtschaftszyklen aus und erbringen evolutionäre Innovation.

Wie lassen sich KMU und Familie in Einklang bringen?

KMU sind sehr flexibel, haben kurze Entscheidungswege und sind überschaubar. Daher ist der Geschäftsgang für fast alle Mitarbeitenden sichtbar. Das ergibt eine höhere Arbeitszufriedenheit und eine erhöhte Bereitschaft, dann freiwillig mehr zu leisten, wenn Not am Mann oder an der Frau ist. KMU und Familie lassen sich sicher gut in Einklang bringen, da auch die Familienmitglieder einen Bezug zur Unternehmung haben und somit am Geschäftsgang teilhaben. Zudem beschäftigen KMU viele Teilzeitangestellte, wobei es sich oft um ledige Frauen und Mütter handelt. Kürzlich hat mein Departement das «KMU-Handbuch Beruf und Familie» aufgelegt, das eine Vielfalt möglicher Modelle enthält, wie Arbeit und Familie optimal vereinbart werden können.

Profitiert von einer solchen flexiblen Einstellung auch das KMU selbst?

Die Vorteile einer flexiblen Einstellung gelten sicher für beide Seiten. Ein wichtiger Erfolgsfaktor eines KMU ist gerade diese Flexibilität. Wenn das weder dem Unternehmen noch den Mitarbeitenden passen würde, hätten wir seit Jahren einen Rückgang der KMU. In der Realität ist gerade das Gegenteil eingetreten. Die schnellen Veränderungen in der heutigen Wirtschaft lassen sich nur mit Flexibilität parieren. Hier sind die KMU im Vorteil.

Es sind nur wenige Unternehmerinnen bekannt. Gibt es dazu Untersuchungen?

Obschon die statistische Datenbasis zu Frauen als Unternehmerinnen im Lauf der letzten zehn Jahre dichter wurde, mangelt es leider immer noch an verlässlichen Daten.

Bis vor kurzem erfassten die Untersuchungen des Bundesamtes für Statistik (BFS) das Geschlecht der Unternehmungsgründer und -inhaber nicht. Im letzten Frühling wurde dieser Punkt in die Umfrage zu neu entstandenen Unternehmen aufgenommen. Die ersten Resultate werden aber frühestens Ende Jahr verfügbar sein.

Gleichzeitig hat das BFS einmalig die Daten der Arbeitskräfteerhebung «SAKE» der

Untergruppe der Unternehmerinnen aus der Gruppe der Selbständigen analysiert. Gemäss dieser Analyse zählte die ständige Wohnbevölkerung in der Schweiz im Jahr 2004 rund 470 000 aktive Unternehmer und Unternehmerinnen. Der Anteil der Frauen betrug dabei rund ein Drittel (34 Prozent/159 000 Frauen) und ist gegenüber 1996 unverändert geblieben. Schliesst man aus der Kategorie «Unternehmer/Unternehmerinnen» all jene Personen aus, die ohne Mitarbeitende und mit einem Beschäftigungsgrad von unter 50 Prozent arbeiten, verringert sich der Frauenanteil zusätzlich und liegt bei 28 Prozent (115 000 Frauen).

Frauen führen meist Kleinstunternehmen. Möchten sie, aus Überlegungen der Work-Life-Balance und der Verantwortung ihrer Familie gegenüber, gar nicht in Grossunternehmen Karriere machen?

Auch Frauen haben den Wunsch, eigene Ideen durchzusetzen, sich neuen Herausforderungen zu stellen und die berufliche Laufbahn selbst zu bestimmen. Die Notwendigkeit, Beruf und Familie miteinander in Einklang zu bringen, dürfte aber ein wichtiger Beweggrund für den Schritt hin zu kleinen Unternehmen sein. Die Frauen können so

ihre Zeit flexibler einteilen. Unternehmenswachstum und Gewinnstreben werden von Frauen im Gegensatz zu Männern selten als prioritäres Ziel genannt. Diese Einstellung ergibt meistens auch nachhaltigere Unternehmen. Die Zahl der Frauen-CEOs von grossen Unternehmen hat nichtsdestotrotz zugenommen, was mich freut.

Früher übergab der Patron sein Unternehmen dem ältesten (oder jüngsten) Sohn. Werden heute Töchter in Familienunternehmen gleich behandelt?

Eine Studie aus dem Jahr 2006 hat ergeben, dass nur 4 Prozent aller Übergaben in der Schweiz an Töchter gehen. Ich könnte mir jedoch vorstellen, dass Töchter heute die gleichen Chancen haben. Sie sind gut ausgebildet und haben an Selbstbewusstsein gewonnen. Zudem ist es auch so, dass die familieninterne Nachfolgeregelung stark am Abnehmen ist, weil die Familien kleiner geworden sind. Dadurch ergibt sich eine kleinere Geschlechterauswahl. Wenn ein Nachkomme die Unternehmung weiterführen will, spielt das Geschlecht daher eher eine untergeordnete Rolle.

Der Staat kann die KMU am besten unterstützen, indem er ihnen bessere Rahmenbedingungen verschafft und



Wohin sich Ihr Lebenszentrum bewegt.

Dorthin begleiten wir Sie bei der Nachfolgeregelung.

Weitsichtig beziehen wir die verschiedenen Spannungsfelder mit ein. Scharfsichtig beurteilen wir die Chancen und Herausforderungen. Umsichtig begleiten wir Sie beim anspruchsvollsten Schritt: bei der nachhaltigen, erfolgreichen Umsetzung.

Ihre Nachfolge und deren Regelung: Rufen Sie uns an, unverbindlich, aber entschlossen, jetzt konkrete Schritte einzuleiten.

Dr. Marco Gruber, Fürsprecher Lidostrasse 6, CH-6000 Luzern 15, Telefon +41 41 375 35 38 E-Mail marco.gruber@nextportal.ch

Marc Landolt, dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner Bahnhofstrasse 78, CH-5001 Aarau, Telefon +41 62 822 77 87 E-Mail mlandolt@gruber-treuhand.ch Paul Gruber & Partner Treuhand AG



administrativen Hürden senkt. Welche Verbesserungen können Sie vorweisen?

Die Reduktion des administrativen Aufwandes durch die Streichung von Gesetzen und Vorschriften oder durch elektronische Lösungen lassen sich nicht in so kurzer Zeit umsetzen. Einige Massnahmen, besonders mit E-Government, wurden bereits früher begonnen und werden jetzt umgesetzt. Ein gutes Beispiel ist das KMU Portal (www.kmu.admin.ch), das den Unternehmern wichtige Informationen über die administrativen Abläufe vermittelt und die elektronische Anmeldung eines neuen Unternehmens ermöglicht. In diesem Jahr wird die elektronische Übermittlung der Lohndaten Realität. Vorgesehen ist zudem der Start des so genannten Formularservers. Daneben ist die Vereinfachung der Mehrwertsteuer prioritär. schi

Frank Halter

Bulletin: Wie viele Unternehmen stehen in der Schweiz vor einer Nachfolgeregelung?

Frank Halter: Jährlich sind es 11441 oder 3,7 Prozent aller Unternehmen gemäss einer von uns im Jahr 2005 für Pricewaterhouse-Coopers durchgeführten Studie. Sie stellen 90 387 Arbeitsplätze.

Und wie oft scheitert die Nachfolge?

Nach unseren Hochrechnungen müssen pro Jahr nicht weniger als 1843 Unternehmen mit 14560 Arbeitsplätzen «mangels Nachfolge» geschlossen werden.

Aus welchen Motiven wird ein Unternehmen einem Nachfolger übergeben?

Weitaus am häufigsten ist es das Alter (81,1 Prozent), es folgen der Wunsch nach mehr Freiheit (28,3 Prozent), die Möglichkeit, das Unternehmen an geeignete Mitarbeitende zu übergeben (18,5 Prozent) und der Wunsch der Kinder nach Übernahme der Verantwortung (17 Prozent). Gesundheit und ein guter Verkaufspreis (je 12,8 Prozent) sind weitere Motive.

Und wer übernimmt das Unternehmen?

Die Mehrheit der zurücktretenden Personen plant, das Unternehmen innerhalb der Familie zu übergeben. Es sind dies 57,9 Prozent, von denen in 84,9 Prozent der Fälle der Sohn zum Zuge kommt. Die familieninternen Übergaben nehmen jedoch laufend ab, in Deutschland sind es unter 50 Prozent.

Welche Lösungen kommen sonst vor?

Bei den übrig bleibenden 42,1 Prozent ist der Verkauf an Dritte (26,3 Prozent) eindeutig am häufigsten. Unternehmensinterne Übernahmen (MBOs) sind ebenfalls recht häufig (17 Prozent), unternehmensexterne Übernahmen (MBIs) hingegen sind eher selten (5 Prozent), Börsengänge (IPOs) kommen praktisch nicht vor (0,4 Prozent).

Wie ist es um den Unternehmergeist der Schweizer Studenten bestellt?

Knapp 75 Prozent der Studierenden sind gemäss der Studie «Swiss Survey on Collegiate Entrepreneurship 2006» als potenzielle Unternehmensgründer zu bezeichnen. Konkret vollzogen haben diesen Schritt noch während des Studiums aber erst 2,4 Prozent. Potenziell in Frage kommen dafür 7,2 Prozent. Unmittelbar nach dem Studium sind es kaum mehr: Nur 9,5 Prozent suchen eine unabhängige Erwerbstätigkeit. Immerhin 32,5 Prozent haben sich dies jedoch als Ziel nach fünf Jahren vorgenommen.

Wie sind diese Zahlen einzustufen?

Sie liegen unter dem europäischen Durchschnitt, aber nicht in einem dramatischen Ausmass. Allerdings hat es uns doch erstaunt, dass die Schweiz nicht mit an der Spitze liegt, was die unternehmerische Kraft von Studierenden betrifft. Möglicherweise müsste man das Studienangebot in dieser Hinsicht überdenken, zumal wir bei unserer Umfrage eine vergleichsweise grosse Ängstlichkeit der Schweizer Studierenden feststellen mussten. 22 Prozent möchten nach dem Studium bei einem Grossunternehmen arbeiten, 15.6 Prozent bei einem Mittelunternehmen. Fünf Jahre später sind es dann - gemäss Plan der aktuellen Studenten – noch rund die Hälfte. Viele Studenten sammeln also zuerst bewusst ein paar Jahre Berufspraxis, ehe sie ihren Plan, ein Unternehmen zu gründen, konkret anstrehen

Gibt es auch Zahlen hinsichtlich der Übernahme von Unternehmen?

