

Nachfolgeregelung | Im Haus von Winzer Diego Mathier ist das Geschäftliche prioritär eine Familienangelegenheit

Externe Lösung als letztes Mittel

SALGESCH | Nadja und Diego Mathier führen die Nouveau Salquenen AG bereits in der vierten Generation. Eine Erfolgsgeschichte.

MARTIN KALBERMATTEN

Auf die Traube kam einst Ferdinand Mathier, Diegos Urgrossvater. Dieser brachte als fachkundiger Rebinspektor wertvolle Lagen in den Besitz der Familie. Gleichzeitig legte er den Grundbaustein für das spätere Weinimperium, indem er die edlen Tropfen über Zisternenwege verkaufte. «Ich habe meinen Urgrossvater zwar nicht mehr gekannt, aber oft wird behauptet, ich sei ihm vom Charakter her ähnlich», so Diego Mathier. Generationen kamen und gingen. Die Philosophie ist geblieben: Den besten Wein herstellen, den man nur kann, und mit jeder Generation eine Schippe drauflegen. Das ist sozusagen die Evolutionsgeschichte der Familie Mathier.

Vater dem Sohn freie Hand gelassen

Seit Kindesbeinen an wusste Mathier, dass er irgendwann in die Fussstapfen seiner Eltern treten wird. «Der Betrieb war für mich wie eine grosse Schwester. Die vielen geschäftlichen Diskussionen habe ich von klein auf mitbekommen.» Genau wie Diego waren auch seine beiden Brüder vom Weinvirus infiziert und sind es heute noch. «Jeder von uns hätte den Betrieb übernehmen können. Letztlich war es dann ein natür-

licher Prozess und ich hatte die grösste Motivation.» Mathiers Entscheidung war weder leichtfertig noch leicht. Er arbeitete damals in einer Bank und hatte Aussichten auf einen Job in New York. Aus Big Apple wurde little Salgesch. «Ich bin wie ein Rebstock: die Wurzeln tief im Walliser Boden und die Nase im Glas. So bin ich nun mal aufgewachsen.» Bei aller Heimatverbundenheit und Passion für den Wein sei ihm von Anfang an klar gewesen, dass er den Karren nur gemeinsam mit seiner Frau ziehen könne. «Die Nouveau Salquenen AG ist keine One-Man-Show». Ohne ein perfekt eingespieltes Team sei man zwangsläufig zum Scheitern verurteilt. Mathiers Erfolgsgeschichte war allerdings kein Selbstläufer: «Es war sicher ein Vorteil, dass ich nicht bei null anfangen musste, sprich eine solide Basis in die Wiege gelegt bekommen habe. Ich möchte angehende Winzer nicht demotivieren. Aber auf sich allein gestellt, hat man es in unserer Branche heutzutage unglaublich schwer.» Derweil stünde man auch als Nachfolger eines erfolgreichen Unternehmens unter grossem Druck. Die Erwartungen sind dann umso grösser. Davon liess sich Mathier nicht abschrecken, auch wenn er anfangs in schwieriges Fahrwasser geriet. Sein Vater schenkte ihm trotzdem – oder gerade deswegen – das nötige Vertrauen und liess ihm freie Hand. «Mein Vater hat mir immer wieder gesagt, dass er mir nicht ins Werk pfu-

schen werde, aber ich jederzeit seine Hilfe in Anspruch nehmen könne.» Dieses Loslassen hat sich bezahlt gemacht, wie bei einem Vogel, der zitternd auf dem Ast zum Jungferflug ansetzt. Entweder man lernt fliegen oder schlägt mit dem Kopf auf.

Was, wenn keine der fünf Töchter will?

Eine professionelle Beratung im eigentlichen Sinne hat Mathier nie in Anspruch genommen. «Ich bin nicht der Typ dafür. Jedoch war ich schon bei der Ge-



Familienmensch. Als Winzer in der vierten Generation hofft Diego Mathier, dass eine seiner fünf Töchter eines Tages in seine Fussstapfen treten wird. FOTO WB

schaftsübernahme sehr gut vernetzt. Wichtige Ratschläge erhielt ich von Verwandten und Studienkollegen; alles Leute, die heute bei mir im Verwaltungsrat sind.» Wer jedoch nicht auf ein solches Netzwerk zurückgreifen könne, täte gut daran, rechtzeitig professionelle Berater beizuziehen. Heute sind die Nouveau Salquenen AG und deren Erzeugnisse in aller Munde. Das Geheimnis seines Erfolges reduziert Mathier aufs Wesentliche: «Authentische und ehrliche Produkte herstellen, die Genuss

bereiten.» Hinter diesen einfachen Worten verbirgt sich ein starker Hang zum Perfektionismus. «Besessen ist das falsche Wort. Aber auf eine Art kann man mein Team und mich schon als Extremisten bezeichnen. Wir sind äusserst fokussiert auf das, was wir tun.» Das klingt nach einer gehörigen Portion Disziplin. Die Tugenden, die Mathier zum Erfolg verholfen haben, möchte er auch an seine fünf Töchter weitergeben. So gibt es beispielsweise kein Taschengeld, dafür jederzeit die Möglichkeit, sich

das nötige Kleingeld, etwa für ein Handy, im eigenen Betrieb durch Arbeit zu verdienen. Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung sind auch in der fünften Generation gegeben. Und wenn doch keine will? «Eine familieninterne Lösung hat natürlich erste Priorität. Wenn daraus nichts wird, streben wir eine interne Lösung ausserhalb der Familie an, etwa eine Übernahme durch einen unserer Mitarbeiter.» Eine externe Lösung käme indessen nur infrage, wenn es nicht anders gehen würde.

