

NZZ vom 15.1.2015

**Unternehmensdynastien**  
**Lange lebe die Familienfirma**  
**Daniel Imwinkelried 15.1.2015, 05:30 Uhr**



Vater Hans-Peter und Sohn Daniel im Schuhgeschäft der Familie Walder. (Bild: Simon Tanner / NZZ)

**Auch in der Schweiz gibt es viele Gesellschaften, die seit mehreren Generationen von Familien geleitet werden. Sie haben Regeln institutionalisiert, die den Weiterbestand sichern und Konflikte möglichst vermeiden.**

Bereits als Kind hat sich Daniel Walder ein wenig Sackgeld im Betrieb seiner Eltern verdient. Vor kurzem hat er nun die operative Leitung des gleichnamigen Schuhhändlers von seinem 70-jährigen Vater Hans-Peter Walder übernommen. Enger als bei Walder können die Bande zwischen einer Familie und einem Unternehmen fast nicht sein. Seit der Gründung im Jahre 1874 befindet sich die Firma, die etwas über 60 Mio. Fr. Umsatz erzielt, im Familienbesitz, und mit Daniel Walder hat bereits die sechste Generation die Leitung übernommen. Das Unternehmerische liegt dem 34-Jährigen sozusagen im Blut, denn neben seinem Vater war auch die Mutter in der Firma massgeblich tätig.

## **Gefahr der Entfremdung**

Gleichzeitig scheint es fast ein Naturgesetz zu sein: Je mehr eine Firma wächst und je globaler ihre Aktivitäten werden, desto lockerer wird die Verbindung zwischen einer Familie und ihrer Gesellschaft. Mit der Errichtung von ausländischen Betriebsstätten steigt der Bedarf an Führungskräften, und diese lassen sich in diesem Stadium der Unternehmensgeschichte häufig nicht mehr in der Familie finden. Die Folge ist eine wachsende Entfremdung zwischen jener und Gesellschaft.

Das passierte auch beim Bauchemie-Hersteller Sika, bei dem die Stimmenmehrheit von der Familie Burkard wohl bald auf den Grosskonzern Saint-Gobain übergehen wird. Fritz Burkard, einem Vertreter der vierten Generation, ist der Aufstieg in der Firma von den Sika-Leitungsgremien verwehrt worden, und die fünf Geschwister haben sich darauf offenbar erst recht nicht mehr zu einer kohärenten Eigentümerstrategie zusammenraufen können. Das Problem hätte sich bei der nächsten Generation wahrscheinlich noch verschärft.

Anders als bei Sika ist die Abnabelung von der Familie beim Zementhersteller Holcim, der sich derzeit in einem Fusionsprozess mit Lafarge befindet, reibungslos vonstatten gegangen. Max Schmidheiny (1908–1991), der Sohn des Gründers, trieb noch die globale Expansion der Firma voran und war sogar bei anderen Grossunternehmen aktiv. Sein heute 70-jähriger Sohn Thomas Schmidheiny bekleidete zwar einst ebenfalls den Chefposten, zog sich dann aber schrittweise auf das Amt des Verwaltungsrats zurück und reduzierte durch die Einführung der Einheitsaktie seinen Einfluss beim Unternehmen zusätzlich.

Ähnliches geschah beim Vermögensverwalter Julius Bär. Vor zehn Jahren tauschte die Familie ihre stimmrechtsprivilegierten Namenaktien gegen Inhaberpapiere und gab damit die Kontrolle über das Institut ab. Am Kapitalmarkt konnte die Bank dank der Einheitsaktie zu guten Konditionen Geld aufnehmen und damit vier Privatbanken von der UBS kaufen. Julius Bär wurde mit dieser Transaktion zwar grösser, entfernte sich aber von der Familie. Heute ist Raymond Bär, welcher der letzte Clan-Vertreter an der Spitze des Instituts gewesen ist, nur noch Ehrenpräsident des Verwaltungsrats.

### **Eine Zersplitterung vermeiden**

Wie bei Sika ist es allerdings auch bei Julius Bär damals zunehmend schwierig geworden, die Familie auf die Interessen des Unternehmens einzuschwören, zumal sie beim Vermögensverwalter viel weitläufiger war als beim Bauchemie-Hersteller. Alte Firmen haben manchmal so viele Familienaktionäre, dass sie zumindest ein wenig Publikumsgesellschaften ähneln, und bei nicht wenigen der Anteilseigner ist die Dividende wohl ein fest eingeplanter Teil des Jahresbudgets. An der Höhe der Ausschüttung hat sich deshalb schon mancher Streit entzündet.