Unmittelbar nach dem Studium steigen 0,7 Prozent der Studierenden ins elterliche Unternehmen ein, weitere 0,4 Prozent streben eine Unternehmensübernahme an. Fünf Jahre später sind beide Werte etwas höher, aber immer noch bescheiden: 2,2 Prozent arbeiten dann im elterlichen Unternehmen und 2,4 Prozent möchten ein Unternehmen übernommen haben. Wie viele Studierende sich explizit weigern, im elterlichen Unternehmen einzusteigen, um es dereinst zu übernehmen, können wir derzeit nicht sagen. Die tiefen Werte korrespondieren aber mit der rückläufigen Zahl der familieninternen Nachfolgeregelungen. schi

Franziska Müller Tiberini

Bulletin: Sie haben 15 Jahre lang im Unternehmen Ihres Vaters gearbeitet, bevor Sie Ihre eigene Firma familienunternehmen.ch gegründet haben. Was genau steckt hinter diesem Namen, welche Dienstleistungen bieten Sie an?

Franziska Müller Tiberini: Ich versuche als aussen stehende Person, frühzeitig die Bedürfnisse der einzelnen Familienmitglieder in einem Nachfolgeprozess aufzudecken. Denn auch heute noch haben einige Unternehmer die Tendenz, sich nur mit harten Fakten wie Steuern oder Aktienbewertung auseinanderzusetzen und dabei den Familienaspekt zu vernachlässigen. Zu meiner Tätigkeit gehören weiter auch die Mediation und die Konfliktlösung.

Klingt ehrlich gesagt nicht so schwer... Es klingt vielleicht einfach, ist aber eine ziemlich komplexe Angelegenheit. Nicht selten trifft man in Familienbetrieben auf so festgefahrene Machtverhältnisse, dass bei der Nachfolgeregelung nur die Bedürfnisse einer Person im Vordergrund stehen. Dabei ist es zentral, sich Zeit zu nehmen, um sich ein ganzheitliches Bild über die Situation zu verschaffen. Wichtig ist auch, einander zuzuhören und sich gegenseitig fair zu behandeln. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Kinder, die in den Entscheidungsfindungsprozess einbezogen wurden, auch unschöne Tatsachen - wie etwa den Verkauf der Firma – besser aufnehmen können.

Wieso gestaltet sich die Nachfolge bei Familienbetrieben komplizierter als bei anderen Unternehmen?

Funktionierende Kommunikation – das ist Arbeit, aber zugleich eine wertvolle Investition. Vielen ist nicht bewusst, dass sie an den Beziehungen innerhalb der Familie ernsthaft arbeiten müssen – um des Unternehmens willen. Seltsamerweise ist das bei Nicht-Familienbetrieben anders: Mitarbeiterevents, Teamsitzungen, Workshops; es wird darauf geachtet, dass die Kommunikation und die Zusammenarbeit klappt. Familienunternehmen müssten dieses Thema mit derselben Ernsthaftigkeit anpacken.

Wie gehen Sie konkret vor?

Ein gutes Mittel, um solche Themen zu diskutieren, sind Workshops. Zudem führe ich mit allen Personen Einzelinterviews durch. Die Ergebnisse präsentiere ich der Familie anonymisiert und dadurch quasi wertfrei. So kommen alle Probleme und Bedürfnisse auf den Tisch. Nicht selten erkennen die einzelnen Familienmitglieder dann, dass ihre >



Franziska Müller Tiberini «Für viele Menschen ist es schlicht unerträglich, darüber nachzudenken, was passiert, wenn sie nicht mehr da sind. Die Aufgabe, die eigene Nachfolge zu arrangieren, ist für viele ein herausfordernder Prozess. Da geht es um Endlichkeit, die man nicht wahrhaben will. Für manche ist es generell ein Zeichen von Schwäche, professionelle Hilfe anzunehmen.» Franziska Müller Tiberini arbeitete bis 1991 im familieneigenen Unternehmen, zuletzt als CEO und Mitglied des Verwaltungsrats. Seit 1996 coacht sie mit ihrer Firma familienunternehmen.ch Einzelpersonen oder Familien. die in ein Familienunternehmen involviert sind.

Buchhinweis:

Franziska Müller Tiberni. Vom Erben und Ver(d)erben. Erscheint im Herbst 2007. Franziska Müller Tiberini. Wenn Familie den Laden schmeisst – Modelle zur Führung von Familienunternehmen. Zürich, Orell Füssli Verlag 2001 (derzeit vergriffen).

Website:

www.familienunternehmen.ch



Leonhard Fopp Der Betriebswirtschafter und Unternehmensberater mit langjähriger Erfahrung als Verwaltungsrat ist seit zehn Jahren Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen (HSG). Nach 16 Jahren als Unternehmer verkaufte er 2000 die St. Gallen Consulting Group mit 80 Mitarbeitenden, deren Mitbegründer und geschäftsführender Partner er gewesen ist. Bis vor kurzem war er Präsident der ASCO (Association of Management Consultants Switzerland).

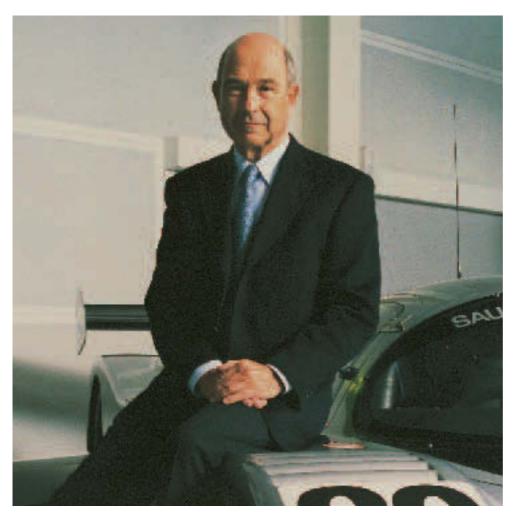
Buchhinweis:

Leonhard Fopp. Herausforderung Unternehmer-Nachfolge. Sichern Sie Ihr Lebenswerk! Zürich, Orell Füssli Verlag 2004.

Leonhard Fopp, Johann-Christian Schiessl. Business Change als neue Managementdisziplin. Frankfurt am Main, Campus 1999.

Website:

www.continuum.ch



Peter Sauber wurde 1970 im Alter von 27 Jahren mit seinem selbst gebauten Rennwagen C1 Schweizer Sportwagen-Meister. Danach konzentrierte er sich in Hinwil ganz auf den Bau von Sportwagen. Ende der Achtzigerjahre gewann sein Sauber-Mercedes-Wagen das 24-Stunden-Rennen von Le Mans sowie die Langstrecken-Weltmeisterschaft. 1993 erfolgte der Einstieg in die Formel 1, wo er sich einen Namen als Talentförderer machte. Das Fernsehpublikum wählte ihn zum Schweizer des Jahres 2005. Auf die Saison 2006 verkaufte Peter Sauber seinen Rennstall an BMW. doch behielt er 20 Prozent der Aktien und wurde Mitglied des Verwaltungsrats. Peter Sauber ist seit 1967 mit Christiane verheiratet. das «C» in der Bezeichnung der Sauber-Rennwagen steht für «Christiane». Zur Familie zählen die beiden erwachsenen Söhne Philipp und Alex.

Website: www.bmw-sauber-f1.com

Vorstellungen gar nicht so weit auseinanderliegen, wie angenommen. Und wenn doch, dann ist es an den jeweiligen Familienmitgliedern, sich zu outen und gemeinsame Prioritäten zu diskutieren und festzulegen. Im nächsten Schritt wird ein ganz konkreter Massnahmenplan erstellt, bei dem ich, bei Bedarf, auch Kontakte zu Steuer-, Finanzund Erbschaftsberatern vermittle.

Kann nicht gleich ein Anwalt Ihre Aufgabe übernehmen?

Der Anwalt des Patrons ist eben nicht zwingend der Anwalt der Familie. Viele Juristen machen sich bezüglich ihrer Neutralität der Familie gegenüber Illusionen, denn von den Kindern werden sie selten akzeptiert.

Was genau ist denn Ihr Ziel?

Mein Ziel ist, dass eine Familie auch in Zukunft gute Beziehungen pflegen kann, ob mit oder ohne Unternehmen. Schliesslich werden die erbittertsten Kriege oft innerhalb von Familien geführt. Als aussen stehende Person kann ich da vermitteln und solchen Tragödien entgegenwirken. Bei einem Familienunternehmen, das Streit hat, ist alles in Gefahr. Und das nur, weil man nicht miteinander reden kann.

Wie sichert man denn nun den Fortbestand eines Familienunternehmens?

Kommunikation ist auf jeden Fall der Schlüssel. Von erfolgreichen Mehrgenerationen-Familienunternehmungen hat man zudem gelernt, dass diese Familien immer auf irgendeine Weise organisiert waren. Es gab eine Struktur, eine Family Governance, die klar beschreibt und definiert, wem welche Aufgaben und Kompetenzen zukommen. Das wirkt Krisen entgegen und sichert den Fortbestand. mr

Leonhard Fopp

Bulletin: Wann soll der Unternehmer mit der Nachfolgeplanung beginnen?

Leonhard Fopp: Es ist nie zu früh, sich darüber Gedanken zu machen. Bereits bei der Firmenübernahme ist zu überlegen, wie man sich externen Rat sichern kann, etwa durch eine entsprechende Zusammensetzung des Verwaltungsrats. Und es sollten auch Vorkehrungen getroffen werden für den Fall, dass man plötzlich ausfällt. Der Schlüssel zum erfolgreichen Generationenwechsel liegt im Ansatz «Reflexion - Konzeption - Aktion», der auf Langfristigkeit und Kontinuität angelegt ist.

Ist dies in Jahreszahlen zu fassen?

Ab 45 gilt es in der Regel die Lebensprioritäten zu setzen, ab 50 eine Eignerstrategie mit der Familie zu entwickeln, ab 60 die eigene Nachfolgeplanung zu beginnen, ab 65 die Nachfolgeregelung umzusetzen und ab 70 den vollständigen Rückzug aus der Firma anzutreten.

Was ist entscheidend für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung?

Die Persönlichkeit des Unternehmers: sein Wille, sein persönliches Engagement, seine Ehrlichkeit sich selbst und anderen gegenüber, seine Bereitschaft, sich von Altem zu lösen und dazuzulernen. Aber wenn er als Leitwolf partout nicht gehen will, findet er immer Gründe, um eine Nachfolgeregelung zu verschleppen.

Ein solcher Leitwolf liest auch Ihr Buch und dieses Bulletin nicht!

Diese Gefahr ist sehr gross. Doch vielleicht gibt es im Umfeld eines engagierten Unternehmers jemanden, der ihm den Schaden aufzeigen kann, den eine zu späte oder nicht geregelte Nachfolge für die Firma bringt: weil gute Führungskräfte das «sinkende Schiff» verlassen, sich mit der Zeit die Kunden abwenden und sich die Negativspirale immer weiter dreht.