Interview | Christoph Puhr, Leiter Vermögensverwaltung UBS Wallis, kennt sich mit Nachfolgeregelungen aus

Jährlich rund 400 bis 500 Firmen betroffen



Wandel der Zeit. Wie Puhr weiss, sind familieninterne Nachfolgeregelungen nicht mehr so selbstverständlich wie früher. FOTO ZVG

SITTEN | Christoph Puhr, Leiter Vermögensverwaltung bei der UBS Wallis, weiss: Je früher man mit einer Nachfolgeregelung beginnt, desto besser ist auch die Lösung.

Werden Sie oft für Nachfolgeregelungen zu Rate gezogen?

«Im Wallis schätzen wir, dass jährlich rund 400 bis 500 Unternehmen von diesem Thema betroffen sind. Dieses mit einer Bank aufzunehmen, bietet den Vorteil eines grossen Netzwerks von Experten.»

Demnach haben Sie alle Hände voll zu tun?

«Heute ist eine familieninterne Lösung nicht mehr so selbstverständlich wie früher. Zum Teil, weil die Kinder andere Ambitionen haben, aber auch, weil die Nachfolge aus den Reihen der eigenen Familie den Marktwert einer Firma nicht zwingend erhöht. Die Option einer externen Regelung sollte deshalb immer in Betracht gezogen werden.»

Inwiefern unterscheiden sich Walliser Nachfolgeregelungen von denjenigen in der Deutschschweiz?

«Insbesondere im Wallis ist der Anteil an kleineren Familienunternehmen gross. Wegen der engen persönlichen Kontakte ist es vielleicht etwas an-

spruchsvoller, eine Nachfolgeregelung ausserhalb der Familie zu finden. Besonders auch, weil das Unternehmen oft noch den Familiennamen trägt.»

Sollte der Gang zur Bank der erste oder der letzte Schritt sein?

«Man kann nie genügend Zeit für die Nachfolgeplanung einräumen. Je früher man beginnt, desto besser ist auch die Lösung. In jedem Fall ist eine sorgfältige, genaue und detaillierte Analyse der Situation notwendig. Denn auch die Emotionen spielen eine sehr wichtige Rolle. Das ist nicht zu unterschätzen. Die Bank kann sowohl als erster wie auch als letzter Schritt beigezogen werden.»

Auch die Bank kann keinen Nachfolger unter dem Hut hervorzubringen. Wie sehen die konkreten Hilfeleistungen aus?

«Innerhalb der Familie kann die Bank weitere Nachfolgelösungen vorschlagen und prüfen, beispielsweise die Trennung von nicht betriebsnotwendigen Mitteln, die Zuweisung an nicht unternehmenswillige Nachkommen, die Gründung einer Erben-Holding oder etwa die Koppelung an einen Aktionärsbindungsvertrag. Ausserhalb der Familie kann eine Übernahme durch die bestehende Geschäftsleitung oder ein Verkauf an Dritte eine Lösung sein. Dies kommt immer häufiger vor.»

Bei Nachfolgeregelungen geht es um Besitzverhältnisse, sprich das Erbe. Sehen Sie sich dabei eher als schlichten oder doch als knallharten Verhandlungspartner?

«Der Kernpunkt ist immer, die bestmögliche Lösung für den Unternehmer und seine Unternehmung zu finden. Dabei haben wir schon öfters feststellen können, wie verschieden die Ausgangslagen sind und folglich auch die jeweiligen Lösungsansätze.»

Auch in der Familie selbst gibt es Stolpersteine, etwa wenn der Partner nicht mitspielt. Sind Sie im entferntesten Sinn manchmal auch Eheberater?

«Wir sind externe Berater. Dies hat den Vorteil, dass wir Situationen sachlich und mit etwas Distanz beobachten können. Überdies können wir Experten einsetzen, welche die verschiedenen Probleme analysieren und anpacken können. Sollten unsere Lösungsvorschläge auf der Sachebene auch Spannungen in einer Beziehung lösen, freut uns das. Es ist jedoch nicht unsere Mission.»

Wie viele Nachfolgeregelungen sind am Ende von Erfolg gekrönt?

Das kann man nicht pauschal beantworten. Wichtig ist, dass die ganze Unternehmerfamilie zufrieden und die Zukunft des Unternehmens gesichert ist.

Interview: mk