

Google Anzeigen

[Diese Werbung blockieren](#) [Warum sehe ich diese Werbung?](#)

START > UNTERNEHMENSNACHFOLGE > PATRICK UTZ: ZWEI MAL NACHGEFOLGT, ZWEI MAL WIEDER GEGANGEN



Unternehmensnachfolge

Patrick Utz: Zwei Mal nachgefolgt, zwei Mal wieder gegangen

Patrick Utz ist Autor, Berater und Extremsportler. Bevor er das wurde, war er Nachfolger im Unternehmen seines Vaters – zwei Mal. Aber die Übergabe scheiterte, obwohl ihm sein Vater das Unternehmen am Ende sogar komplett übertragen wollte.

23. April 2024, von [Johannes Sill](#)

Google Anzeigen

[Diese Werbung blockieren](#) [Warum sehe ich diese Werbung?](#)

Wenn Patrick Utz etwas macht, dann mit voller Kraft. Er selbst beschreibt sich als Getriebener. Muss man auch sein, wenn man beispielsweise einen Marathon am Nordpol läuft oder andere sogenannte Adventure-Races voller Hindernisse und massiver Höhenmeterunterschiede hinter sich bringt. Nicht verwunderlich also, dass er als Sparringspartner und Vertriebsexperte Unternehmen dabei helfen will, das Maximum aus dem Verkauf herauszuholen.

Es hätte aber auch ganz anders laufen können, denn Patrick Utz, heute 56 Jahre alt und selbstständig, war einst Nachfolger im Unternehmen seines Vaters. Familie Utz kommt aus der Schweiz und ist eine waschechte Unternehmerfamilie. Patrick Utz' Großvater und Großonkel haben ein Unternehmen geleitet – die Georg Utz Holding AG, die vor allem durch ihre Kunststoff-Kisten bekannt ist und heute knapp 1.250 Mitarbeiter hat. Und auch Patrick Utz' Vater machte sich selbstständig und gründete in Bremgarten westlich von Zürich im Jahr 1978 die Puag AG, ein Großhandelsunternehmen für Heimwerker und Profis.

Typische Nachfolger-Geschichten – die Eltern reden am Küchentisch über das Unternehmen, die Kinder skaten durchs Hochlager – kann Patrick Utz nicht erzählen, denn er ging ins Internat. Dennoch habe ihm sein Vater irgendwie doch etwas mitgegeben, das ihn selbst zum Unternehmer machte, meint Patrick Utz. „Es gab eine unausgesprochene Erwartung meines Vaters, dass ich ins Unternehmen kommen sollte“, so beschreibt er das heute. Und stieg prompt ein.

Einstieg mit großen Aufgaben

Nach seinem Abitur entschied sich Patrick Utz im Gegensatz zu seinen Schulkameraden gegen ein klassisches Studium, sondern für den Einstieg bei Puag als Assistent der Geschäftsführung. Gleichzeitig machte er eine Lehre und ein Abendstudium. Der designierte Nachfolger fand im Unternehmen seine eigene Nische – und große Aufgaben. Unter anderem führte Patrick Utz, damals 22 Jahre alt, ein ERP-System im Unternehmen ein, das zu dieser Zeit knapp 30 Mitarbeiter hatte. „Ideale Voraussetzungen eigentlich für einen Nachfolger“, ist sich Patrick Utz noch heute bewusst. Denn er konnte sich neben seinem Vater entfalten und beweisen.

Bei der Lösung der Nachfolgefrage half das aber nicht. Denn der Zeitpunkt passte nicht. Vater Peter Utz fühlte sich zu dieser Zeit mit Ende 40 noch zu jung, um sich schon mit der Nachfolge zu beschäftigen, und wollte noch lange nicht abtreten. Sein Sohn sah seine Zukunft unter diesen Umständen anderswo. Patrick Utz wollte nach vier Jahren im väterlichen Unternehmen noch anderes kennenlernen, zudem rieben sich die Generationen schon damals aneinander. „Wir beide haben vieles unterschiedlich gesehen. Die hohen Erwartungen meines Vaters konnte und wollte ich zu Beginn meiner Karriere nicht erfüllen“, blickt er zurück. Ein Nachfolger könne nicht so für das Unternehmen brennen wie der Gründer selbst. Insbesondere das gesamte Privatleben dem Unternehmen unterordnen, das wollte Patrick Utz nicht.