Wieso zaudern manche Leitwölfe?

Sie denken sicher an mein «Alpha-Syndrom». Dieses verkörpert die Summe der Hemmfaktoren, die eine rationale Gestaltung der Unternehmernachfolge verunmöglichen. Es sind sieben Faktoren, die meistens in Kombination auftreten: Dominanzstreben, Erfolgskonditionierung, Selbstüberschätzung, Flucht in die Hektik, Angst vor dem Verhungern, Furcht vor dem schwarzen Loch sowie Vertrauen auf eine höhere Macht. Durch meinen Test mit 70 Aussagen sieht der Patriarch, ob er unter dem Alpha-Syndrom leidet und welche Hemmfaktoren besonders ausgeprägt sind. Dies bewusst zur Kenntnis zu nehmen, ist bereits ein Schritt zur Problemlösung.

Ihre Methode dazu heisst TIKUF. Was bedeutet diese Abkürzung?

TIKUF entspricht einer Vorgehenssequenz: Transparenz (Lagebeurteilung), Ideengenerierung (Vision und Szenario), Konzeption (Entwurf), Umsetzung (Feinplanung), Feedback (Realisierungskontrolle). In schwierigen Situationen sind Instrumente eine ideale Kommunikationsplattform. In der Unternehmensnachfolge geht es der Reihe nach um die Work-Life-Balance, das Lebenskonzept, das Familienkonzept, das Unternehmenskonzept und zuletzt um die konkrete Nachfolgeplanung. Mein Modell besteht aus 13 Instrumenten und kann dazu beitragen, dass nichts vergessen geht und dass man die Firmenübergabe nicht nur als Risiko und Übel ansieht, sondern auch als Chance für das Unternehmen und sich selbst.

Können Sie uns aus dieser Fülle einen einzigen Tipp herauspicken?

Jeder 60-Jährige sollte einen Lebensbrief schreiben. Darin hält er zunächst fest, was ihm im bisherigen Leben gelungen ist – beruflich, familiär und persönlich. Dann schreibt er auf, was er sich in diesen drei Bereichen für die nächsten zehn Jahre vornimmt, und schliesslich, was seine konkreten Ziele für das 61. Lebensjahr sind. Das löst einiges aus und setzt meistens die Nachfolgeplanung in Gang. schilmr

Peter Sauber

Bulletin: Wann dachten Sie das erste Mal ans Thema Nachfolge?

Peter Sauber: Vor etwa acht Jahren habe

ich mir im Stillen Gedanken darüber gemacht, wie es weitergehen könnte, wenn ich einmal 60 oder 65 Jahre alt sein werde. Sauber ist ein extrem spezialisiertes KMU in einer exotischen Branche. In der Formel 1 kann man nicht einfach irgendeinen Industriemanager einsetzen. Der Absturz wäre geradezu vorprogrammiert. Zwischen 1990 und 2005 sind nicht weniger als 28 Rennställe verschwunden ...

Setzten Sie Erwartungen in ihre beiden Söhne?

Natürlich habe ich mir das überlegt, aber die Formel 1 ist für private Rennställe ein Hochrisikogeschäft. Zudem hat meine Familie kein Benzin im Blut. Der eine Sohn ist Jurist, der andere Elektroingenieur. Das ist gut so: Die Leidenschaft für den Motorsport kann man nicht erzwingen.

Wie ging es weiter?

Vorerst überhaupt nicht. Mir ging es wie vielen anderen Unternehmern auch. Ich dachte den Gedanken nicht zu Ende. In der Hektik und Intensität des Formel-1-Rennsports habe ich die Nachfolgeproblematik vor mir her geschoben.

Und dann trat BMW an Sie heran ...

Nein, so war es nicht. Um Kosten zu sparen, suchte ich einen neuen Motorenpartner. Ich habe daher mit einigen Herstellern geredet, auch mit BMW. In dieser Phase kam es zu ernsthaften Problemen in der Zusammenarbeit zwischen Williams und BMW, so dass unsere Gespräche plötzlich in eine ganz andere Richtung verliefen.

Welches waren Ihre Bedingungen?

Mir ging es um die mittelfristige Sicherung des Standorts Hinwil und der damit verbundenen Arbeitsplätze. Hätte BMW alles nach München verlegen wollen, wären wir nicht ins Geschäft gekommen. Die Gefahr einer Verlegung war aber gering: Der Windkanal ist die beste Lebensversicherung. Wir haben einen der besten, wenn nicht den besten Windkanal der Formel 1. Darüber hinaus mussten natürlich die sportlichen Perspektiven stimmen.

Und Sie lösten das Nachfolgeproblem.

In der Tat. Ich hätte allerdings noch sehr gerne ein Jahr oder zwei weitergemacht. Aber das trat dann plötzlich in den Hintergrund. Ich wusste einfach, dass ich diese optimale Lösung wahrnehmen musste.

Wieso haben Sie sich nicht vollständig von Ihrem Unternehmen gelöst?

Ich war zu einem radikalen Schnitt bereit, aber es war der ausdrückliche Wunsch von BMW, dass der Name BMW Sauber sei, ich 20 Prozent der Aktien behalte und Mitglied des Verwaltungsrats werde. Entscheidend ist, dass ich mich nicht ins operative Geschäft einmische. Ich habe ganz bewusst mein Büro in Hinwil aufgegeben.

Und die Trennung von Ihrem Team?

Natürlich sehe ich die Mitarbeitenden etwas weniger als früher, aber ich besuche ja zehn Rennen pro Saison. Das sind dann immer einige Tage. Und ich bin auch hin und wieder im Windkanal. Bei solchen Besuchen nehme ich mir sogar mehr Zeit als früher und lasse mir von den Ingenieuren alles sehr genau erklären. Und ich lade nach wie vor alle Mitarbeitenden mit einem langjährigen Dienstjubiläum zu einem Nachtessen in die «Kronenhalle» ein, jetzt eben auf privater Basis.

Nun verfügen Sie über viel Freizeit ...

Der Eindruck täuscht. Ich habe nicht viel mehr freie Zeit als früher. Leider bin ich längst nicht mehr so effizient wie einst. Das ist das, was mich am meisten stört. Ich hatte stets Leute um mich herum, die mich organisatorisch unterstützten. Alleine ist das viel schwieriger. Und auch heute habe ich oft Termine am Nachmittag.

Dies aber nach einem gemütlichen Morgen zu Hause bei Ihrer Frau.

Während Jahrzehnten ging ich frühmorgens aus dem Haus. Meine Frau hat sich auf diese Situation eingestellt und ihr Leben entsprechend organisiert. Solche Gewohnheiten kann man nicht von einem Tag auf den anderen ändern. Deshalb mietete ich ein Büro im Seedamm-Plaza. Man kann sich übrigens gar keine Vorstellung davon machen, wie viel Post ich dort erhalte. Hunderte von Einladungen zu karitativen, sportlichen, kulturellen oder wirtschaftlichen Anlässen. Ich muss aber sehr selektiv vorgehen, damit es nicht zu viel wird. Und wenn ich alle Anfragen selbst beantworten wollte, wäre ich den ganzen Tag über damit ausgelastet.

Unternehmen Sie Ferienreisen? Feiern Sie auf einer Yacht luxuriöse Feste?

Wir haben eine Ferienwohnung in Laax, und unser Ziel ist es, den Juli und den Februar dort zu verbringen. An einem Februar-Weekend Ski zu fahren, ist 36 Jahre lang undenkbar gewesen. Das werden wir nun nachholen, solange es die Gesundheit zulässt. Ich fahre nun auch wieder vermehrt mit dem «Töff» (Motorrad). Eine Yacht oder andere derartige «Spielzeuge» zu besitzen, hat mich nie gereizt. In dieser Beziehung ist mein Leben – für Aussenstehende – nach wie vor nicht spektakulär. schi | avt <



Bulletin: Warum soll der Unternehmer seine Nachfolge zusammen mit seinem Bankberater planen?

Josef Meier: Häufig besteht zwischen dem Unternehmer und seinem Bankberater eine langjährige Beziehung des Vertrauens. Der Bankberater kennt die Geschäfte des Kunden bis ins Detail und ist sehr oft auch über die private Situation informiert. Deshalb sind wir ein aktiver Sparringpartner für unsere Kunden – wir stossen Prozesse an, bringen Ideen ein und weisen auf Stolpersteine hin. Urs Dickenmann: Die Nachfolgeplanung betrifft auch das private Vermögen des Unternehmers und verlangt nach einer ganzheitlichen Betrachtung aller rechtlichen und wirtschaftlichen Faktoren. Die Bank übernimmt die Koordination aller relevanten Beratungsbereiche und sorgt für einen geregelten Kapitaltransfer vom Unternehmen zum Unternehmer. Sie bildet die Brücke zwischen Geschäftskapital und Privatvermögen.

Die Nachfolgeplanung aus Sicht Ihres Bereichs?

Marco M. IIIy: Wir Investment Banker zeigen dem Unternehmer mit unserem Instrumentarium mögliche Wege zur Verwirklichung seiner Ziele auf. Bei einem Börsengang beispielsweise bereiten wir nicht nur den Einführungsprospekt vor. Das Unternehmen muss im Vorfeld umstrukturiert werden, so dass es den Bedürfnissen des Kapitalmarkts entspricht – nötig sind etwa die Trennung von Privatund Unternehmensbereich, die Eliminierung von Konglomeratsstrukturen, die Einführung von kapitalmarktfähigen Controlling und Reporting Standards, die Verstärkung des Managements und des Verwaltungsrats oder die Optimierung der Kapitalstruktur. Meier: Für uns Corporate Banker ist zentral, dass wir dem Unternehmer verschiedene Optionen aufzeigen, die mit internen und externen Experten umgesetzt werden können. Nicht selten sind es unsere Berater, die ihre Kunden anregen, sich frühzeitig mit der Thematik zu beschäftigen. Dickenmann: Bedürfnisse und Wünsche ändern sich in jeder Lebensphase. Der Private Banker stellt sicher, dass die Vermögensstruktur darauf abgestimmt ist. Mit seiner umfassenden Finanzberatung hilft er, Verpflichtungen, Vermögen und persönliche Bedürfnisse wie Vorsorge oder steuer- und erbrechtliche Faktoren in die Planung der Nachfolge mit einzubeziehen.

Welches sind die spezifischen Stärken der Credit Suisse?

