

Kronprinzen für ein Lebenswerk

22

23

Von Rainer Gopp

Familienunternehmen werden meist an die nächste Generation weitergegeben. Selten an eine Tochter, sondern in den meisten Fällen an den Kronprinzen – den Sohn! Die Idealösung oder nur Tradition?

Für einen Unternehmer ist es wichtig, sich bereits zwischen dem 50. und 55. Lebensjahr Gedanken zur eigenen Nachfolgeregelung zu machen

Die Familientradition hoch zu halten und in der Berufswahl ihren Vätern zu folgen – dieses Denken ist noch in vielen Köpfen sehr verdienter Unternehmer vorhanden. Aber haben sich diese Väter gefragt, welches die Ziele und Träume ihrer Kinder sind? Verfolgen diese zwangsläufig gleiche oder ähnliche Berufsziele wie deren Väter? Erfahrungsgemäss erwachsen aus Unternehmerfamilien häufiger wieder Unternehmer als aus Beamten- oder Arbeiterfamilien. Dies weil sie nichts anderes kennen und wertvolle Attribute für eine Selbständigkeit laufend mitbekommen. Trotzdem kann diese Erfahrung auch ins Gegenteil schlagen. Unternehmer können oft sehr wenig Zeit mit ihren Kindern verbringen und sie werden von ihnen oft unter Zeitdruck wahrgenommen. Einem solchen Leben nachzueifern, ist nicht für alle erstrebenswert.

In den Fusstapfen des Vaters

Ein Unternehmer aus der metallverarbeitenden Industrie ist bereits knapp 40, als seine Tochter zur Welt kommt. Ein Jahr später erblickt sein Sohn das Licht der Welt und der bereits damals sehr erfolgreiche Unternehmer eröffnet seinem ganzen Umfeld: «Mein Nachfolger wurde heute geboren.» Er zieht danach nie in Betracht, dass die Tochter übernehmen könnte, obschon ihr Studium genau in die Fachrichtung des Betriebes zielte. Der Sohn absolvierte die Schlosserlehre und nur sehr mühsam die Berufsmatura und ein technisches Studium. Die Tochter machte in der Folge Karriere in einem grossen Konzern, bevor sie sich

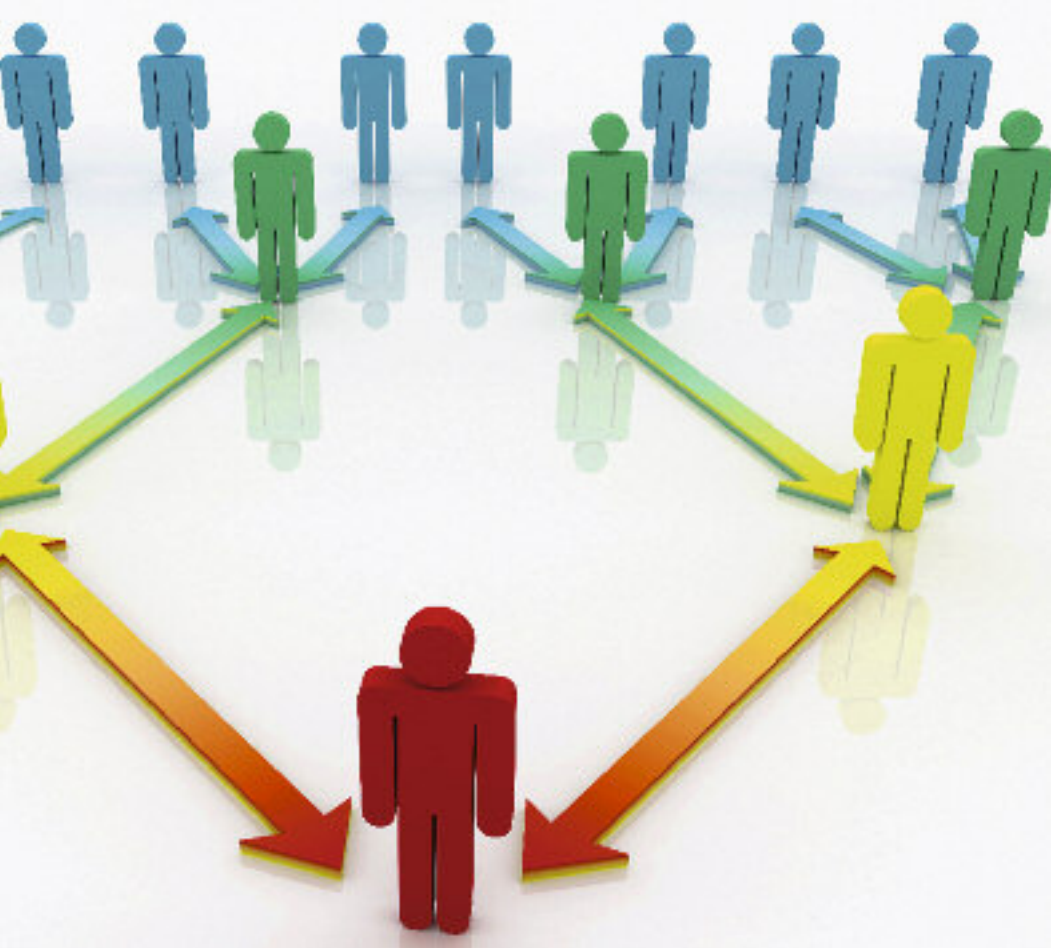
freiwillig für das Familienleben entschied. Der Junior arbeitete schon früh im Familienbetrieb, litt aber stark unter dem dominanten Führungsstil seines Vaters. Scheinbar erwähnte der Sohn in seinem Umfeld immer wieder, dass er lieber Journalist geworden wäre, anstatt in die Fusstapfen seines Vaters zu treten. Später wurde er für einige Zeit als Verkäufer ins Ausland geschickt, bevor er dann erneut in den Hauptsitz zurückkehrte. Der Vater ist knapp 70 Jahre alt und führt den Betrieb noch heute.

