

Das, was uns verbindet

Wer schafft die Unternehmensnachfolge erfolgreich?
Multidisziplinarität ist ein entscheidender Faktor.

GIACOMO GARAVENTA UND
MARIUS KLAUSER

Es gibt sie, die erfolgreiche Nachfolge von Schweizer KMU über viele Generationen und sogar Jahrhunderte. Das beweist das in Aarau ansässige Unternehmen H. Rüetschi, das mit 655 Jahren zu den fünf ältesten Unternehmen der Schweiz zählt.

Die Einstiegsfrage von Giacomo Garaventa nach dem «Urknall» zur Gründung der Glockengiesserei im Jahr 1367 führt seinen Gesprächspartner, den Geschäftsführer von H. Rüetschi René Spielmann, direkt zum Kern: Es sei die Bereitschaft zur Disruption, Innovation und steter Transformation. Das Saat Korn dafür legte bereits Gründer Walter Reber, seitdem ist sie tief in der Unternehmens-DNA verankert. Der Aarauer Giessmeister legte dazumal den Fokus auf das Gusshandwerk anstatt auf das Endprodukt. Dementsprechend wurden nicht nur Glocken, sondern auch Büchsen und Kanonen gegossen. Im Verlauf der Jahre entwickelte sich die Glockengiesserei zu einem der führenden Anbieter für Komplettlösungen für Kirchen- und Gebäudeautomatisierung, für Kunstguss, die Architektur und im Industrieguss bis in den Space-Bereich. Eine solche Vielfalt fordert breit aufgestellte Kompetenz. Dafür sorgen insgesamt 45 Mitarbeitende aus 14 verschiedenen Berufsgruppen.

Vielfalt schafft Attraktion

Eben diese Vielfalt führt zur heute erforderlichen Agilität, die die Zukunftsfähigkeit der Firma überhaupt ermöglicht und damit einen entscheidenden Grundstein für erfolgreiche Nachfolge legt. Und genau dort liegen die Parallelen des Geschäftsmodells der H. Rüetschi AG zu einem erfolgreichen Nachfolgeprozess. Denn auch dieser vereint in sich viele Disziplinen, zum Beispiel Strategie, Finanzen, Steuern, Recht, Psychologie. Danach befragt, wie er die Brücken baut, entgegnet Spielmann auf den Punkt: «Wir müssen über das sprechen, was uns verbindet. Allerdings fehlt es dafür häufig an Führungs- und Kommunikationskompetenz.»

Folgerichtig ist die Firmennachfolge für René Spielmann eine Führungsaufgabe. «Es ist nie zu früh, an der Nachfolge zu arbeiten. Aber alleine geht dies nicht. Da müssen alle Generationen mitziehen – und es ist unsere Aufgabe, dafür die Voraussetzungen zu schaffen», führt Spielmann aus. Und wie gestaltet sich das in der H. Rüetschi AG? Folgende Schwerpunkte sind zu nennen: generationsübergreifende Zusammenarbeit mit der Bereitschaft, voneinander zu lernen; Übertragen von Verantwortung nach dem Prinzip «Junge führen Junge»; Arbeitsplätze und Arbeitsumfelder mit hoher Attraktion, beispielsweise durch Forschungsprojekte; höchste Transparenz und Aufrichtigkeit in Kommunikation und Handeln; klare Zukunftsplanung. Was sich hier relativ einfach darstellt, hat es in sich, verknüpfen sich doch bei familieninternen Nachfolgeregelungen die hoch emotional aufgeladenen Bereiche Unternehmen, Familie, Kapital.

Interdisziplinäre Kompetenz

Damit liegt die Komplexität einer Nachfolge auf der Hand. Das schreckt ab und ist häufig Ursache für deren Scheitern. Die Konsequenz: Über 93 000 Schweizer KMU stehen aktuell vor einer offenen Nachfolge. Die bei nicht gelingenden Nachfolgeregelungen resultierenden Verluste an Arbeitsplätzen, Know-how und Innovationskraft sind immens und schwächen signifikant die Volkswirtschaft.

Die Vermittlung interdisziplinärer, auf den gesamten Nachfolgeprozess zugeschnittener Kompetenz, beispielsweise in Form einer spezifischen Aus- und Weiterbildung, könnte hier entgegenwirken. Ein solches Angebot, konzipiert als Zertifikatslehrgang, entsteht derzeit in Co-Produktion der Verbände Expertsuisse und CHDU (www.expertsuisse.ch/nachfolge). Beide Organisationen wollen damit einen klar definierten Qualitätsstandard für den Nachfolgeprozess setzen.

Giacomo Garaventa, Inhaber www.nachfolger.ch, Präsident CHDU, Brunnen. Marius Klauser, Direktor und VR-Delegierter Expertsuisse, Zürich.

Ce qui nous unit

Qui s'occupe de la transmission d'une entreprise par succession? La multidisciplinarité, un facteur décisif.