Dickenmann: Ich möchte die jahrzehntelangen Geschäftsbeziehungen zu vielen Unternehmerfamilien betonen. Zudem erhält der Kunde ein gebündeltes Know-how aus einer Hand. Diese Verbindung von Kundennähe und Expertenwissen ist wirklich einzigartig. Meier: Durch die gute Zusammenarbeit aller Bereiche haben wir den Vorteil, dem Kunden innert kürzester Zeit eine umfassende Lösungsofferte unterbreiten zu können. Diese deckt nicht nur die Vorbereitung bis hin zur Übertragung oder zum Verkauf ab, sondern beinhaltet auch rechtliche Fragen, steuerliche Belange sowie die

ganze Anlage- und Vorsorgethematik. Zudem beraten wir auch die Gegenpartei, den Käufer, bezüglich der Finanzierungen. Illy: Wir sind eine der führenden Institutionen im Bereich Mergers & Acquisition, Going Publics und Private Equity – das sind jene Finanzmarktinstrumente, die bei der Nachfolgeregelung meistens eingesetzt werden. In der Schweiz sind wir die Nummer 1.

Welches sind denn, ausser dem Börsengang, die wichtigsten Lösungsansätze für die Nachfolgeregelung?

Illy: Going Publics und/oder das Einbringen eines Private-Equity-Partners sind Ansätze, wenn ein Teil der Familienmitglieder investiert bleiben oder man die Nachfolgeplanung oder den Ausstieg in mehreren Schritten realisieren möchte. Management Buyouts (MBOs) und Management Buyins (MBIs) mit oder ohne Finanzierung von Private Equity sind denkbar, wenn das Unternehmen bei intakter Verschuldungskapazität über ein starkes Management-Team verfügt. Eine Leveraged Recapitalisation kann zum Zug kommen, wenn sich ein Unternehmer noch nicht vom Geschäft trennen, aber Kapital herausnehmen möchte, etwa um andere Familienmitglieder auszukaufen. Voraussetzung dazu ist wiederum eine intakte Verschuldungskapazität.

Welches Unternehmen hat die Nachfolge vorbildlich gelöst?

Dickenmann: Davon gibt es viele! Die Regelung der Nachfolge bei Lantal Textiles lief vorbildlich ab. Der Firmeninhaber Urs Baumann initiierte rechtzeitig und transparent die Regelung seiner Nachfolge. Die Credit Suisse begleitete Unternehmung und Inhaber in verschiedenen Bereichen. Die involvierten Privat- und Firmenkundenbetreuer traten als geschlossenes Team auf und leisteten koordiniert ihren Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung. Meier: Vorbildlich ist, dass der Eigentümer das Unternehmen und dessen Fortbestand in den Vordergrund gestellt hat. Zudem erklären der heutige CEO und der VR-Präsident der Lantal an Veranstaltungen des Swiss Venture Club die Erfolgsfaktoren. So profitieren auch andere Unternehmen. Illy: In Deutschland beriet ein Team von Private- und Investment Bankers Immo Ströher, Gründungsaktionär der Q-Cells. Herr Ströher wollte aus Gründen der Vermögensdiversifizierung und persönlichen Lebensplanung seine 20-prozentige Beteiligung marktschonend am Kapitalmarkt platzieren. Seine Zielsetzungen wurden durch eine Kombination von verschiedenen Kapitalmarktinstrumenten erfüllt. Darüber hinaus konnte die Firma Q-Cells dadurch ihr Aktionariat verbreitern und die Marktliquidität ihrer Aktien erhöhen.

Wann hat die Nachfolgeregelung zu beginnen?

Dickenmann: Grundsätzlich sollte dieses Thema möglichst frühzeitig, mindestens fünf Jahre im Voraus, aufgegriffen werden. Dann bleibt genügend Zeit, um sämtliche internen und externen Lösungen zu evaluieren. Eine Studie hat übrigens gezeigt, dass interne Lösungen nicht zwingend weniger Zeit benötigen als externe. schi

der Experten

Damit nachher nicht die Sintflut folgt

Texte: Andreas Schiendorfer

Kein Unternehmen ist wie das andere. Jedes ist – mit Stärken und Schwächen – einzigartig. Deshalb ist auch keine Nachfolge wie die andere. Es gibt keine Standardlösungen; doch Standard muss es sein, die für alle Beteiligten beste Lösung zu finden. Ein Besuch bei Standard setzenden Firmen in Deutschland (Rodenstock), Österreich (Resmann), im Fürstentum Liechtenstein (Hilti) und in der Schweiz (CTA, Lista, Büro-Fürrer).

Michael Hilti «Wir streben die Kontinuität unserer Werte an»

87 Prozent der Mitarbeitenden sind heute stolz, für die Firma mit dem roten Koffer zu arbeiten. Dies hängt vor allem mit einer vorbildlichen Unternehmenskultur zusammen. Ein Grossteil der Managementstellen kann mit internen Kandidaten besetzt werden.

«Viele Unternehmerkollegen haben den Kopf geschüttelt, als sie hörten, dass ich auf Anfang 2007 als Präsident des Verwaltungsrats zurücktrete», erzählt Michael Hilti. «Dann aber merkte ich, dass wir bei ihnen einen Prozess des Nachdenkens ausgelöst haben. Abgesehen davon, dass ich dem Unternehmen als Verwaltungsrat und Trustee weiter verbunden bleibe.» Manch einer wollte mehr über Nachfolgeprozess und Unternehmenskultur bei Hilti erfahren, um diese bei sich ebenfalls einzuführen. «Man kann jedoch nicht einfach mit dem Finger schnipsen, und dann funktioniert es. Es handelt sich um eine jahrelange Entwicklung, die nur erfolgreich ist, wenn man sie, trotz gelegentlicher Rückschläge, konsequent weiterführt. Das Zauberwort heisst Kontinuität. Kontinuität in der Verfolgung unserer Ziele, Kontinuität im Leben unserer Werte.»

Die Nachfolgeregelung ist ein integraler Bestandteil der Unternehmenskultur. Diese lässt sich in den vier Unternehmenswerten Integrität, Mut zur Veränderung, Teamarbeit und hohes Engagement zusammenfassen. 2003 wurde Hilti für seine Unternehmenskultur mit dem renommierten Carl-Bertelsmann-Preis der Bertelsmann Stiftung ausgezeichnet. Trotzdem spricht man bei Hilti nicht von einem Zustand, sondern von einem Prozess, nicht von einer Ankunft, sondern von einer Reise: «Our Culture Journey».

«Alle 15 bis 18 Monate treffen sich die 18 000 Mitarbeitenden weltweit in ihren jeweiligen Teams. In diesen Team-Camps diskutieren sie offen, was verbessert werden kann und wie sie das Unternehmensleitbild weiter in die Tat umsetzen können. 2006 investierten wir dafür 12,5 Millionen Franken und 32 000 Arbeitstage», führt Verwaltungsratspräsident Pius Baschera aus. Diese mehrtägigen Workshops stärken natürlich auch die Identifikation mit der Firma. Die entsprechenden Werte bewegen sich bei Hilti seit Jahren auf schier unglaublicher Höhe. «87 Prozent der Mitarbeitenden erklären, stolz zu sein, für Hilti zu arbeiten, und dies bei einer Teilnahmequote von 92 Prozent», so Baschera, der sich seit 1979 bei und für Hilti engagiert. 87 Prozent gaben in der letzten Umfrage an, über längere Zeit im Unternehmen zu bleiben und ihre Laufbahn innerhalb des Unternehmens zu planen.

Auf die Dauer funktioniert diese Mitarbeiterbindung nur, wenn die entsprechenden Aufstiegsmöglichkeiten wirklich bestehen. «Vier Fünftel der offenen Managementpositionen besetzen wir mit internen Kandidaten», betont Baschera. «Wir investieren viel Zeit in die Personalentwicklung. An jeder Sitzung der Konzernleitung reden wir mindestens eine Stunde mit dem obersten Kader, dem Executive Management Team, über Personalentwicklung und konkrete Nachfolgeplanungen, aber auch an zwei Sitzungen des Verwaltungsrats ist dafür jeweils ein halber Tag vorgesehen.»

Trotzdem ist es nicht immer möglich, die wichtigsten Posten im Management mit eigenen Leuten zu besetzen – in solchen Fällen holt man geeignete Kandidaten frühzeitig ins Unternehmen, damit man sie selber weiterentwickeln kann. Einerseits geht es darum, das nötige firmenspezifische Fachwissen zu vermitteln, anderseits will man sehen, ob die neue Führungspersönlichkeit zur Hilti-Unternehmenskultur – in guten und auch in allenfalls schwierigen Momenten – passt. Die seltenen Fälle, in denen man sich bei Führungspersönlichkeiten täuschte, betrafen weit mehr charakterliche denn fachliche Aspekte.



Hilti Aktiengesellschaft Michael Hilti (links) und Pius Baschera – vor zum Kühlen aufgehängten Diamantbohrkronen – prägen Hilti seit dreissig Jahren und haben das 1941 von den Brüdern Martin und Eugen Hilti gegründete Unternehmen zu einem Konzern von Weltrang weiter entwickelt. Hilti mit Hauptsitz in Schaan beliefert die Bauindustrie weltweit mit technologisch führenden Produkten, Systemen und Dienstleistungen. 2006 überstieg der Umsatz die Vier-Milliarden-Franken-Grenze, zwei Jahre früher als im Rahmen der Strategie «Champion 3C» (Customer, Competence, Concentration) geplant. Bis 2015 strebt man eine weitere Umsatzverdoppelung an. Hilti beschäftigt derzeit rund 18 000 Mitarbeitende.

Der neue CEO Bo Risberg stiess 1999 von einer Management-Beratungsfirma als Leiter des Business Unit Bohr- und Abbautechnik zu Hilti, stieg nach zwei Jahren zum Konzernleitungsmitglied auf und nach sechs weiteren Jahren zum CEO. Die drei übrigen Mitglieder wurden nach fünf (Christoph Loos), sechs (Stefan Nöken) beziehungsweise 16 Jahren (Marco Meyrat) in die Konzernleitung aufgenommen. «Bei Hilti erhält man bereits in jungen Jahren die Chance, ins oberste Management aufzusteigen. Hat man sich dann 16 bis 20 Jahre engagiert, verdient man es, in den Ruhestand zu treten oder allenfalls in den Verwaltungsrat oder den Trust zu wechseln», gibt Michael Hilti die Anstellungsphilosophie bekannt. «Deshalb wurde für Mitglieder der Konzernleitung eine Alterslimite von 56 Jahren eingeführt, für den Verwaltungsrat eine solche von 70 Jahren.» Situationsbedingt sind aber Ausnahmen möglich. So blieb Finanzchef Egbert Appel, nun Geschäftsführer der Hilti Foundation, länger in der Konzernleitung, weil man den designierten Nachfolger ein weiteres Jahr an seine neue Aufgabe heranführen wollte.

