

Mehr als eine Familienangelegenheit

KMU Jeder fünfte Betrieb in der Schweiz plant in den nächsten fünf Jahren die Nachfolge in der Unternehmensführung. Dies ist nicht so einfach, selbst wenn die Kinder nachrücken, wie das Beispiel aus dem Kanton Nidwalden zeigt.

Dominik Buholzer

«Was, wir nehmen noch Lehrlinge? Ich dachte, Sie hören eh auf.» Die Äusserung eines Mitarbeiters erwischte Werner Scheuber auf dem falschen Fuss. Nicht, dass er sich keine Gedanken um die Zukunft seines Unternehmens gemacht hätte. Im Gegenteil. Seit über fünf Jahren beschäftigt er sich sehr konkret damit. Seit gut zwei Jahren laufen dazu intensive Diskussionen mit seinen beiden Töchtern Franziska Scheuber und Katja Amstalden-Scheuber. Werner Scheuber wünscht sich, dass die beiden demnächst in seine Fussstapfen treten werden. Die entsprechenden Gespräche fanden stets familienintern statt. Auf einen Schlag wusste Werner Scheuber: Es war höchste Zeit, die Belegschaft ins Bild zu setzen.

Werner Scheuber steht einem klassischen Familienbetrieb vor. Begonnen hatte alles 1947 mit Werner Scheuber sen. Dieser schuf in Ennetbürgen einen klassischen Handwerkerbetrieb. Dann ging das Geschäft auf Werner Scheuber jun. über, der daraus zusammen mit seiner Frau Heidi ein Einrichtungshaus mit komplettem Dienstleistungsangebot machte. Die Palette reicht von der Wohnberatung und der Innenarchitektur über Möbel, Betten, Vorhänge und Polsterhandwerk bis hin zu Bodenbelägen. Heute beschäftigt die Firma Scheuber Raumgestaltung 23 Personen und verfügt über eine Filiale in Stans.

Mangel an Nachfolgern zeichnet sich ab

Jetzt soll die dritte Generation ran ans Ruder – so zumindest wünschen sich dies die Eltern. «Ich wollte ihnen die Chance geben, dass sie sich frühzeitig mit der Frage auseinandersetzen können», sagt Werner Scheuber. Die Nachfolgeregelung ist eines der



Das neue und alte Scheuber-Team (von links): Katja Amstalden-Scheuber, Franziska Scheuber, Sacha Klemm, Werner und Heidi Scheuber sowie Severin Monn.

ganz grossen Themen bei den Schweizer KMU. Laut einer aktuellen Studie der Credit Suisse steht jedes fünfte Unternehmen in der Schweiz in den nächsten fünf Jahren vor dem wegweisenden Schritt.

Hochgerechnet bedeutet dies, dass bis ins Jahr 2021 rund 70 000 bis 80 000 KMU vor einem Generationenwechsel stehen. Betroffen davon sind rund 10 Prozent aller Beschäftigten in der Schweiz. Die Mehrheit strebt dabei eine familieninterne Lö-

sung an. Da die Altersgeneration der Nachfolgegeneration deutlich langsamer wächst, droht laut der Credit Suisse in den nächsten 15 Jahren ein Mangel an potenziellen Nachfolgern.

Bei den Scheubers ist diese Gefahr gebannt. Die beiden Töchter wollen die Chance ab 2018 packen. Einfach machten sie es sich aber nicht. Sie setzen auf ein Vierergremium als künftige Geschäftsleitung und holten sich dazu die beiden langjährigen Mitarbeiter Severin Monn und

Sacha Klemm mit ins Boot. «Allein hätte wir uns diese Aufgabe nicht zugetraut, auch, weil uns der rein technische Hintergrund fehlt», sagen die beiden. Das klingt jetzt etwas sehr absolut. Die beiden Töchter wissen sehr gut, worauf sie sich einlassen. Katja Amstalden-Scheuber arbeitet bereits seit zwölf Jahren im elterlichen Betrieb, aktuell absolviert sie eine Weiterbildung in Unternehmensführung. Seit mittlerweile zwei Jahren ist auch Franziska Scheuber im Familien-

betrieb engagiert und studiert nebenbei Innenarchitektur an der Hochschule Luzern Technik und Architektur.