Firmen bleiben deshalb besonders dann lange in Familienhand, wenn es gelingt, ein Auseinanderfallen des Aktionariats zu verhindern. Wer das schafft, habe in der Regel viel Köpfchen auf die Gestaltung der Familie verwendet, sagt Heinrich Christen von der Beratungsgesellschaft EY.

Als Erfolgsrezept gilt dabei, die Eigentümerschaft möglichst klein zu halten. Daran hält sich auch die Schuhdynastie Walder. Man habe immer versucht, eine Zersplitterung des Aktionariats zu vermeiden, sagt Hans-Peter Walder. Er selbst hat beispielsweise seiner Schwester einst ein Aktienpaket abgekauft. Gerade bei KMU ist es nach wie vor üblich, dass diejenige Person, welche die Firma leitet, deren Aktien grossmehrheitlich besitzt. Konsequenz war in dieser Frage auch die Zürcher Gebäudetechnik-Firma Schibli AG, die in dritter Generation von Jan Schibli geführt wird. Ihm gehört der operative Teil des Unternehmens, während seine drei Schwestern die Immobiliengesellschaft besitzen, zu der auch Liegenschaften zählen, die von der Betriebseinheit genutzt werden. Ohne die Abspaltung der Immobilien hätte die Erbteilung nicht stattgefunden, sagt Jan Schibli. Nur so hätten die Geschwister fair behandelt werden können.

Die Übertragung der Firma auf die Nachkommen stellt grundsätzlich ein komplexes Unterfangen dar. So leitet Daniel Walder den Schuhhändler zwar, die Eigentümer sind aber immer noch die Eltern. Der finanzielle Generationenwechsel sei komplex, sagt Hans-Peter Walder. Das hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass nicht nur das Schuhhaus Teil der Familienholding ist, sondern auch eine Immobiliengesellschaft dazugehört.

Diese ist zu «schwer», als dass sie vom Sohn einfach so übernommen werden könnte.

Um solche und ähnliche Probleme zu lösen, sind selbst KMU dazu übergegangen, den Verwaltungsrat teilweise mit Spezialisten zu besetzen, die nicht aus der Familie stammen. Dem Gremium der Walder Holding gehören neben den Eltern vier Externe an, darunter der bekannte Wirtschaftsjurist Peter V. Kunz. KMU-Eigentümer betonen, wie wichtig es sei, Drittpersonen in den Verwaltungsrat zu holen. Sie seien in der Lage, die Zügel unverzüglich zu übernehmen, falls dem Chef etwas zustosse.

### **Familien-Chartas**

Mittlerweile setzen viele Familienfirmen aber nicht nur auf externe Verwaltungsräte, um zu verhindern, dass die Firma in Ausnahmesituationen in Gefahr gerät. Zusätzlich definieren sie Spielregeln, die in einer Art Familienverfassung festgehalten werden. Der Banquier Mayer Amschel Rothschild (1744–1812) vertrat in dieser Hinsicht noch radikale Ansichten. In seinem Testament verfügte er kurzerhand, dass weder für Töchter noch für Tochtermänner in der Bank ein Platz sei.

So exklusiv sind die heutigen Familien-Chartas bei weitem nicht, doch gewisse Themen haben in den vergangenen 200 Jahren nichts an Brisanz eingebüsst. Dazu gehört besonders die Frage nach dem Engagement von Familienmitgliedern. Wer soll etwa darüber befinden, ob die Tochter eines Bruders fähig ist, im Unternehmen wichtige Funktionen zu übernehmen? Patrons, die dazu Leitlinien festhalten, kommen nicht in die unangenehme Lage, Angehörige benoten zu müssen. So steht denn in diesen Chartas beispielsweise, dass Kinder zuerst Berufserfahrung ausserhalb des Familienimperiums sammeln müssen, bevor sie in das Unternehmen eintreten dürfen. Auch Hans-Peter Walder will demnächst gewisse Punkte festhalten, etwa dass Familienmitglieder nicht automatisch in der Firma mitarbeiten dürfen. Als junger Mensch im Familienunternehmen etwas Sackgeld zu verdienen, mag nämlich der erste Schritt ins Unternehmertum sein. Ohne Wander- und Lehrjahre geht es aber nicht, und diese haben Daniel Walder unter anderem 2008 in die USA geführt. Dort hat er mitten im Immobiliencrash erfahren, wie heftig Krisen ausfallen können.