Sehr oft wird man aus Schaden klug. Auch bei Hilti begann man sich erst 1972 ernsthaft Gedanken über die Nachfolgeregelung zu machen, als Firmengründer Martin Hilti einen Herzinfarkt erlitt und aus dem Stand heraus eine neue Lösung an der Konzernspitze gefunden werden musste. Der Versuch mit externen Leuten funktionierte nicht, wie man sich zwei Jahre später eingestehen musste. Michael Hilti trat damals, früher als geplant, ins Familienunternehmen ein. «Seither ist es eine der ersten Aufgaben unserer Manager, zu überlegen, wer sie im Notfall ersetzen könnte.» Während 16 Jahren arbeiteten Vater und Sohn Hilti gemeinsam im Unternehmen: Was in vielen Fällen scheitert, konnten die Hiltis als Chance nutzen und in Form der angesprochenen Unternehmenskultur verankern.

1986 ging Hilti an die Börse, doch führte man 2003, während der weltweiten grossen Börsenkrise, ein Going Private durch. Um die ideellen und materiellen Interessen der Familie Hilti langfristig zu wahren, wurden die stimmberechtigten Aktien im Martin-Hilti-Familien-Trust gebündelt. Dies war nur dank dem 1980 erfolgten Erbverzicht der Ehefrau und der Kinder Martin Hiltis möglich. «Doch wir haben es freiwillig getan, um unserem Vater zu ermöglichen, die Hilti-Gruppe unabhängig von den Interessen einzelner Familienmitglieder zu sichern und weiterzuentwickeln», begründet Michael Hilti. Der Trust verfügt über ein Kontroll- und ein Führungsgremium, bei dem die Familienmitglieder – wie auch im Verwaltungsrat – in der Minderzahl sind. Die Familie will bewusst möglichst viel externes Wissen und externe Fähigkeiten für den Konzern nutzen.

Mehr unter www.hilti.com oder www.credit-suisse.com/infocus > Dossier Nachfolge > Hilti.

Beatrice RodenstockDie fünfte Generation geht eigene Wege

Rodenstock steht für qualitativ hoch stehende Brillengläser und Brillenfassungen. Seit 1878. Randolf Rodenstock, Vertreter der vierten Generation, ist seit 2003
Vorsitzender des Aufsichtsrats. Um den Kapitalbedarf
zu decken, hatte er das Unternehmen für familienfremde Gesellschafter geöffnet. Heute beschäftigt
Rodenstock weltweit rund 4300 Mitarbeitende und
erzielte 2006 einen Umsatz von über 370 Millionen Euro.
Beatrice Rodenstock, Tochter von Randolf Rodestock,
ist geschäftsführende Gesellschafterin der Unternehmensberatung NaviGet GmbH in München. Ein Testimonial, aufgezeichnet von Andreas Schiendorfer.

Als Kind war es nicht einfach, den Namen Rodenstock zu tragen. Mit diesem Namen waren in München spezielle Erwartungen verbunden. Man stand unter Beobachtung, musste eine Vorbildfunktion erfüllen und einem Leistungsdruck standhalten. Dem wurde ich damals nicht ganz gerecht – ich war eine «normale» Schülerin und wollte möglichst nicht auffallen. Mein Grossvater, der das Unternehmen bis 1990 leitete, war wohl ein bisschen enttäuscht, dass ich «nur» ein Mädchen war. Für meinen Vater war es gewöhnungsbedürftig – vor allem auch, weil ich ihm, dem Naturwissenschafter, nicht die richtigen Fragen stellte: Wie funktioniert eine Uhr? Wieso sieht man mit einer Brille besser? Was macht den Himmel blau?

Einen Zwang, ins Familienunternehmen einzusteigen, übte mein Vater nie auf mich aus. Seine Devise lautete: Es muss nicht sein, aber wenn, dann in einer leitenden Funktion, mit Qualitäten, über die der beste externe Bewerber für eine solche Stelle ebenfalls verfügen würde. Damit schraubte er die Erwartungen extrem hoch: So studierte ich erst einmal, was mich wirklich interessierte: Soziologie.

Daneben jobbte ich, ein gewisser Unabhängigkeitsdrang war stets vorhanden. Vorbild dafür war auch meine Mutter. Sie bewahrte sich immer eine gewisse Unabhängigkeit durch ihre Tätigkeit als Psychotherapeutin. Aber natürlich prägte das Unternehmen unser Leben. Mein Vater konnte zu Hause nie ganz abschalten, es gab viele Repräsentationspflichten, aber auch angenehme Inspektionsreisen zu den Auslandfilialen ...

Daneben gab es schwierige Momente. Mein Grossvater hat 13 Jahre lang als Patron zusammen mit meinem Vater die Firma geleitet. Danach war es für meinen Vater schwierig, eine modernere Firmenkultur zu etablieren. Auch war es unumgänglich, in Deutschland

Personal abzubauen und die Produktion inklusive der Zahl der Arbeitsplätze im Ausland zu erhöhen. Die Entscheide waren richtig, das Unternehmen würde sonst nicht mehr existieren. Trotzdem ist es für einen Familienunternehmer belastend, Mitarbeitende, die ihm ihr Schicksal anvertraut haben, entlassen zu müssen.

Mich selber hat der Unternehmervirus ebenfalls gepackt. Hatte ich im Hinterkopf vielleicht schon immer den Gedanken, doch noch ins Unternehmen einzusteigen? Mag sein, aber direkt angepeilt habe ich das nie. Nach meinen Erfahrungen im Inhouse Consulting eines grossen Konzerns in Deutschland gründete ich mit Kollegen ein Internetportal und lernte viel in wirtschaftlichen Belangen; aber inhaltlich war dies nicht meine Welt. Deshalb arbeitete ich ab 2001 als selbstständige Unternehmensberaterin. 2003 habe ich mit zwei Kollegen die NaviGet GmbH gegründet, deren geschäftsführende Gesellschafterin ich seit 2004 bin. Hier kann ich meine Stärken, insbesondere bei den Themen Nachfolgeplanung in Familienunternehmen und Optimierung von Veränderungsprozessen in Unternehmen, optimal einsetzen. Gleichzeitig erwarb ich mir an der Universität St. Gallen den MBA.

Obwohl erst 55-jährig, musste mein Vater 2002/2003 die Frage der Zukunftssicherung des Unternehmens aktiv angehen. Die Geschäftsentwicklung erforderte massive finanzielle Mittel, welche die Familie alleine nicht einbringen konnte. Das Unternehmen wurde in eine GmbH umgewandelt, die heute nur noch zu 10 Prozent im Familienbesitz ist. Mein Vater ist der Firma als Präsident des Aufsichtsrats immer noch verbunden.

Ich könnte mir, wenn die Konstellation stimmt, durchaus vorstellen, einmal in diesem Gremium Einsitz zu nehmen. Rodenstock ist für mich die wertvolle Marke eines Unternehmens, mit dem unsere Familie 125 Jahre lang einen gemeinsamen Weg gegangen ist. Aber die Identifikation ist nicht mehr gleich intensiv wie früher. Ich sage das ohne falsche Sentimentalität. Es ging um das Überleben der Firma und um das Überleben der Familie. Wenn ich die aktuellen Bilanzen und die Mitarbeiterzahlen anschaue, kann ich feststellen, dass die Nachfolgeregelung geglückt ist. Und auch das Verhältnis innerhalb der Familie ist besser denn je.

Die NaviGet GmbH und mein Vater haben eine Kooperation. Wir arbeiten heute für gewisse Beratungsthemen zusammen, speziell wenn es um das Thema Nachfolgeplanung in Familienunternehmen geht.

Es hat sich gelohnt, meinen eigenen Weg zu gehen und ein neues Familienunternehmen zu gründen. So bleibt es weiterhin spannend, auch mit der Zusammenarbeit innerhalb der Familie Rodenstock.



Hersteller für Brillengläser und Brillenfassungen wurde 1877 gegründet. Das Unternehmen beschäftigt weltweit rund 4300 Mitarbeitende und unterhält Produktionsstätten an elf Standorten in zehn Ländern und erzielt zwei Drittel seiner Wertschöpfung im Fertigungsprozess in Europa, 75 Prozent davon in Deutschland. Beatrice Rodenstock (aufgenommen am Hauptsitz in München) ist nicht im ehemaligen Familienunternehmen tätig. Sie hat 2003 mit Diedrich Diedrichsen und Volker Schad die Unternehmerberatungsfirma NaviGet GmbH gegründet, die heute zehn feste Mitarbeitende beschäftigt und über ein dichtes Netzwerk an freien Beratern verfügt. NaviGet ist spezialisiert auf ergebnisorientierte Strategieumsetzung, Prozessoptimierung und Organisationsentwicklung. Sie berät unter anderem bei der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen sowie bei der Optimierung von Entwicklungsprozessen und sie bietet Coaching für Führungskräfte an.



Gregor Andreoli (rechts im Bild) hat gut lachen: Die Krawatte sitzt perfekt, und die Nachfolgeregelung ist mustergültig gelungen. Sohn Marco Andreoli (Zweiter v.r.) kann das Unternehmen dank umweltfreundlichen Produkten und seinem Flair für Marketingfragen weiterentwickeln. Hans Baumgartner wird mit der Credit Suisse für eine gute Regelung in finanzieller Hinsicht besorgt sein, und Ladina Schmidt, IAP, Institut für Angewandte Psychologie, Zürich, hat – wenn sie über Nachfolgefragen referiert – ein gutes Beispiel mehr in ihrem Argumentarium.

CTA AG Klima/Wärmepumpen als doppelte Bewährungsprobe

Letztes Jahr feierten CEO Marco Andreoli und Verwaltungsratspräsident Gregor Andreoli mit 120 Mitarbeitenden das 25-jährige Bestehen ihrer CTA. Dieses Jahr weiht man den dritten Erweiterungsbau ein. Ein Firmenbesuch bei einem Hidden Champion.

Gregor Andreoli schildert nach einem kurzen Firmenrundgang mit Begeisterung die Geschichte seiner CTA – von der Gründung im Jahre 1981 in Zürich über die baldige Verlegung des Hauptsitzes nach Münsingen bis hin zur erfolgreichen Nachfolgeregelung, die 2005 mit der Übergabe seiner Position als Vorsitzender der Geschäftsleitung an den systematisch aufgebauten Sohn Marco ihren erfolgreichen Abschluss fand.

Handelt es sich hier um den mustergültigen Ablauf eines schwierigen Prozesses, der meist anonymisiert beschrieben wird, weil es ihn in der Praxis eigentlich gar nicht gibt? Ladina Schmidt, IAP, Institut für Angewandte Psychologie, Zürich, erkundigt sich nach dem Schicksal von Andreolis einstigem Arbeitgeber. Die Firma sei zersplittert und verkauft worden, erklärt Gregor Andreoli. Die Nachfolgeregelung sei damals unklar gewesen. Somit habe er eine weitere Herausforderung gesucht – und mit der CTA AG auch gefunden. Ladina Schmidt verallgemeinert die Situation: «Das Engagement von Familienmitgliedern zahlt sich für die Unternehmung nur aus, wenn sie mindestens so qualifiziert sind wie familienfremde Personen. Aufgrund der familiären Beziehungen und des Verständnisses von Gerechtigkeit ist dies aber sehr schwierig umzusetzen.»

