

Kampf um Sika

Missglückte Nachfolgeplanung

Seit Wochen tobt ein Kampf um den Bauchemie-Hersteller. Die Familie droht in ihren Rechten beschnitten zu werden. Gleichzeitig hat sie es verpasst, das Unternehmen sanft in eine neue Ära zu führen. Von Daniel Imwinkelried

Kommentar

von

Daniel Imwinkelried

14.2.2015, 22:17 Uhr

8

[Kommentare](#)

Der Bankier Mayer Amschel Rothschild beging zwar eine schreiende Ungerechtigkeit gegenüber seinen Töchtern, er glaubte das aber im höheren Interesse der familieneigenen Firma tun zu müssen. Vor 200 Jahren bestimmte er in seinem Testament, dass für seine weiblichen Nachfahren und die «Tochtermänner» in der Bank kein Platz sein solle. Damit erkannte schon der Frankfurter Bankier, was heute die Gründerfamilie und den Verwaltungsrat des Bauchemie-Herstellers Sika in Atem hält: Das Verhältnis von Familie und Unternehmen ist komplex, und das Konfliktpotenzial ist umso grösser, je mehr Mitglieder eine Erbengemeinschaft mit den Jahrzehnten zählt und je globaler eine Firma geworden ist.

Komplexer Generationenwechsel

Scheinbar ist die Auseinandersetzung um Sika erst am 5. Dezember 2014 ausgebrochen. Damals teilte die Besitzerfamilie Burkard dem Verwaltungsrat des Unternehmens mit, dass sie ihre Namenaktien an Saint-Gobain verkaufen wolle. Für die französische Firma war es ein verlockendes Angebot. Immerhin gelangt sie, wenn die Transaktion denn zustande kommt, mit einem Kapitalanteil von 16 Prozent in den Besitz von 52 Prozent der Stimmrechtsanteile an Sika. Die Franzosen würden das Schweizer Unternehmen also beherrschen. Den Sika-Verwaltungsrat hat diese Aussicht jedoch in helle Aufregung versetzt. Eine Kooperation mit Saint-Gobain in der vorgeschlagenen Form lehnt er rundweg ab, unter anderem weil sich die beiden Firmen seiner Ansicht nach in zentralen Geschäftsfeldern in die Quere kämen. Seit Wochen führt die Sika-Leitung daher einen erbitterten Abwehrkampf gegen die Franzosen.

Dabei scheint sich der im Dezember ausgebrochene Streit von Tag zu Tag zuzuspitzen. Allerdings hat der Konflikt seine Wurzeln in einem weit zurückliegenden Versäumnis, das sich schon viele Familienaktionäre zuschulden kommen liessen. Letztlich geht es bei Sika um eine missglückte Nachfolgeregelung. Firmeneigentum bedeutet auch eine moralische Verpflichtung – erst recht, wenn es wie bei Sika um einen Anbieter mit 16 000 Angestellten geht. Die Übertragung einer solchen Gesellschaft auf einen neuen Eigentümer stellt grundsätzlich ein komplexes Unterfangen dar, das eigentlich Jahre in Anspruch nimmt. Dieser Aufgabe war die Familie Burkard offensichtlich nicht gewachsen, denn sie hat es verpasst, das schnell

wachsende Unternehmen sanft in eine neue Ära zu führen. Stattdessen liess sie in einer überraschenden Aktion mit Saint-Gobain einen Verkaufsvertrag aushandeln.

Dabei hat die Familie sozusagen ein Naturgesetz des Unternehmertums vernachlässigt: Je grösser eine Firma wird und je weltumspannender deren Aktivitäten werden, desto lockerer wird die Verbindung zur Familie. Mit der Errichtung von ausländischen Betriebsstätten steigt der Bedarf an Führungskräften, und diese lassen sich in diesem Stadium der Unternehmensgeschichte oft nicht mehr in der Familie finden. Die Folge ist häufig eine wachsende Entfremdung zwischen Eigentümer und Firmenführung. Fritz Burkard, einem Vertreter der vierten Generation, ist der Aufstieg bei Sika von den Leitungsgremien verwehrt worden, und die fünf Geschwister haben sich darauf offenbar erst recht nicht mehr zu einer kohärenten Eigentümerstrategie zusammenraufen können. Wahrscheinlich hätte sich dieses Problem bei der nächsten Generation, die rund ein Dutzend Personen umfasst, noch verschärft.

