

STELLEN SONNTAG

«Zwang führt zu nichts»

Die meisten Studierenden verfolgen eigene Karrierewege, statt im elterlichen Betrieb einzusteigen

Kinder aus Unternehmerfamilien wollen die Familientradition nicht mehr automatisch weiterführen. HSG-Assistenzprofessor Philipp Sieger über Gründe und Gegenmassnahmen.

VON MANUELA SPECKER

Sie kennen den Betrieb, sie kennen das Umfeld und sie können in der Regel mit einem Rabatt von bis zu 50 Prozent beim Erwerb der Firmenanteile rechnen. Trotzdem ist der elterliche Betrieb für die wenigsten Studierenden aus Unternehmerfamilien eine Karriereoption: Direkt nach Studienabschluss können es sich in der Schweiz nur gerade 3 Prozent vorstellen, die Nachfolge im Familienunternehmen anzutreten. Innerhalb der ersten fünf Jahre nach Ende des Studiums sind es immer noch erst 10 Prozent, wie eine Studie des Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) und des Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens Ernst & Young ergeben hat.

Zwar macht die Studie keine Aussagen über die Frage, ob eine familieninterne Nachfolge zwangsläufig besser ist als eine externe Nachfolge. Doch nach den Erfahrungen der Autoren haben vor allem jene Firmen die grössten Chancen auf langfristigen Erfolg, in denen sich mehrere Generationen für die Entwicklung verantwortlich fühlen.

In der Schweiz möchte nur eine kleine Minderheit von Studierenden aus einem Familienunternehmen in die Fussstapfen der Eltern treten. Woran liegt das?

Philipp Sieger*: Vor allem in Ländern wie der Schweiz haben die Unternehmerkinder heute so viele Optionen, dass es nicht mehr automatisch gegeben ist, die Firma der Eltern zu übernehmen. Emo-



Weitergeführte Familientradition: Vater Hans Peterhans übergibt Sohn Marc die Firma Peterhans Handwerkercenter in Würenlos AG. CHRIS ISELI

tionale Faktoren wie die Überzeugung, Ehre und Tradition einer Familie weiterzuführen, können durchaus ein Handlungsmotiv darstellen, dürfen aber nicht mehr automatisch erwartet werden. Die Unternehmensnachfolge setzt sich im Wettbewerb der Möglichkeiten nur dann durch, wenn der Nachwuchs davon überzeugt ist, dass dies der richtige Karriereweg ist.

Was sind die Voraussetzungen?

Vor allem Studierende, die selbst über ihr Schicksal bestimmen wollen, sind skeptisch gegenüber der familieninternen Nachfolge. Sie möchten nicht in erster Linie Tochter oder Sohn sein, sondern müssen im Unternehmen über Freiheiten verfügen. Es ist deshalb ganz zentral, dass mit der Firmenübergabe auch Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse abgegeben werden. Ratschläge sollten nur dann erteilt werden, wenn diese auch wirklich erwünscht sind.

Eine allzu enge Familienbande scheint demnach kontraproduktiv zu sein?

Im Hinblick auf Nachfolgeabsichten kann sich eine enge Familienbande tatsächlich negativ auswirken. Wer stark eingebunden ist in die Familie und bisher alle wichtigen Entscheide mit den Familienmitgliedern abgesprochen hat, dem kann dieses Korsett irgendwann zu eng werden. Wenn die potenziellen Nachfolger befürchten müssen, dass sich die Familie in unternehmerische Entscheide einmischt, verwirklichen sie sich lieber anderswo.

Sie empfehlen in der Studie, Kinder nicht zu einer Übernahme zu zwingen. Kommt dies tatsächlich noch vor?

Ein Kind aus einer Unternehmerfamilie hat nicht zwangsläufig ein naturgegebenes Talent zum Unternehmertum. Aber trotzdem kommt es noch immer vor, dass subtil Druck ausgeübt wird und eine gewisse Erwartungshaltung vorhanden ist, die Familientradition weiterzuführen. Statt die Kinder offensiv zu überzeugen, braucht es eine realistische Vermittlung dessen, was sie erwartet. Ein allzu positives Bild zu zeich-

nen, bringt nichts, sonst folgt später das böse Erwachen.

Ist es überhaupt erstrebenswert, direkt nach Studienabschluss ins Familienunternehmen einzusteigen, oder sollten sich die Absolventen die Sporen zuerst anderswo abverdienen? Wir empfehlen definitiv, sich die Meriten auch anderswo zu verdienen, das steigert die Akzeptanz vor allem auch bei den familienexternen Mitarbeitern. Es kann durchaus auch eine Option sein, als Unternehmerkind zuerst selbst sein eigenes Unternehmen zu gründen und später doch in die Fussstapfen der Eltern zu treten.