Patrick Utz auf Abwegen

Er verließ Puag, machte Karriere im Bereich Marketing und sammelte unter anderem Erfahrungen bei dem italienischen Getränkehersteller Campari und dem Nahrungsmittelkonzern Mars. Durch die Tätigkeiten anderswo lernte er aber auch die Freiheiten im väterlichen Unternehmen zu schätzen. „So viel so früh Verantwortung zu haben war nicht normal. Das erkannte ich aber erst, als ich woanders tätig war“, erinnert sich Patrick Utz. Doch zugleich lief bei seinen Stellen in den Konzern ein wenig schneller, effektiver und auch in größeren Dimensionen.

2001 kommt dann der Schlüsselmoment. Patrick Utz hat es bis zum Marketing & Sales Director bei Campari geschafft und ist Teil der Geschäftsleitung, als sein Vater auf ihn zukommt. „Er wollte Puag unbedingt an seine Kinder weitergeben. Das Übergeben hat er zu seiner Geschichte gemacht, und das wollte er mehr als alles andere“, blickt sein Sohn zurück. Trotz aller Unwägbarkeiten aus seiner ersten Zeit bei Puag gibt der Sohn nach. Patrick Utz schlägt eine Vertragsverlängerung von Campari aus. „Noch heute frage ich mich, was mich da geritten hat, das wäre die perfekte Stelle für mich gewesen“, sagt er. Seine Rückkehr ins väterliche Unternehmen bestreitet er zusammen mit seiner drei Jahre jüngeren Schwester Nathalie.

Die beiden Geschwister wollen übernehmen, und zwar komplett. Zwischen Patrick Utz' erstem Abgang und der Rückkehr liegen immerhin elf Jahre. „Wir sind davon ausgegangen, dass wir den Laden allein leiten werden“, erinnert sich Patrick Utz. Eine klassisch „deutsche Verteilung“ hatten sie sich gegeben, sagt der Schweizer und schmunzelt: Seine Schwester ist im **Verwaltungsrat** für Finanzen und das Operative verantwortlich. Er ist unterwegs und kümmert sich als „Außenminister“ um den Vertrieb – also den Bereich, in dem er heute andere Familienunternehmen berät.

Der Schweizer Markt im Aufbruch

Aber wieder passen sowohl das Timing als auch das Untereinander nicht. Der Einstieg der zweiten Generation kommt zu einer Zeit, in der viel Bewegung in den Schweizer Markt für Heimwerken kommt. Deutsche Großhändler wie Obi und Hornbach streben in die Alpenrepublik. Die Puag AG muss sich – als Zwischenhändler über Jahrzehnte etabliert – schnell anpassen.

Es habe sich durch die neuen Player im Markt in einem Jahr so viel geändert wie normalerweise in zehn Jahren, erläutert Patrick Utz. Handelspartner, mit denen Puag fast 60 Prozent Umsatz machte, erhalten durch den Einstieg der Handelsketten enorme Transparenz, auch was die Wertschöpfung von Puag angeht, und das drückt die Preise. Als Zwischenhändler bekommt Puag zudem Druck von Seiten der eigenen Lieferanten.

Für die Nachfolger und auch für den Gründer keine guten Voraussetzungen für einen reibungslosen Übergang. Patrick Utz beschreibt es so: „Wenn die Sonne scheint, ist man der, der man sein will und sein möchte. Aber wenn es regnet, kehrt man in alte Muster zurück.“

Google Anzeigen

[Diese Werbung blockieren](#) [Warum sehe ich diese Werbung?](#)

Einer macht Tempo, der andere kann nicht loslassen

Das heißt für Familie Utz, dass Vater Peter stark ins operative Geschäft zurückkommt: Er sieht sein Lebenswerk in Frage gestellt. „Es hat ihm zugesetzt, dass Lieferanten, die Jahrzehnte loyal waren, nicht mehr bedingungslos zu uns hielten“, blickt Patrick Utz zurück. Die Nachfolger aber drücken gleichzeitig radikal aufs Tempo und treten große Veränderungen los. Das Tempo bei einer Restrukturierung, das Patrick Utz aus seiner Zeit bei Campari mitgenommen hatte, ist zu rapide für Puag und auch für seinen Vater. „Ich wollte zu schnell und zu viel auf einmal. Ich wollte mein Wirken direkt spüren, statt auf das hören, was aus der Unternehmung kam“, sagt Patrick Utz heute.

