

Unternehmertum liegt im Blut

Familienunternehmer bilden das Rückgrat der Wirtschaft. Auch ihre Kinder wollen häufig nicht Angestellte sein: Ergebnis der Gene oder der Erziehung?

Mut ist notwendig, um Unternehmerin zu sein. Das engagierte Vorbild ihres Vaters habe ihr sicherlich geholfen, sagt Karin Lenzlinger. Die Chefin des Ausbauunternehmens Lenzlinger Söhne meint: «Die Verantwortung zu übernehmen, traut sich nicht jeder zu.» Als sie und ihre Geschwister noch klein waren, gehörten die Kontrollgänge durch den Betrieb am Sonntag für den Vater zur Arbeit. Für die Kinder war es Familienalltag. «Anfangs war es für uns spielerisch», erzählt die 47-Jährige und lacht. «So hat uns der Vater seine Leidenschaft für die Arbeit vermittelt und dafür, was es heisst, selbstbestimmt zu leben.»

Inzwischen steht Lenzlinger seit 8 Jahren dem Unternehmen aus dem Zürcher Oberland mit seinen rund 250 Mitarbeitern vor. Auch ihre Geschwister sind selbstständig. Die Schwester arbeitet als Anwältin auch noch in der Leitung des Familienbetriebs mit, der Bruder ist Künstler. Reiner Zufall oder klare Konsequenz der Erziehung in einer Unternehmerfamilie?

Direkt vererbbar ist unternehmerischer Sinn jedenfalls nicht. «Für die Entwicklung von unternehmerischen Talenten ist das soziale Umfeld genauso wichtig wie die Gene», sagt Josef Zihl, Professor für Neuropsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Die Gene seien zwar die Voraussetzung für Eigenschaften wie Offenheit, Weitsicht oder Verantwortungsbewusstsein. «Aber ob ein intelligenter Mensch mit besonderen mentalen und sozialen Kompetenzen ein erfolgreicher Unternehmer, Sozialarbeiter oder Bankräuber wird, dafür spielt das jeweilige Umfeld als Modell und Stimulator eine wesentliche Rolle», sagt Zihl.

Die Bedeutung der sozialen Faktoren zeigt sich auch in den Statistiken. Gemäss einer Studie des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen von 2003 strebten mehr als die

Hälfte der befragten Studenten, deren Eltern Unternehmer waren, eine selbstständige Tätigkeit an. Bei Kommilitonen mit anderem sozialen Hintergrund ist dies nur bei einem Drittel der Fall.

Bestätigt hat sich der Unterschied ebenfalls in einer Nachfolgestudie von 2006. «Die potenziellen Unternehmer haben eines gemeinsam: ein starkes Unabhängigkeitsstreben und eine geringe soziale Anpassungsbereitschaft. Ausserdem weisen sie eine hohe Leistungsbereitschaft, Kreativität sowie ein niedriges Sicherheitsbedürfnis auf», sagt Frank Halter, Geschäftsleitungsmitglied des Zentrums für Familienunternehmen an der Uni St. Gallen. «Allerdings werden diese Eigenschaften nicht immer im gleich hohen Masse an Erben weitergegeben. Nachfolger sind weniger

Die Eltern müssen bei der Erziehung den richtigen Weg einschlagen.

unabhängigkeits- und kreativitätsorientiert als die Gründer.»

Das zeigt sich auch beim Vererben. Von der ersten zur zweiten Generation übernehmen Angehörige noch in rund 51 Prozent der Fälle die Geschäfte. Von der zweiten zur dritten Generation aber werden Firmen kaum noch «vererbt». Die Unternehmensberaterin Franziska Müller Tiberini spricht von 10 Prozent. «Vorgelebtes Unternehmertum kann auch davon abhalten, selber Unternehmer sein zu wollen», sagt die Zürcherin, die im Herbst ein Buch zum Thema Erben bei Familienfirmen veröffentlichten wird.

Müller Tiberinis Argument: «Ein Familienbetrieb bedeutet nicht immer nur Selbstbestimmtheit, Verbundenheit und Zusammenhalt. Er kann sich für die Kinder auch negativ in Form von Verzicht und Unterdrückung darstellen.» Die Eltern



müssten deswegen bei der Erziehung den richtigen Weg einschlagen. Müller Tiberini rät dazu, die Kinder weder ganz aus dem Geschäft auszuschliessen noch sie zu stark zu fordern.

Lenzlinger Söhne ist dabei ein Beispiel, bei dem es seit fünf Generationen gelungen ist, unternehmerischen Sinn an die Kinder zu vermitteln. Karin Lenzlinger ist überzeugt, dass sie sich auf jeden Fall selbstständig gemacht hätte. Wäre es nicht der Betrieb des Vaters gewesen, hätte sie etwas anderes gefunden: «Es ist die Freiheit, Regeln selber gestalten zu können, die motiviert. Risiko kann auch spannend sein.»

Von **Anna Loll**



Karin Lenzlinger führt Lenzlinger Söhne in fünfter Generation. Auch ihre Geschwister haben sich selbstständig gemacht.