



Auch Profis bilden sich weiter



Fast 80 Prozent aller Schweizer Unternehmen sind Familienunternehmen. Doch welchen Herausforderungen muss man sich stellen, will man mit Family-Business auch über Generationen hinaus erfolgreich sein? Und wie bildet man sich gezielt weiter?

TEXT TOBY STÜSSI UND MATTHIAS MEHL

Die Schweiz ist ein Land der Familienunternehmen. Fast 80 Prozent aller Firmen sind in Familienbesitz. Auch im Zuge von Globalisie-

rung und technischem Aufschwung hat sich diese Quote nicht merklich verändert. Denn helvetisches Familien-Unternehmertum genießt einen ausgezeichneten Ruf, steht mit dem Namen als «Marke» für gute Qualität.

Es ist aber ebenso ein Fakt, dass das Umfeld für familiengeführte Firmen nicht einfacher geworden ist. «Gerade die Rahmenbedingungen sind nicht einfacher geworden. Und Wachstum ist nicht mehr selbstverständlich», sagt Dr. Frank Halter. Er forscht zum Thema Unternehmensnachfolge und ist Geschäftsleitungsmitglied des Center for Family Business (CFB-HSG) der Universität St. Gallen, das auch Seminare für Familienunternehmen anbietet. «Die Anforderungen an das Leben als Unternehmerfamilie sind gestiegen.» Dies bedeutet auch, dass bei ei-

nem Generationenwechsel der Druck auf den Junior steigt. «Der Wert der Familienunternehmen beträgt in der Regel 80 bis 90 Prozent des gesamten Familienvermögens», so Halter. Logisch also, dass dies zu Diskussionen innerhalb der Verwandtschaft führen kann. Oder eben nicht. Denn: «Geht es um die Unternehmensnachfolge fällt uns auf, dass es eigentlich immer an der Kommunikation innerhalb der Familie hapert.»

OFFENE KOMMUNIKATION: FÉHLANZEIGE

Dies stellt auch Dr. Claudia Astrachan Binz von der Hochschule Luzern fest. «Oft setzt man sich viel zu spät mit dem Thema der Nachfolge auseinander.» Jedoch wäre es wichtig, schon früh offen zu kommunizieren und



Themenbeilage im TagesAnzeiger

Smart Media Publishing Schweiz GmbH
8032 Zürich
044/ 258 86 00
www.smartmediapublishing.com/ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 172'920
Erscheinungsweise: unregelmässig

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 5
Fläche: 51'527 mm²

diese Thematik auch aus der Sicht des Nachfolgers anzuschauen. «Warten zu müssen, bis Mutter oder Vater mit 75 endlich das Zepter übergibt – und man selbst mittlerweile über 50 ist – kann demotivierend sein», so Astrachan Binz weiter. Eine gesunde Kommunikation innerhalb der Familienbande hilft also. Dies auch im Bereich der Finanzen. Denn wird dem Nachfolger nur die halbe finanzielle Wahrheit übermittelt, kann dies ganz schnell zu einem grossen Problem führen. «Meist werden gewisse Dinge nicht offen ausgesprochen», erklärt Frank Halter. «Für viele ist es schwierig, die verschiedenen Rollen der Familienmitglieder zu verbinden.»

Ist man offen und ehrlich innerhalb der Familie, sind wichtige Grundvoraussetzungen für eine gesunde Nachfolge gegeben. Nur: Immer weniger Junge wollen das Geschäft der Eltern weiterführen. Vor allem im handwerklichen Bereich ist diese Tendenz signifikant. «Nebst den gestiegenen fachlichen Anforderungen sind es die unzähligen Optionen, die junge Menschen heute haben», sagt Halter. Die Multioptionsgesellschaft – ein Hemmer für erfolgreiche Familienunternehmen? Sicherlich ein Faktor, den man genug früh beachten soll. Oder – und das empfiehlt sich, wenn die Fronten verhärtet sind oder die Kommunikation nicht klappt – man besucht zum Beispiel eines der Seminare des KMU-CFB-HSG in St. Gallen oder der Fachhochschule in Luzern.

WEITERBILDUNG IST ESSENZIELL

Seminare und Weiterbildungen lohnen sich aber selbstverständlich nicht nur für Familienunternehmen. Gängige und sehr praktische Angebote sind zum Beispiel MBAs und EMBA's. Diese vermitteln nicht nur wichtiges Fachwissen der jeweiligen Branche, sondern vor allem vertiefte Kenntnisse zur effizienten Unternehmensführung – ein Muss für KMU. Zudem gibt es für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter eine grosse Fülle an Seminaren, Kursen und Modulen. Wer mit dem Gedanken spielt, ein solches Angebot zu buchen, sollte sich bei den Weiterbildungsstätten in seiner Region schlau machen, öffentliche wie privaten.

Eine Alternative zu eher klassischen Weiterbildungsangeboten stellen Firmen-

programme an. Dabei handelt es sich um Kursangebote, die individuell auf ein Unternehmen und seine jeweiligen Gegebenheiten zugeschnitten sind. «Wir wollen mit unseren Firmenprogrammen Führungskräften neue Inspiration geben», erklärt Yvonne Bello vom Lorange Institut of Business in Zürich, einem führenden Anbieter von Kaderweiterbildungen. «Wir erreichen dies, indem wir ihnen neue, innovative Einblicke auf Bekanntes gewähren, aus einer gänzlich ungewohnten Perspektive.»

Wie kann man sich dies in der Praxis vorstellen? «Ein massgeschneidertes Firmenprogramm beginnt mit einem Vorgespräch, bei dem wir die Erwartungen und die Vorgeschichte des Unternehmens besprechen», erklärt Bello. Das sei entscheidend, denn schliesslich soll das Programm auf die speziellen Anforderungen des jeweiligen Betriebs fokussieren. In welche Richtung es dann gehen soll, liegt in der Entscheidung des Kunden. Zur Auswahl stehen mehrere Angebote. So kann zum Beispiel der Fokus auf Ertragsmanagement, Führung oder auf Finanzierung und Zeitplanung gelegt werden. «Bei jedem Programm konzentrieren wir uns ausschliesslich auf das Kundenunternehmen, nur die Mitarbeiter dieser Firma nehmen am Programm teil, es gibt keine auswärtigen Teilnehmer», versichert Yvonne Bello.

Ein Unternehmen, welches das Angebot des Lorange Instituts bereits in Anspruch nahm, ist die Amag AG. In Zusammenarbeit mit dem Institut entwickelte das Autohaus einen spezifischen PROFI Führungslehrgang, von dem nun Amag-Mitarbeiter profitieren können. Zielgruppe sind oberes sowie mittleres Management. Inwiefern hat Amag nun von der Zusammenarbeit mit Lorange profitiert? «Wir wollten der Betriebsblindheit entgegenwirken», erklärt Morten Hannesbo, CEO von Amag Schweiz. «Auch wenn wir solche Führungslehrgänge mit internen Kräften durchführen könnten, so bin ich überzeugt, dass die Zusammenarbeit mit einem Schulungs-Profi neue Wege aufzeigt.» Das Beschreiten neuer Wege ist für Hannesbo entscheidend, denn er ist überzeugt, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte einerseits und an die Automobil-Bran-

che andererseits sehr verändert hat und noch weiter verändern wird. «Was gestern einfach funktionierte, gilt es heute zu überdenken. Wir wollen unseren Führungskräften das Rüstzeug mit auf den Weg geben, um in diesem fordernden Umfeld erfolgreich zu sein.»