Wie genau lief es bei der CTA ab? Marco Andreoli absolvierte eine kaufmännische Lehre, eine Marketingausbildung an der HWV sowie Stages bei der CTA in Genf und bei einem Lieferanten in England. Schritte in Richtung Firmenübernahme. «Das schon, doch nach meiner Rückkehr aus England war ich nicht sicher, wo meine berufliche Reise enden würde. Zunächst hatte ich Mühe, mich wieder an die Berner Mentalität zu gewöhnen …», blickt Marco Andreoli zurück. Trotzdem trat er wieder in die Firma ein. Er arbeitete in verschiedenen Chargen und erhielt schliesslich die Verantwortung für den damals noch unbedeutenden, jedoch zukunftsträchtigen Geschäftsbereich Wärmepumpen übertragen. «Es war eine grosse Motivation für mich, selber etwas aufbauen zu dürfen. Damit wurde ich zu einem Pionier der zweiten Generation.»

«Der Bereich Wärmepumpen war wegweisend für uns», bestätigt der Vater. «Die CTA stützt sich auf die vier Säulen Klima – Kälte – Wärme – Service/Dienstleistungen. Der Bereich Wärme mit unserer Hauswärmepumpe Optiheat wird immer wichtiger. Gleichzeitig be-

Die Sicht der Credit Suisse

«Wir sind stolz auf KMU wie die CTA, die sich mit hochwertigen Produkten auf dem Markt behaupten und den Werkplatz Schweiz hochhalten. Und wir sind stolz darauf, dass wir die CTA während Jahren als Hausbank bei ihrer ständigen Weiterentwicklung begleiten durften. Bis jetzt war die CTA in finanzieller Hinsicht kaum je vor grosse Herausforderungen gestellt. Dies kann sich bald ändern, wenn die sich abzeichnende Expansion nach Deutschland längerfristig zu einem Umsatzsprung auf gegen 100 Millionen Franken führen sollte. Im Voraus und ohne genaue Analyse kann ich nicht sagen, welches die beste Massnahme für die CTA sein würde. Aber mit unserer Erfahrung als Firmenkundenbank und unserer globalen Vernetzung mit Kontakten zu Risikokapitalgebern bin ich jetzt schon sicher, dass wir für ein derart gesundes und seriös geführtes KMU eine sehr gute Lösung finden würden. Denkbar wäre auch das Einschiessen von Mezzanine-Kapital, um die Eigentümersituation nicht anzutasten.»

Hans Baumgartner, Leiter Firmenkunden Schweiz - KMU

www.credit-suisse.com/firmenkunden

stand Marco den Test, ob er über Führungsqualitäten verfügt, mit denen er das Unternehmen weiterentwickeln kann.»

2001 stieg Marco Andreoli in die Geschäftsleitung auf. Sein Vater wusste bereits damals, dass er die Nachfolge spätestens nach fünf Jahren regeln würde. «2004 nahm ich längere Ferien und verlangte von der Geschäftsleitung, dass sie sich gütlich auf einen neuen CEO einige. Dass es Marco war, freute mich natürlich.»

Was wäre passiert, wenn ein anderer zum CEO bestimmt worden wäre? «Der Vater wäre sicher sehr enttäuscht gewesen, aber aufgrund der früheren Erfahrungen wohl stark genug, um diese Tatsache zu akzeptieren», kommentiert Ladina Schmidt. «Im Zentrum der Überlegungen muss stets die Firma stehen. Ein überfordertes Familienmitglied würde ihr schaden. Und man kann auch niemanden als CEO durchboxen, der von den engsten Mitarbeitern nicht akzeptiert wird. Doch bei der CTA passte alles zusammen.»

Wie geht es nun weiter? Der Sohn: «Mein Vater zog sich schrittweise zurück. Heute kommt er nur noch, wenn er zur Besprechung strategischer Fragen gerufen wird.» Der Vater: «Ich nahm mir vor, Marco noch zwei Jahre lang zu coachen. Dann erfolgen seine Wahl in den Verwaltungsrat und die etappenweise Übertragung der Aktien, bis er die Mehrheit besitzt. Zudem gilt es, die Teilbarkeit des Vermögens – Unternehmen, Liegenschaft, Barvermögen – für den Erbfall so vorzubereiten, dass die anderen Kinder, eine Rechtsanwältin und ein selbstständiger Fotograf, nicht benachteiligt werden.»

www.cta.ch



Die Lista und die Credit Suisse pflegen seit Jahrzehnten ein Vertrauensverhältnis zueinander. Dieses basiert auf den persönlichen Kontakten, hier zwischen Fredy A. Lienhard (rechts) und Urs P. Gauch (links), Leiter Firmenkunden Schweiz – Grossunternehmen.

Lista B + L, Lista Office «Ein Unternehmer braucht Zeit, Geduld und Geld»

Dass die Lista B+L zuletzt nicht an einen industriellen Käufer, sondern an eine Beteiligungsfirma ging, hat Fredy A. Lienhard selbst am meisten überrascht. Doch bei einer Nachfolgeregelung gilt es, für alle Optionen offen zu sein und die für das Unternehmen beste zu wählen.

«Mit 50 darf man, mit 55 soll man, mit 60 muss man intensiv und konkret über die Nachfolgeregelung nachdenken. Es ist kein Sprint, sondern ein Langstreckenlauf», sagt einer, dem es sonst nicht schnell genug gehen kann: Fredy A. Lienhard, der soeben aus Monza, wo er das 1000-Kilometer-Rennen der Europäischen Sportwagenmeisterschaft gewann, nach Arnegg zurückgekehrt ist.

Dieser jung gebliebene Siegfahrer hat am 15. September 2006 für die Lista B+L (Betriebs- und Lagereinrichtungen) und ihre 800 Mitarbeitenden eine gute Lösung gefunden: Er verkaufte die grosse Aktienmehrheit an die Beteiligungsfirma Capvis. 13 Prozent erstand das oberste Management, und 25 Prozent behielt er - mit Rücksicht auf Mitarbeitende und Kunden – für sich. «Da ich eine langfristig tragfähige Zukunft für das Unternehmen und den Brand anstrebte, fand keine Auktion statt, sondern eine private Roadshow bei acht sorgfältig ausgewählten Interessenten», blickt Lienhard zurück. «Am Anfang kam für mich aus strategischen Gründen eigentlich nur eine Lösung mit einem industriellen Käufer in Frage. Da ich aber bei den Verhandlungen Enttäuschungen erlebte, wandte ich mich Private-Equity-Partnern zu, obwohl diese keine komplementären Produkte und Vertriebsnetzwerke einbringen konnten.» Der Verkaufspreis sei für ihn nicht ausschlaggebend gewesen, doch wer nicht bereit sei, einen angemessenen Preis für das Unternehmen zu bezahlen, der kümmere sich nachher auch nicht recht um dieses. Den Mitarbeitenden spendierte er einen stattlichen Sonderbonus - eine Idee, die er von Klaus Gebert, Geberit AG, übernommen hat. «Ich akzeptiere vollkommen, dass die neue Leitung nicht genau die gleiche Unternehmensphilosophie hat wie ich. Deshalb wollte ich einen möglichst klaren Schnitt», so Lienhard. Er blieb nicht im Verwaltungsrat, sondern delegiert dorthin jeweils einen Mann seines Vertrauens.

Gegründet worden war die Lienhard Stahlbau 1945 in Degersheim, um Gartenstühle und Garderobeschränke zu produzieren. Nach Erlen kam sie 1951, weil Alfred Lienhard – bereits er ein Rennfahrer – Erlen von dessen Rundkurs her kannte. Fredy, der 22-jährige Sohn, befand sich auf Kurs zur späteren Firmenübernahme und studierte an der HSG, als sein Vater 1970 mit 44 Jahren plötzlich starb. Der Junior übernahm die Firma, machte Studium und Offiziersschule fertig und bildete sich in Harvard weiter. Dies ging nur,

Der Support der Credit Suisse

«Die Lista ist mittlerweile 62 Jahre alt, und genau so lange dauert auch die Beziehung der Unternehmerfamilie zur Credit Suisse. Es handelt sich gewissermassen um eine Triple-A-Beziehung, obwohl sie eigentlich nur auf einem Doppel-A basiert. Albert Angehrn senior, Direktor der SKA Filiale St. Gallen, betreute die Unternehmung von Beginn weg und half nach dem überraschenden Tod des Firmengründers und Freundes Alfred Lienhard 1970, als Mitglied des Verwaltungsrats bei der Führung des Unternehmens mit. Heute noch bestehen gute Kontakte zwischen Albert Angehrn und Fredv A. Lienhard, nun aber die beiden Söhne, von denen der Credit-Suisse-Vertreter in Zürich als Leiter Swiss Corporates arbeitet. Neben den persönlichen Kontakten basiert diese erfolgreiche Geschäftsbeziehung auf unserem massgeschneiderten und umfassenden Produkt- und Dienstleistungsangebot. Wir sind stolz, Fredy A. Lienhard als ausgesprochen wachstumsorientierten Unternehmer bei der Umsetzung seiner Akquisitions-, Rationalisierungs- und Expansionsprojekte begleiten zu dürfen. Zum Beispiel bei Akquisitionen mit strukturierten Finanzierungen, welche jeweils auf den zukünftigen freien Cash Flows basieren. Sie erlauben es. die Verschuldungskapazität des erweiterten Unternehmens auszuschöpfen und die Gesamtkapitalkosten zu optimieren.»

Urs P. Gauch, Leiter Firmenkunden Schweiz – Grossunternehmen www.credit-suisse.com/firmenkunden

weil der damalige Finanzchef Albert Schönenberger das Unternehmen souverän leitete und zwei Freunde des Vaters sich bereit erklärten, in den Verwaltungsrat einzutreten.

Ende 2004 holte Lienhard mit Jörg Wolle einen Profi in den Verwaltungsrat. Dieser analysierte die komplexe Situation bei den unterdessen rechtlich getrennten Bereichen Lista Office (Büroeinrichtungen) und Lista B+L und leitete damit den Nachfolgeprozess ein. «Bereits Mitte der Neunzigerjahre hatte ich meine Eignerstrategie definiert. Nun aber wurde mir erst so richtig bewusst, dass ich zu viele Hüte auf meinem Unternehmerkopf hatte», so Lienhard. «Die Lista B+L weist ein enormes Zukunftspotenzial auf, wenn sich der Unternehmer mit voller Konzentration einbringt und Zeit, Geduld und Geld investiert. Ich erkannte, dass ich nach 36 Jahren nicht mehr der optimale Inhaber war. Dabei haben mir gewisse Führungsprobleme in Deutschland den Entscheid erleichtert.»