Der Nachfolger tauscht viel Personal aus, um Puag jünger zu machen, und sucht nach Lebensläufen, die unter den neuen Vorzeichen im Markt nötig sind. Das gefällt dem Vater nicht, denn statt den neuen Entwicklungen entgegenzuwirken, baut die Nachfolgenergeneration voll auf die neuen Marktgegebenheiten. „Er hat nie wirklich losgelassen. Das war nicht nur für uns Kinder schwer, sondern auch für die neuen Mitarbeiter, die wir an Bord geholt haben, weil sie gesehen haben, dass er da weiterhin stark mitgemischt hat“, erinnert sich Patrick Utz. Vielleicht hätte eine externe Person im Verwaltungsrat zwischen den beiden Generationen noch vermitteln können, sagt er, aber die Fronten hatten sich über die Monate des harten Kurswechsels verhärtet. „Es lief darauf hinaus, dass alles, was ich gemacht habe, bei meinem Vater das Gefühl auslöste: Was er aufgebaut hat, ist durch mich in Gefahr“, stellt Patrick Utz fest.

Die Situation gipfelt darin, dass einer der größten Kunden von Puag an den Nachfolgern vorbei auf den Unternehmensgründer zugeht, um vor allem dessen Sohn gegenüber dem Vater zu kritisieren. Der Nachfolger macht das Unternehmen in den Ruin treiben, so die Meinung des Kunden. „Mein Vater fiel mir dann in den Rücken und hat mich mit den Argumenten, die sie ihm gegeben haben, kritisiert. Die Aussagen des Großkunden hatten natürlich enormes Gewicht bei ihm“, schildert Patrick Utz. Zu dieser Zeit sind er und seine Schwester zwar operativ frei, was die Entscheidungen angeht, aber die Aktien der AG liegen zu 100 Prozent beim Vater.

Der erneute Bruch bei Puag

Erneut eine Folge, dass einer anderen Ausweg, als ein zweites Mal die Reißleine zu ziehen, und sagt seinem Vater und seiner Schwester in der Keine, dass er gehen werde. Knapp eine Woche nach seiner Ansage, macht ihm sein Vater das Angebot, alle Puag-Aktien an ihn zu übertragen. „Er wollte so sehr, dass das Unternehmen in den Händen der Familie bleibt, aber für mich war da zu viel verbrannte Erde. Es ging mir auch nicht ums unterschiedliche Denken beim Geschäftlichen, es war eine private Entscheidung“, sagt Patrick Utz. Privates und Geschäftliches hatten sich aus seiner Sicht zu sehr vermisch. „Wenn man in der Geschäftsführung und im Gesellschafterkreis Diskussionen führt, wie man es in einer Familie tut, dann werden Dinge schwierig. Ich konnte nirgends mehr abschalten. Das konnte ich irgendwann nicht mehr ertragen.“

Ein Jahr bleibt er noch im Unternehmen seines Vaters, um wichtige Projekte zu beenden. Eines der härtesten Jahre seines Lebens, stellt der gescheiterte Nachfolger rückblickend fest. Aber das gehöre sich, Projekte abzuschließen, bevor man gehe. Auch seine Schwester verlässt in der Folge das Unternehmen. „Über ihre Gründe, zu gehen, haben wir nie gesprochen“, gibt Patrick Utz zu, was zeigt, wie verhärtet die familiäre Situation war. Vater Peter Utz verkauft ein paar Jahre später, im Jahr 2007, die Puag AG an ein Konsortium aus ehemaligen Führungskräften und einen Kunden. Die wiederum verkaufen 2023 an die e + h Services AG, einen schweizerischen Großhandel für Eisenwaren und Haushalt. Sein Vater habe es immer gut gemeint, aber konnte das nicht so richtig überbringen, sagt Patrick Utz heute. Was aber hätte helfen können, um die Lage nicht mehrfach eskalieren zu lassen und den Verkauf als Nachfolgelösung zu verhindern?

Kommunikationsdefizite zwischen den Generationen

Beide Generationen müssen sich ankreiden lassen, dass sie kein externes Mitglied in den Verwaltungsrat geholt haben, der neutral und von außerhalb der Familie hätte Feedback geben können, meint Patrick Utz. An die tendenziellen Ja-Sager im Unternehmen habe sich auch sein Vater gewöhnt, auch wenn er sie gar nicht aktiv ausgesucht habe, aber die Tendenz gebe es überall, findet Patrick Utz. Er sehe das auch heute bei vielen seiner Kunden. „Führungskräfte in gründer- und auch familiengeführten Unternehmen antizipieren die Entscheidung des Gründers oder der Verantwortlichen aus der Unternehmerfamilie und gehen mit ihren Argumenten genau in diese Richtung.“ Vor allem Gründerpersönlichkeiten vom alten Schlag, wie eben sein Vater einer war, seien in Entscheidungen mehr Sender als Empfänger. Er selbst habe sich aber auch in eine solche Richtung entwickelt, als er bei Puag gearbeitet habe, und bestand selbst nicht stark genug darauf, einen externen Manager ins Haus zu holen, gibt Patrick Utz zu.