Unternehmerfamilien sollten solche Entwicklungen antizipieren, denn sonst wachsen sie ihnen eines Tages über den Kopf. Wenn das Interesse der meisten Verwandten an der Firma nur noch darin besteht, eine hohe Dividende zu kassieren, weil diese im Familienbudget fix eingeplant ist, und sich Eingeherrtete in Firmenangelegenheiten einzumischen beginnen, ist es für eine saubere Lösung zu spät. Dann lässt sich der Familienverbund nicht mehr auf Firmenziele einschwören. Gelähmt ist in diesem Fall auch das Management, denn es muss Rücksicht auf familiäre Befindlichkeiten nehmen, statt sein Handeln ganz auf die Firma ausrichten zu können.

Viele Unternehmer-Clans haben erkannt, welches Konfliktpotenzial besteht, wenn Familienaffären zu Firmenangelegenheiten werden und niemand in der Verwandtschaft mehr das Interesse oder die Autorität aufbringt, für Ruhe zu sorgen. Wie der Bankier Rothschild definierten sie daher Spielregeln zur unternehmerischen Rolle der Verwandtschaft. Daraus haben sich nicht selten eigentliche Familienverfassungen entwickelt. Andere zogen sich schrittweise zurück, als sich abzuzeichnen begann, dass Familienmitglieder nicht mehr in der Lage waren, im wachsenden Unternehmen einen massgeblichen Einfluss auszuüben, oder die Interessen der Verwandtschaft auseinanderliefen. Beim Zementkonzern Holcim beispielsweise, der sich in einem Prozess der Fusion mit Lafarge befindet, ist die Abnabelung von der Familie relativ reibungslos vonstattengegangen. Max Schmidheiny (1908–1991), der Sohn des Firmengründers, hatte noch die globale Expansion vorangetrieben. Sein heute 70-jähriger Sohn Thomas 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 zusätzlich. Ähnliches geschah beim Vermögensverwalter Julius Bär. Dessen Internationalisierung ging ebenfalls einher mit der Emanzipation von der Familie. Raymond Bär, welcher der letzte Familienvertreter an der Spitze des Instituts gewesen ist, fungiert noch als Ehrenpräsident des Verwaltungsrats.

Die Gefahr von innen

Im Vergleich mit Holcim und Julius Bär wirkt die Trennung von Familie und Unternehmen bei Sika überhastet. Wohl gemerkt: Die Familie darf ihre Aktien verkaufen, an wen sie will, und wer das wie die Sika-Leitung in Zweifel zieht, beschneidet die Eigentumsrechte der Gründerdynastie auf ungebührliche Weise. Bei Sika hat aber eine durchdachte Eigentümerstrategie mit Varianten gefehlt, die eigentlich bereits von den Eltern der jetzigen Besitzer hätte eingeleitet werden müssen. Doch die Gedanken dieser Generation kreisten in erster Linie darum, wie die Hoheit über Sika bewahrt werden konnte, und diesem Ziel dienten die in den Statuten festgehaltenen Vinkulierungsbestimmungen. Damit wollte man verhindern, dass ein Käufer gegen den Willen der Familie die Kontrolle an sich reisst. Man schuf also eine Abwehrmauer gegen aussen, verpasste es aber, ausreichende Vorkehrungen dafür zu treffen, falls sich das Gefüge von Familie und Firma nach innen auflöst.

Genau das ist nun bei Sika geschehen. Das zeigt sich nur schon darin, dass bloss noch ein Spross der Gründerdynastie dem neunköpfigen Verwaltungsrat angehört. Dadurch genoss das erfolgreiche Management einen hohen Grad an Freiheit, und vielleicht ist es gerade daher wenig erstaunlich, dass es gegen die Verkaufspläne so heftig aufbegehrt. Saint-Gobain wird die Zügel möglicherweise etwas straffen. Der Bankier Rothschild vertrat eine rigide Position, die auch seiner Zeit geschuldet war. Weisse erkannte er aber, dass es nicht nur das Eigentum der Familie zu schützen gilt, sondern auch die Firma – und zwar vor den Ansprüchen der «Tochtermänner», der Manager und nicht zuletzt der Familie selbst.