Immerhin behielt er die kleinere, nun ebenfalls über 100 Millionen Franken Umsatz erzielende Lista Office sowie die ALID Holding AG (Finanz und Rennsport). Hat hier der Nachfolgeprozess schon eingesetzt? «Jein», meint Lienhard. «Meine Tochter Franziska, die ein Flair für Architektur und Design hat, könnte sich vorstellen, die Lista Office dereinst zu übernehmen. Im Moment arbeitet sie aber in den USA, ein Firmeneintritt ist vorderhand kein Thema.»

www.lista.com; www.lista-office.com



Resmann Couture Helga Rabl-Stadler ist über die Landesgrenzen hinaus bekannt als Präsidentin der Salzburger Festspiele. Sie führt aber auch ein Familienunternehmen in dritter Generation: Resmann Couture. gegründet 1923 als Resmann Pelze und Hüte. Neben ihrer Mitarbeit im Familienunternehmen war sie mit Erfolg im Nationalrat und in der Handelskammer tätig. Die Übergabe des Geschäfts an die vierte Generation steht bevor.

Helga Rabl-Stadler «Nachfolgefragen begleiten mich durchs ganze Leben»

Die Journalistenkarriere gab sie auf, um ihre Mutter im Modegeschäft zu unterstützen. Bald steht die Übergabe an die vierte Generation an. Um Nachfolgefragen geht es aber auch in der Politik, in der Wirtschaftskammer und bei den Salzburger Festspielen. Ein Testimonial von Helga Rabl-Stadler, aufgezeichnet von Andreas Schiendorfer.

«Ich steige beim Resmann aus», sagen die Salzburger, die mit dem O-Bus zum Rathaus fahren, das gleich neben unserem Geschäft liegt. Resmann ist das erste Haus am Platz. Die Kunden schätzen uns, weil wir alle wichtigen Modemarken unter einem Dach führen.

Und doch ist es nie mein Ziel gewesen, ins Familienunternehmen einzusteigen. Ich studierte in Salzburg die Rechte, um dann schnell zu merken, dass Recht wenig mit Gerechtigkeit zu tun hat. Ich wandte mich dem Journalismus zu. Das war mein Traumberuf, und er ist es bis heute geblieben. Ich bin ein Infofreak und überzeugt, dass nur ein informierter Mensch richtig auf Herausforderungen reagieren kann.

Eine Karriereplanung habe ich nie gemacht, aber ich war – als 21-Jährige – felsenfest davon überzeugt, dass ich in Wien Karriere machen würde. Das ist dann tatsächlich eingetreten. Ich schrieb für «Die Presse» und die «Wochenpresse» und erhielt beim «Kurier» als erste Frau eine politische Kolumne mit Bild.

Ich heiratete, bekam einen ersten Sohn und konnte trotzdem weiter schreiben. Mein Lebensweg war klar vorgezeichnet, und ich war glücklich mit meiner Situation. Bis 1978 meine Mutter aus Salzburg anrief und erklärte, das Geschäft beginne ihr über den Kopf zu wachsen, sie brauche dringend Unterstützung, sonst würde sie es verkaufen. Da stand ich, nicht sonderlich modebewusst aufgewachsen und überdies mit meinem zweiten Sohn schwanger, vor einer sehr schwierigen Entscheidung. Ich musste mir alles gründlich überlegen, und trotzdem hatte alles schnell zu gehen. Ich folgte nicht der Neigung, sondern der Pflicht. Und der Einsicht, dass es als Journalistin in Wien neben meinem Mann Peter Rabl, Chefredaktor des «Kurier», und meinem Vater Gerd Bacher, ORF-Generalintendant, irgendwann eng werden könnte ...

Die Schnelligkeit ist eine Stärke von mir. Ich lebe in einem grossen Tempo. Als ich später in Salzburg für ein politisches Amt vorgeschlagen wurde, stellte mich der Parteivorsitzende so vor: «Das ist unsere neue Nationalratskandidatin. Sie hat 1976 geheiratet, 1977 das erste Kind bekommen, 1978 das zweite. Nun kandidiert sie. Alles, was sie macht, macht sie schnell.»

Der Wechsel von den Rängen in die Arena reizte mich. Ich entwickelte eine ungeheure Leidenschaft für die Politik. Von 1983 bis 1990 war ich als Nationalratsabgeordnete der ÖVP sehr oft in Wien. Darüber hinaus wurde ich 1985 zur Vizepräsidentin der Wirtschaftskammer Salzburg gewählt, als 40-Jährige durfte ich als erste Frau eine Wirtschaftskammer präsidieren. Vizepräsidentin wurde ich, weil ich eine Frau war, Präsidentin aber, obwohl ich eine Frau war. Ich profitierte davon, dass mein Vorgänger - mit mir - seine Nachfolge aktiv regeln wollte, damit keine Energien in Grabenkämpfen verloren gingen, sondern in die nötige Neuausrichtung, in das Aufbrechen veralteter Strukturen, fliessen konnten. Er half mir, zwei erfahrene Vizepräsidenten aus wichtigen Wirtschaftszweigen ins Boot zu holen, die selber keine Ambitionen mehr hegten.

Von Amtes wegen sass ich nun auch im Kuratorium der Salzburger Festspiele. Als der Präsident, der Bankier Heinrich Wiesmüller, nach 20 Jahren zurücktreten wollte, meldete ich bei ihm mein Interesse an. Es war dies das erste Mal, dass ich mich aktiv um ein Amt bemühte. 1995 konnte ich meine absolute Traumposition antreten. Ganz ohne Diskussionen ging die Wahl allerdings doch nicht vonstatten, da dies auch eine sehr politische Entscheidung war. Doch der «rote» Kulturminister hatte Vertrauen in die «schwarze» Kandidatin. Aber ich glaube, dass ich als «Aussenministerin» der Festspiele politische Neutralität bewiesen habe. Zudem ist es mir gelungen, die Salzburger Festspiele in der Bevölkerung noch breiter zu verankern und ihren internationalen Ruf, in einer Zeit der «Festivalitis», zu festigen. Ich bin zu einer gefragten Rednerin geworden. Es macht mir auch Spass, egal ob ich in Zürich oder in München vor den Freunden der Salzburger Festspiele spreche oder im Salzburgerland vor einem Heimatverein. 2004 wurde mein Vertrag zum zweiten Mal um sieben Jahre verlängert. Weiter will ich noch nicht denken - carpe diem.

Blicke ich zurück, so frage ich mich manchmal, wie ich das alles unter einen Hut bringen konnte, Familie, Modegeschäft, Politik, Wirtschaftskammer, Salzburger Festspiele. Es ging nicht zuletzt deswegen, weil ich eine treue Erzieherin für meine beiden Kinder finden konnte. Ich musste auch Opfer bringen. So gab ich unsere Filiale in Linz auf und trat alle meine Mandate ab, als ich Präsidentin der Salzburger Festspiele wurde. Und meine Ehe scheiterte sicher auch an den verschiedenen Wohnorten und Karrieren. Auch sonst gab es immer wieder Rückschläge zu verkraften, doch ich habe zum Glück kein Talent zur Frustration.

Gleichzeitig muss ich betonen, dass meine Aktivitäten ein Segen für den Familienfrieden gewesen sind. Meine Mutter war zwar sehr grosszügig, aber lange nicht bereit, loszulassen und mir das Geschäft ganz zu übergeben. Dies war erst der Fall, als sie 70 und ich 50 Jahre alt war. Diese Übergangsphase dauerte also sehr lange, und ohne mein politisches Engagement wäre es vielleicht zu einem Eklat gekommen ...

Ich selber habe mir vorgenommen, die operative Verantwortung mit 60, also in zwei Jahren, an meinen Sohn Sebastian abzutreten, der mit einem eigenen kleinen Modegeschäft bereits Führungserfahrungen gesammelt hat. Die Gefahr, dass man sich mit zunehmendem Alter immer unabkömmlicher fühlt, will ich bewusst umgehen.

Zum Thema Nachfolge fällt mir schliesslich ein Zitat des Fürsten Schwarzenberg ein, an das ich mich in der Öffentlichkeit strikt halte: «Ich gebe meinem Nachfolger keinen Rat. Der Rat macht nur dem Freude, der ihn gibt.»

www.resmann.at; www.salzburgfestival.at

Marcel Queloz-Fürrer Zukunft dank Integration in einen Global Player

Das 1877 gegründete Traditionsunternehmen Büro-Fürrer wurde im März 2005 an das französische Familienunternehmen Lyreco verkauft. Da man damals aus einer Position der Stärke handeln konnte, sind auch zwei Jahre später alle Beteiligten von der Richtigkeit dieser Lösung überzeugt.

«Ein klar' Konzept ist äusserst wichtig, Und deshalb schliesst man, folgerichtig: Das schlimmste ist, in solchen Dingen, Sich selbst aus dem Konzept zu bringen – Es kommt zum Ziel auf dieser Welt, Nur, wer die Weichen richtig stellt.»

So lesen wir es in der Schrift «Vom Tintenfass zum Computer», die Rudolf Hans Fürrer 1987 aus Anlass des 100-jährigen Bestehens von Büro-Fürrer publizierte. Fürrer schrieb eine heiter-besinnliche Firmenwegleitung nieder, bevor er im Jahr darauf die operative Leitung seinem Schwiegersohn Marcel Queloz-Fürrer und damit der vierten Generation übergab. Jetzt, wo nach 130 Jahren Firmengeschichte die fünfte Generation in die Führungsverantwortung hätte hineinwachsen können, erfolgte im März 2005 für rund 100 Millionen Franken der Verkauf des Unternehmens an den französischen Global Player Lyreco, ein 1926 gegründetes Familienunternehmen mit über drei Milliarden Franken Umsatz.