Auf einmal steht alles auf dem Prüfstand

In gut einem Jahr soll die Stabübergabe erfolgen – so viel steht schon einmal fest. Abgeschlossen ist der ganze Prozess deswegen noch nicht. «Wir haben gut zwei Drittel des Weges hinter uns», sagt Werner Scheuber und ergänzt: «Jetzt geht es darum,

dass wir die Zuständigkeiten klar regeln.» Dazu wollen sich das neue und das alte Leitungsteam Zeit lassen. «So eine Nachfolgeregelung ist ein spezielles Ereignis, weil man alles, was man unternehmerisch gemacht hat, auf den Prüfstand legt, reflektiert und analysiert, was optimiert werden kann», sagt Werner Scheuber. Dieser Prozess läuft bei den Scheubers seit zwei Jahren. Diskutiert wird über die Zukunft nicht jeden Tag, weil letzten Endes das Tagesgeschäft vorgeht. Aber immer wieder in Blöcken, womit auch die Möglichkeit gegeben ist, Besprechungen zu reflektieren.

Externer Berater beziehen

Dieses Vorgehen ist beispielhaft. Denn die Gefahr ist gross, dass Nachfolgeregelungen zu wenig durchdacht und unvorbereitet über die Bühne gehen. Laut der Studie der Credit Suisse ist fast jeder Zehnte der Ansicht, dass der Übergabeprozess unbefriedigend abgelaufen ist.

Dies will Werner Scheuber auf jeden Fall vermeiden. Deshalb zog er schon sehr früh einen Unternehmensberater bei. «Die externe Betreuung ist Gold wert. Ich kann dies jedem, der vor dem gleichen Entscheid steht, nur empfehlen», betont er.

Die Nachfolgeregelung bei der Familie Scheuber in Ennetbürgen scheint eine Geschichte mit Happy-End zu werden. Doch mit welchen Gefühlen blicken die beiden Töchter auf ihre künftige Rolle? Haben sie Angst vor der Verantwortung, die sie schon bald übernehmen werden? «Angst? Nein, aber Respekt», antwortet Franziska Scheuber stellvertretend. Und was will Werner Scheuber seinen Nachfolgern mit auf den Weg geben? «Nichts. Ich habe das Gefühl, dass sie manches besser machen werden als ich.»

Schweizer Taxiapp peilt Ausbau an

Fahrdienst Die Plattform TuttiTaxi.ch ist auf Erfolgskurs. Jetzt sollen externe Investoren ran.

Es braucht nur zwei, drei Klicks, bis man mit einem Taxiunternehmen in der Region verbunden ist. Persönliche Angaben müssen nicht getätigt werden, es sind auch keine Registrierung oder ein Login notwendig. Seit August sind die App TuttiTaxi und die Webversion tuttitali.ch unterwegs. Und das mit beträchtlichem Erfolg. «Wir wachsen täglich und verzeichneten bereits beim Start mehr als 5000 Seitenaufrufe», sagt Mitinitiant Heinz Ruff zufrieden.

Über 70 000 Franken investiert

Nun strebt TuttiTaxi einen Marktausbau und eine Optimierung des Services an. So soll unter anderem auch GPS integriert werden. Die Firma Web-Davimax GmbH aus Zug, die für die Entwicklung zuständig ist, hat bislang über 70 000 Franken in die App investiert. Für die nächsten Schritte suchen die Initianten

nun Investoren. Entstanden ist die App in Zusammenarbeit mit einigen Taxiunternehmen im Kanton Luzern.

Die Plattform darf sehr wohl auch als Antwort auf den amerikanischen Fahrdienst Uber verstanden werden, der schon viel Staub aufgewirbelt hat, obwohl er bislang in der Schweiz lediglich in Zürich, Lausanne, Genf und Basel seine Dienste anbietet.

Die Taxifahrer fürchten um ihre Pfründe, zu Hilfe eilt ihnen die Zuger Firma Web-Davimax GmbH, ein Unternehmen für Webdesign. «Da durch Uber im Frühjahr 2016 sehr viel Unruhe ins Taxigeschäft gekommen ist, haben wir uns überlegt, wie wir die Taxiunternehmen stark machen können», betont Heinz Ruff. Herausgekommen ist schliesslich die TuttiTaxi-App. Zumindest bislang hat sich das Wagnis gelohnt. Nun wird sich zeigen, ob die App auch Investoren begeistern kann. (bu.)