Auch seine eigene Kommunikation sieht er kritisch. Gemeinsame Lösungen seien abhandengekommen, weil er sich selbst gewiegt habe, auf seinen Vater zuzugehen, um ihn um Rat zu fragen. „Der Grund war nicht, dass ich nicht an seiner Meinung interessiert war, im Gegenteil: Ich hatte Sorgen, dass er Dinge, die ich mache, nicht gutheißen würde. So habe ich gar nicht erst gefragt, sondern einfach gemacht. Der Konflikt war so weit fortgeschritten, dass ich einfach gar nichts mehr angenommen habe“, erläutert Patrick Utz.

Ein späten Weckruf

Bereut er seinen zweifachen Einstieg ins Familienunternehmen? „Ich habe die Einsicht gewonnen, dass die Zeit bei meinem Vater mich sehr gut darauf vorbereitet hat, was ich heute Kunden im Familienunternehmerkontext mitgebe“, sagt der Unternehmer. Und ohne das Scheitern der Nachfolge wäre er nicht selbstständig geworden, was ihm heute großen Spaß bereite. So wie der Sport.

Wer aber denkt, dass die bereits erwähnte Liebe zum Extremsport für Patrick Utz als Ausgleich und Abluftventil für den Stress bei der Unternehmensnachfolge dient, der irrt. „Die Geschichte ist ganz unspektakulär und hat nichts mit Unternehmertum zu tun, obwohl ich auch viele Manager kenne, die den Extremsport brauchen, um abzuschalten“, sagt der Schweizer. Er kam durch eine Knie-Operation zum Extremsport. In der Jugend habe er nie gezielt Sport getrieben, sagt Patrick Utz. Nach der Knie-OP meinte sein Arzt, dass es Zeit würde, Sport zu machen, sonst gehe es mit dem Knie dahin. Der Weckruf für Patrick Utz.

Parallelen zum Unternehmertum lassen sich in der Krankheitsgeschichte dennoch finden, denn was auf die Diagnose folgte, waren schnelle, radikale Schritte von Patrick Utz. Der Unternehmer hörte mit dem Rauchen auf, nahm in der Folge zu und begann mit dem Joggen. Das artete aus, dass er sich immer neue und extremere Ziele setzte, zuletzt gleichzeitig mit den Schultern und schmunzelt wieder.

INFO

Im Mai erscheint Patrick Utz' Buch „Verkauf. Schlaue. Machen. Der Weg zum Erfolg durch proaktiven Vertrieb“ im Murmann Verlag. [Link zu Webseite.](#)

Tellen

DEUTSCHER HUMAN RESOURCES SUMMIT

14. -15. November 2024, Meliá Frankfurt City

[Jetzt Ticket sichern »](#)

Themen

[Unternehmensnachfolge](#) [Verwaltungsrat](#)

Aktuelle Beiträge



Unternehmensnachfolge

Patrick Utz: Zwei Mal nachgefolgt, zwei Mal wieder gegangen

Bevor er das wurde, war er Nachfolger im Unternehmen seines Vaters – zwei... [weiterlesen](#)



Unternehmensnachfolge

Wie Kerstin Hochmüller Marantec prägt

Nach dem operativen Abschied ihres Mannes führt Kerstin Hochmüller den Antriebs- und Steuerungstechniker Marantec. Sie will die Kultur, die ihr... [weiterlesen](#)



NextGen

Wiedemann-Interview mit Louisa Wiedemann und Ludwig Biffar

Louisa Wiedemann und Ludwig Biffar sind als Nachfolger ins jeweilige Familienunternehmen eingestiegen. Ihre Nachfolgeprozesse liefen völlig unterschiedlich ab – von... [weiterlesen](#)

THEMEN

Accelerator
Arbeitsgebermarke
Aufsichtsrat
Beirat
Beteiligungsholding
weitere Themen

MAGAZIN

Abonnement
Vorlese
FAQ
E-Paper-Zugriff

EVENTS

wir-Forum Familienvermögen
wir-Roundtable
wir-Tage
wir-Webinare
weitere Termine

WEITERE

Mitherausgeber
Kontakt
Medienstimmen
Impressum
Datenschutz
Nutzungsbedingungen

Cookie-Manager