Drehen wir das Rad der Geschichte nochmals um einige Jahre zurück, so stossen wir auf einige Entscheide von unternehmerischem Weitblick, die nicht auf diese spätere Entwicklung hätten schliessen lassen. Auf dem Höhepunkt des Technologiehypes verkaufte Büro-Fürrer 1996 den Bereich Informatik und setzte stattdessen ganz auf den 1997 gegründeten Geschäftsbereich Kaffeesysteme. Dieser visionäre Mut wurde 1999 mit der Wahl von Marcel Queloz-Fürrer zum Entrepreneur of the Year von Ernst & Young belohnt. «Wir haben eigentlich nur Maschinen ausgetauscht, Computermaschinen gegen Kaffeemaschinen», erklärt Marcel Queloz-Fürrer im Buch «Visionäre, die sich durchsetzen». «Dannzumal haben uns alle gesagt, wir seien verrückt, wie wir dazu kämen, als Bürolist Kaffee zu verkaufen. Da hat die Konkurrenz gelacht.» Verkaufte



Lyreco/Büro-Fürrer Das französische Familienunternehmen Lyreco übernahm im März 2005 Büro-Fürrer. Der Bereich Büromaterialien und Kaffeesysteme heisst nun Lyreco, der Bereich Büroeinrichtungen firmiert unter dem alten Namen Büro-Fürrer. 2006 konnte der Umsatz um 9,5 Prozent mit rund 400 Mitarbeitenden auf 163 Millionen Franken erhöht werden. Auf unserer Aufnahme erkennt man den zurückgetretenen CEO Marcel Queloz-Fürrer (links) mit seinem Nachfolger Thomas Illi.

man 1999 erst 6 Millionen Nespresso-Kapseln, so waren es 2006, dank der umsichtigen Leitung von Rudolf M. Fürrer, Mitglied der Geschäftsleitung, bereits deren 50 Millionen.

Im Jahr 2002 wurde in Dintikon auf einer Betriebsfläche von 15 000 Quadratmetern ein neues Versandzentrum eröffnet und damit die Kapazität für eine weitere Expansion, vor allem im Bereich Büromaterialien, bereitgestellt. Gleichzeitig stieg der Anteil der E-Commerce-Aufträge kontinuierlich und macht mittlerweile über 70 Prozent aus. Büro-Fürrer ist damit wohl die modernste Firma der Branche in Bezug auf Logistik und Online-Abwicklung. Und, nach gewissen konjunkturellen Schwankungen, wies das Unternehmen 2004 wieder glänzende Kennzahlen auf.

War der Verkauf wirklich nötig? «Bei einer Nachfolgeregelung ist es wichtig, dass man sich zuerst innerhalb der Familie einig ist», betont Marcel Queloz-Fürrer, der seit 37 Jahren im Geschäft mitarbeitet. Die Familie hielt beim Verkauf 51 Prozent der Aktien und 80 Prozent der Stimmen. «Nach einer sorgfältigen Analyse mit professioneller Unterstützung kamen die drei Familienzweige zum Schluss, das unternehmerische Risiko sei für einen familieninternen Nachfolger zu gross. Büro-Fürrer ist zwar sehr gesund, aber mittelfristig für einen Alleingang zu klein.» Selbst bei einem Zusammenschluss mit einem Schweizer Konkurrenten wäre die kritische Grösse nicht zu erreichen gewesen. Und eine Expansion ins Ausland war wegen der übermächtigen Konkurrenz unrealistisch.

«Das Unternehmen wies gewichtige strategische Lücken auf», hält Queloz-Fürrer ganz pragmatisch fest. «Der Umsatz war zu gering, um eine qualitativ hoch stehende, günstige Eigenmarke aufzubauen. Das Einkaufsvolumen war zu klein, um dem zunehmenden Margendruck zu begegnen. Und auch im Bereich IT spielt das Volumen eine entscheidende Rolle. Hinzu kommt, dass die international operierenden Grosskunden zunehmend nur noch durch einen Partner in allen Ländern bedient werden wollen.»

Konkret ins Rollen gebracht wurde der Prozess 2004, als einer der vier dominierenden Global Player mit einer Kaufabsicht an Marcel Queloz-Fürrer herantrat. Da es sich unbestreitbar um eine Unternehmensperle handelte, erzielte man schliesslich einen – auch für die familienexternen Aktionäre – guten Verkaufspreis. Davon gab man über 3,5 Millionen Franken an die Mitarbeitenden weiter.

Fünf Punkte waren für den Erfolg entscheidend: 1. ein gesundes Unternehmen im Aufwärtstrend, 2. klare Zukunftsvorstellungen von Eigentümern und Management, 3. ein designierter Nachfolger in der Geschäftsführung, 4. bewährte Leistungsträger und klare Strukturen und 5. ein Vertrauensverhältnis zu den potenziellen Käufern.

Auch nach dem Verkauf sind fünf Punkte zu beachten. 1. Aufbau einer Vertrauensbasis zu den neuen Eigentümern, 2. Sicherheit für die Mitarbeiter, 3. Kontinuität gegenüber den Kunden, 4. Unterstützung für das neue Management und 5. Loslassen.

Unterdessen sind die angesprochenen Punkte erfüllt. Marcel Queloz-Fürrer, der noch zwei Jahre mit einem 60-Prozent-Pensum die verselbstständigte Tochtergesellschaft Büro-Fürrer AG Office Design leitete, scheidet noch 2007 aus dem Unternehmen aus, nachdem sein Schwager die Firma bereits 2006 verlassen hat. Mit Thomas Illi hat der ehemalige CFO von Büro-Fürrer die Leitung von Lyreco Schweiz – die Namensänderung erfolgte auf den 1. Dezember 2005 – übernommen und die nicht einfache Integration in den grossen Mutterkonzern erfolgreich durchgeführt.

Und das Loslassen? Marcel Queloz-Fürrer, nun 63-jährig, beteuert: «Ich bin sicher, dass man erst zu neuen Ufern aufbrechen kann, wenn man loslässt und den Dingen freien Lauf lässt. Ich bin jetzt so weit.» Er wird die neuen Ufer finden, genauso wie sein Vorgänger und Vorbild Rudolf Hans Fürrer, der 2005 im Alter von 90 Jahren mit «Literarische Seitensprünge» sein elftes Buch vorlegte.

Broschüren



Neue Perspektiven für Sie

Die Fähigkeit, Neues zu schaffen und Bewährtes zu erhalten, zählt seit über 150 Jahren zu den Stärken der Credit Suisse. Die schnelle Entwicklung der Märkte, die Vielzahl der Anlagemöglichkeiten und die Herausforderungen des internationalen Wettbewerbs verlangen zunehmend innovative Strategien zur Eröffnung neuer Perspektiven. Die Private-Banking-Broschüre «Neue Perspektiven für Sie» gibt Ihnen einen Überblick über die Dienstleistungen und Produkte des Private Banking, die alle Aspekte der Lebenssituationen und der persönlichen Bedürfnisse berücksichtigt.



Nachfolgemanagement in KMU

Das neue Dokument «Nachfolgemanagement in KMU: Eine praxisorientierte Wegleitung» richtet sich nicht nur an Unternehmerinnen und Unternehmer, sondern auch an Partnerinnen und Partner sowie potenzielle Nachfolger. Es zeigt ein mögliches Vorgehen zur Regelung der Nachfolge auf und verweist auf verschiedene Fachfragen.



Die Erbschaftsberatung

Wie wichtig eine fundierte Beratung unter Berücksichtigung sich stellender Vorsorge- und Steuerfragen im Hinblick auf eine frühzeitige Nachlassplanung in allen Bereichen des Ehegüter- und Erbrechts sein kann, zeigt die Broschüre «Die Erbschaftsberatung. Integrierte Lösungen für Ihre Nachlassregelung» auf. Vertiefte Informationen enthält das Handbuch «Ehegüter- und Erbrecht – Praktischer Ratgeber für die Vermögensnachfolge» (Kosten CHF 20.–). Fragen Sie Ihren Kundenberater.

Glossar

Due Diligence Due Diligence (DD) bezeichnet die «gebotene Sorgfalt», mit der beim Kauf beziehungsweise Verkauf von Unternehmen oder Teilen davon das Vertragsobjekt im Vorfeld der Akquisition geprüft wird. Due-Diligence-Prüfungen beinhalten insbesondere eine systematische Stärken-Schwächen-Analyse des Kaufobjekts, eine Analyse der mit dem Kauf verbundenen Risiken sowie eine fundierte Bewertung des Objekts. Gegenstand der Prüfungen sind etwa Bilanzen, personelle und sachliche Ressourcen, strategische Positionierung, rechtliche und finanzielle Risiken oder Umweltlasten. Gezielt wird nach so genannten Dealbreakers gesucht, das heisst nach Sachverhalten, die einem Kauf entgegenstehen könnten – zum Beispiel Altlasten beim Grundstückskauf oder ungeklärte Markenrechte beim Unternehmenskauf.

Leverage-Effekt Der Leverage-Effekt, wörtlich Hebelwirkungseffekt, sagt aus, dass bei gegebener Rentabilität des Gesamtkapitals mit steigender Fremdfinanzierung die Eigenkapitalrentabilität zunimmt, sofern der Fremdkapitalzinssatz unter der Gesamtkapitalrentabilität liegt.

M&A Merger & Acquisition ist der englische Überbegriff für Unternehmensfusionen und die Übernahmen von Unternehmen durch andere Unternehmen.

MBO ist die Abkürzung für Management Buyout. Beim MBO wird das Unternehmen durch das eigene Management übernommen. Eine schrittweise Übergabe des Unternehmens an das Management berücksichtigt das bisher Gewachsene und Erarbeitete im Unternehmen wie zum Beispiel Prozesse oder wichtige Kundenbeziehungen.

MBI ist die Abkürzung für Management Buyin. Beim MBI übernimmt ein firmenfremder Manager oder ein externes Management-Team das Unternehmen, um selber als Geschäftsführer und Unternehmer tätig zu werden.

Mezzanine Der Begriff Mezzanine (vom italienischen «mezzanino») bezeichnet ursprünglich ein Geschoss zwischen zwei Hauptetagen eines Gebäudes. In der Unternehmensfinanzierung handelt es sich im übertragenen Sinn um den Sammelbegriff für hybride Finanzierungsformen, bei denen die Elemente der Fremd- und Eigenkapitalfinanzierung miteinander verbunden werden.

Private Equity Private Equity ist der Oberbegriff, der den gesamten Markt für privates Beteiligungskapital umfasst. Geldgeber sind institutionelle Investoren – etwa Pensionskassen, Banken, Versicherungen – sowie reiche Privatleute. Sie beteiligen sich entweder direkt an Unternehmen oder stellen ihr Geld via Fonds zur Verfügung, die es dann in Firmenanteile investieren.

Rekapitalisierung Das Eigenkapital in einem Unternehmen wird durch kreditfinanziertes Fremdkapital ersetzt. Zinsen und Tilgungsraten der Kredite werden dem Unternehmen aufgelastet und müssen von ihm erwirtschaftet werden.



Sie möchten Ihr Lebenswerk in verantwortungsvolle Hände legen. Die Credit Suisse begleitet Sie vor, während und nach der Übergabe an die nächste Generation. Mit umfassender Beratung in allen Belangen der Nachfolge zur langfristigen Erhaltung Ihrer Familien- und Unternehmenswerte. www.credit-suisse.com