Oui, elles existent les successions réussies de PME suisses sur plusieurs générations, voire plusieurs siècles. C'est ce que prouve H. Rüetschi AG, basée à Aarau, qui, avec ses 655 ans, compte parmi les cinq plus anciennes entreprises de Suisse. Giacomo Garaventa, expert en succession et président de l'organisation faîtière suisse pour la transmission d'entreprises par succession (Schweizer Dachverbands für Unternehmensnachfolge, CHDU.ch), s'est renseigné auprès de René Spielmann, propriétaire et délégué du conseil d'administration de la PME d'Argovie pour savoir comment et pourquoi cela fonctionnait jusqu'à présent. Les réponses n'ont rien d'exceptionnel. Elles donnent toutefois des idées et visent à encourager tous ceux qui participent au processus de succession à s'occuper de la succession en temps opportun et à trouver la solution qui leur convient.

La première question de Giacomo Garaventa sur le «Big Bang» concernant la fondation de la fonderie de cloches en 1367, entraîne son interlocuteur René Spielmann au cœur du sujet, à savoir: la volonté de disruption, d'innovation et de transformation constante. Le fondateur Walter Reber en avait déjà semé les graines, et depuis, cette volonté est profondément ancrée dans l'ADN de l'entreprise. À l'époque, le maître fondeur d'Aarau avait mis l'accent sur le métier de fondeur et non sur le produit final. Ainsi des cloches ont été produites, tout comme des arquebuses et des canons. Plusieurs crises ont suivi au fil des siècles (réforme protestante, guerres mondiales, crise pétrolière, etc.), au cours desquelles l'entreprise a dû se réinventer encore et encore. La fonderie de cloches est devenue l'un des principaux fournisseurs de solutions complètes pour l'automatisation des églises et des bâtiments. Grâce au développement et au perfectionnement continu de la technique de fonte, l'entreprise a fait son chemin dans les domaines de la fonte d'art, de l'architecture et de la fonte industrielle et même dans le secteur spatial. Une telle diversité exige des compétences étendues. Celles-ci sont fournies par un total de 45 employés issus de 14 groupes professionnels différents.

La diversité, source d'attrait – la clé d'une succession réussie

Cette diversité entraîne un besoin d'agilité indispensable à ce jour, qui rend possible la pérennité de l'entreprise et pose ainsi les jalons décisifs pour une succession réussie. Et c'est précisément là que se trouvent les parallèles entre le modèle commercial de H. Rüetschi AG et un processus de succession réussi. En effet, ce dernier réunit également de nombreuses disciplines, comme la stratégie, les finances, la fiscalité, le droit et la psychologie. Interrogé sur sa façon d'établir des liaisons, Spielmann a répondu de but en blanc: «Nous devons parler de ce qui nous unit. Toutefois, les compétences en matière de direction et de communication font souvent défaut pour y parvenir. Il est urgent de combler ces lacunes.»

Pour René Spielmann, la transmission d'une entreprise par succession fait donc partie des tâches de la direction. «Il n'est jamais trop tôt pour organiser une succession. Mais tout seul, ce n'est pas possible. Toutes les générations doivent y participer, et, il est de notre devoir d'en créer les conditions.» @René Spielmann, gérant de H. Rüetschi AG Et comment cela se déroule-t-il au sein de H. Bächli AG?

- Collaboration intergénérationnelle avec une volonté d'apprendre les uns des autres.
- Transfert de responsabilité selon le principe «Les jeunes dirigent les jeunes»
- Postes et cadres de travail très attractifs, notamment grâce à des projets de recherche
- Transparence et honnêteté maximales dans la communication et l'action
- Planification claire de l'avenir

Malgré les apparences, tout n'est pas aussi simple que cela dès lors que se mêlent dans les règlements successoraux internes de la famille, les domaines hautement émotionnels que sont l'entreprise, la famille et le capital.

Des compétences interdisciplinaires pour un processus plus facile

La complexité d'une succession est évidente. Elle décourage et est souvent la cause de leur échec. Conséquence: plus de 93 000 PME suisses sont actuellement dans l'attente d'une succession. Les pertes d'emplois, de savoir-faire et de pouvoir d'innovation résultant de règlements successoraux infructueux sont immenses et affaiblissent l'économie.

Le transfert de compétences interdisciplinaires adaptées à l'ensemble du processus de succession, notamment sous la forme d'une formation initiale spécifique et d'une formation complémentaire, permettrait de remédier à cette situation. Une telle offre, proposée comme une formation avec certification, est actuellement développée en coproduction par les associations EXPERTsuisse et CHDU (<https://www.expertsuisse.ch/fr-ch/offre-complete-de-formation-continue>). Les deux organisations souhaitent ainsi établir une norme de qualité clairement définie pour le processus de succession.

Auteur:

Giacomo Garaventa, propriétaire de nachfolger.ch, président de la CHDU

Dr. Marius Klauser, directeur et délégué du CA d'EXPERTsuisse