Airbus steigt in die Zukunft ein

Mobilität Lufttaxis? Was heute noch undenkbar scheint, will Airbus bereits in zehn Jahren möglich machen.

Die Zukunft ist näher, als man denkt. Schon früher als wir heute ahnen, könnten Lufttaxis auf unsichtbaren Autobahnen über unseren Köpfen fliegen und zur Entlastung der Verkehrssituation beitragen. Was wie Science-Fiction klingt, daran wird schon konkret geforscht. «Wir beschäftigen uns in unserem Innovationscenter im Silicon Valley mit neuen Trends wie der Air Mobility. Schon in 10 oder 15 Jahren wird es Technologien für «invisible highways» in der Luft geben, in denen Lufttaxis verkehren. Da wollen wir dabei sein», sagt Airbus-Chef Thomas Enders.

Auch im deutschen Donauwörth, einem der beiden grossen Hubschrauberstandorte von Airbus Helicopter, wird an solchen City-Airbussen gearbeitet. Die Lufttaxis könnten zunächst vielleicht vier oder sechs Passagiere befördern, elektrische Antriebe haben, vertikal starten und landen und nur anfangs einen Pilo-

ten haben, später aber autonom fliegen. Schon in zwei Jahren soll Skyways erprobt werden. In Singapur arbeitet Airbus im Rahmen dieses Projekts an der Zustellung von Paketen durch unbemannte Drohnen.

Ex-Google-Manager ins Haus geholt

Die Digitalisierung wird nach Enders Erwartung zu revolutionären Veränderungen in der Industrie führen – und zu einer exponentiellen Beschleunigung von Entwicklungszeiten und neuen Erfindungen. Er plädiert dafür, nicht erst auf ein Gesamtkonzept zu warten, sondern rasch ins kalte Wasser zu springen. Mit dem 37-jährigen ehemaligen Google-Manager Paul Eremenko als Chief Technology Officer hat er Expertise ins Haus geholt und ausserdem einen Digital Officer verpflichtet. In einigen Jahren würden nicht nur klassische Flugzeughersteller,

sondern auch Branchenfremde wie Amazon oder SpaceX in den Markt drängen.

Die Veränderungen werden auch unabsehbare Folgen für die Beschäftigung haben. «Die Firma muss Ingenieure nicht unbedingt «besitzen». Wir werden langfristig verstärkt mehr Ingenieure auf Projektbasis beschäftigen», so Enders. Das gebe Airbus Zugang zu Fähigkeiten, die der Konzern vielleicht nicht für immer, aber für bestimmte Projekte brauche. «Das kann auch helfen, Kosten und vor allem Entwicklungszeiten zu senken», gibt Enders zu bedenken.

Die jetzigen Probleme sind viel profaner

Es geht um Themen wie das elektrische Fliegen, an dem im Innovationscampus bei München mit Siemens geforscht wird, um neue Materialien und Teile aus dem 3-D-Drucker, um bionische Strukturen, künstliche Intelligenz und

das Internet der Dinge. Die Wirklichkeit ist einsteilen profaner. Die letzten Quartalszahlen waren nicht berauschend. Im Gegensatz zum Rivalen Boeing gehen die Bestellzahlen zurück. Auch die Erträge sinken in allen Sparten. Enders ist dennoch zuversichtlich, bis zum Jahresende noch ein Betriebsergebnis auf Vorjahreshöhe zu erreichen. «Insgesamt schaffen wir in diesem Jahr eher 670 als 650 (Vorjahr: 635) Auslieferungen, aber das wird ein harter Ritt», glaubt er.

Viel besser läuft es in Donauwörth bei Augsburg, wo kleinere Hubschrauber gebaut werden, die zum Beispiel bei der Polizei oder in der Bergrettung gebraucht werden. Die Schweizer Rega gehört zu den Top-Kunden. Auch die Armee hat Airbus-Helikopter im Einsatz, die bei der Ruag in Emmen zusammengebaut werden.

Gerhard Bläske/München