Wird dieser Sohn je glücklich werden, wenn er den Betrieb übernimmt? Bringt er überhaupt die Fähigkeiten mit, dies zu tun? Diese Fragen können nicht abschliessend beantwortet werden. Ein positiver Ausgang kann aber zumindest in Frage gestellt werden. Das Beispiel zeigt schön auf, wohin das Festhalten an Traditionen einen Betrieb führen kann – nämlich in eine bedrohliche Situation.

Verschiedene Varianten prüfen und kommunizieren

Für einen Unternehmer ist es wichtig, sich bereits zwischen dem 50. und 55. Lebensjahr Gedanken zur eigenen Nachfolgeregelung zu machen. Häufig wird dies vernachlässigt, da nichts anderes als die Übernahme durch den Kronprinzen in Erwägung gezogen wird. Auch wenn alle Zeichen auf grün stehen, sollte ein Übergeber es nicht versäumen, auch andere Nachfolgevarianten zu prüfen. Wenn sich nach einigen Jahren herausstellt, dass der eigene Nachkomme nicht übernehmen will oder kann, ja dann ist der Unternehmer





Frühzeitige Überlegungen helfen, die beste Entscheidung für ein Unternehmen zu treffen.

Ausbildung, ist aber vor allem der eigenen Persönlichkeitsentwicklung grossen Stellenwert beizumessen. Natürlich sollte der «Nachfolger in spe» auch beruflich einen fundierten Rucksack vorweisen können. Es gibt aber

um einiges entspannter, wenn er sich bereits Gedanken gemacht hat und sich Abklärungen, hinsichtlich anderer Varianten, schon in fortgeschrittenem Stadium befinden. Neben einem Verkauf kann beispielsweise die Übergabe an einen Mitarbeiter eine weitere Variante darstellen. Frühzeitig die Thematik der Unternehmensnachfolge in der Familie anzusprechen lohnt sich. Es können so Präferenzen und Ansprüche einzelner Familienmitglieder eruiert und in weitere Überlegungen miteinbezogen werden. Nachfolgeentscheidungen können bei einem Familienunternehmen selten ohne den Einbezug der Familie erfolgreich vollzogen werden. Häufig sind Gespräche auch mit anderen Unternehmerfamilien, welche die Nachfolge bereits geregelt haben, ganz hilfreich.

Erfahrungen sammeln lassen

Es wird vermutlich nicht den richtigen Weg geben, einen Nachkommen auf die verantwortungsvolle Aufgabe des Unternehmertums vorzubereiten. Nebst einer sehr fundierten

auch dafür keine Regeln. Um an Persönlichkeit und beruflichen Ressourcen dazuzugewinnen, sind einige Jahre Berufserfahrung in Drittunternehmen – wenn möglich auch in Führungspositionen – sicherlich sehr hilfreich, um im Betrieb akzeptiert zu werden und um auch die benötigten Fähigkeiten für die anspruchsvolle Tätigkeit mitzubringen. In einigen Branchen stellt gar Auslandserfahrung einen wichtigen Eckpfeiler dar. Eine frühzeitige, offene Kommunikation im Betrieb fördert eine gute Akzeptanz des Nachfolgers.

Sich die richtigen Fragen stellen

Frühzeitig erste Überlegungen anzustellen und Fragestellungen mit Familie, Freunden, Bekannten oder Beratern zu diskutieren hilft, die beste Entscheidung für Unternehmen und Familie zu treffen. Ist der Sohn oder die Tochter tatsächlich die beste Lösung für das Unternehmen? Haben die Nachkommen vielleicht eigene, andere Vorstellungen über die Gestaltung ihrer Zukunft? Welche Varianten stehen sonst zur Verfügung? Welche Ansprüche hat man persönlich an einen Nachfolger (Persönlichkeit, Fähigkeiten, usw.)? Diese und ähnliche Fragen gilt es zu klären, um der eigenen Familie sowie dem mit viel Herzblut aufgebauten Unternehmen eine zufriedene und erfolgreiche Zukunft sichern zu können.

Zur Person

Rainer Gopp ist Geschäftsführer der Sindus AG in Vaduz und hat sich auf Veränderungsprozesse in Unternehmen, wie Nachfolgeplanung, spezialisiert.