Wie sollten sich Unternehmer auf die Tatsache einstellen, dass die familieninterne Nachfolge an Bedeutung verloren hat?

Es ist elementar, in verschiedenen Szenarien zu denken, da es für den Nachwuchs keine Selbstverständlichkeit mehr darstellt, die Familientradition weiterzuführen. Ist es zum Beispiel denkbar, dass bei einem externen Verkauf ein Konkurrent oder ein Private-Equity-Investor zum Zug kommt? Es ist ganz wichtig, sich früh genug auf die Nachfolge vorzubereiten, gerade weil so viel Energie und Emotionen im Lebenswerk stecken. Dies ist zugleich einer der Hauptgründe, weshalb die Frage der Nachfolge oft zu spät angegangen wird. Auch die fixe Vorstellung, dass sowieso kein Nachfolger gleich gut sein wird wie der aktuelle Firmeninhaber, stellt manchmal ein grosses Hindernis auf dem Weg in eine geordnete Übergabe dar.



* Philipp Sieger ist Assistenzprofessor für Familienunternehmen am Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG).

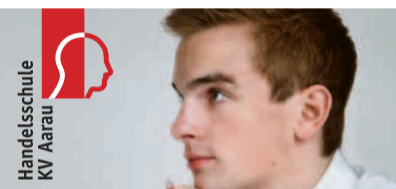
JOKER TEMPORÄR- + DAUERSTELLEN
Unsere Erfahrung ist Ihr Gewinn

Aarau · Baden · Basel · Bern · Dietikon · Olten
Rapperswil · Thun · Wohlen · Zug · Zürich

Wir bieten Ihnen täglich aktuelle Stellen in allen Bereichen.

www.jokerpersonal.ch
info@jokerpersonal.ch

Das Joker-Team freut sich auf Ihre Kontaktaufnahme.



Handelschule KV Aarau

> Köpfchen!

Das wünscht Ihnen Ihre Schule:
Facebook/HKVAarau



excellent PERSONALDIENSTLEISTUNGEN AG

- Jetzt anmelden für 2013:
- 4 Automatiker für Schaltanlagenbau
- 1 Servicetechniker für Maschinenbau
- 3 Elektriker für Prüffeld
- 4 Elektromonteur (Bau und Technik)

Excellent Personal AG
Langhaus 1, 5400 Baden
Telefon 056 200 20 80
Weitere Stellen finden Sie unter:
www.excellent.ch

BRUGG PIPESYSTEMS
Flexible solutions

Dynamische Drehscheibenfunktion gesucht? BRUGG Rohrsysteme (www.pipesystems.com) mit Sitz in Kleindöttingen ist ein international erstklassig positioniertes Unternehmen. Für das Direktionssekretariat suchen wir eine vertrauenswürdige Persönlichkeit, die ein hohes Mass an Dienstleistungsbewusstsein mitbringt.

DIREKTIONSSEKRETÄRIN (80%)

Vielseitigkeit, Planen und Organisieren gehören zu Ihren Stärken. Sie organisieren Meetings und Geschäftsreisen, führen und überwachen die Termine und Pendenzen, schreiben Protokolle, erstellen Präsentationen, sind die Schnittstelle für interne und externe Stellen und unterstützen Ihre Vorgesetzten in diversen Projekten. Zudem sind Ihre redaktionellen Fähigkeiten gefragt.

Sind Sie ein charmantes Organisationstalent und bringen eine professionelle Arbeitsweise und eine positive Ausstrahlung mit? Diese Funktion setzt mehrere Jahre Erfahrung in einer ähnlichen Funktion voraus. Sie beherrschen die modernen Kommunikationsmittel und suchen eine Aufgabe, bei der Sie täglich gefordert und Ihre Eigenständigkeit unter Beweis stellen können. Ihr stilsicheres Deutsch sowie ausgezeichnete Englisch- und gute Französischkenntnisse runden das Anforderungsprofil ab.

Sind Sie an einer vertrauensvollen Schlüsselposition interessiert? Wenn Sie sich voll engagieren wollen, Prioritäten setzen können und auch in hektischen Situationen den Kopf nicht so schnell verlieren, dann freut sich Herr Marcel Ehrler auf Ihren Anruf oder auf Ihre Unterlagen per Mail. Selbstverständlich sichern wir Ihnen volle Diskretion zu.

M A R K A N

Personalmanagement
seit 1969

Markan AG Hardstrasse 301 CH-8005 Zürich
Tel. 044 447 44 47 marcel.ehrler@markan.com www.markan.com