

Manuela Stier, Prof. Dr. Wolfgang Becker und Dr. Leonhard Fopp

Lebenskonzept Unternehmertum – Motivations- und Erfolgsfaktoren

Prof. Dr. Rico J. Baldegger | Dr. Hans Bärfuss | Sabine Bellefeuille-Burri | Ernesto Bertarelli
Dr. Georges Bindschedler | Hans-Jürgen Brackmann | Dr. Bianca Braun | Maximilian Büsser
Prof. Mariana Christen Jakob | Dr. Klaus Daniel | Gottlieb Duttweiler | Michael Fischbacher
Stefan Ganzoni | Christa Gebert | Dr. Nina Geib | Dr. Pascal Gentinetta | Dr. Arin Ghasparian
Christian Hafner | Dr. Frank Halter | Marc Hamburger | Markus Hanauer | Roger Herzig
Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes | Hildegard Jutz | Cordula Kaiss-Hess | Dr. Walter U. Koller
Prisca Koller | Julia Kotsch | Peter Kuratli | Loris Landolt | Anton Lauber | Pascale Lehmann
Hanspeter Lebrument | Christiane Leister | Roland Lenz | Monika Löffel-Bösch
Hugo Mathys | Peter Hermann Maier | Ruedi Noser | Klaus Pavel | Dr. Christian Raubach
Johannes Reck | Markus Schär | Rolf G. Schmid | Jacob Schmidheiny | Susanne Schroff
Sabina Schumacher | Johann N. Schneider-Ammann | Philipp Sieger | Anita Sigg
Patrick Ulrich | S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein | Jürg Weber | Bernhard Wolf
Moritz Wymann | Linda Zurkinden-Erismann

Zukunft beruht auf Herkunft – wird Unternehmergeist vererbt?

DIE FRAGE, OB UNTERNEHMERGEIST VERERBT WIRD, KANN MAN SOWOHL BEJAHEN WIE AUCH VERNEINEN. Man wird in eine Unternehmerfamilie geboren, aber ob man zum Unternehmer taugt und Unternehmergeist besitzt, muss zumindest bei der Geburt und im Kindesalter offen bleiben. Dies zeigt sich erst mit den Jahren und ist nicht zwangsläufig durch die Geburt vorgezeichnet; man kann höchstens sagen, dass die Voraussetzungen – die endogenen wie die exogenen – mehr oder weniger gut sein können, damit sich eine Unternehmerpersönlichkeit entwickeln kann.

Die Aussage im Titel «Zukunft beruht auf Herkunft» und die Frage «Wird Unternehmergeist vererbt?» weisen darauf hin, dass Unternehmer sein mit dem Leben und seinen zeitlichen Dimensionen zu tun hat und insbesondere die Lebenszyklen des Menschen im Unternehmertum auch von Bedeutung sind.

Das Alter spielt bei jedem Unternehmer eine Rolle. In den Jugendjahren und den Jahren bis gegen 40 wird ein Mensch seinen Charakter formen und sich vor allem Kenntnisse und Fähigkeiten aneignen, die ihn unter Umständen zum Unternehmer geeignet werden lassen. Zwischen 40 und 60 liegt sodann das Alter, in dem er ein Unternehmer sein sollte, wenn er genügend Zeit haben soll, eine Unternehmung wirksam zu führen. Dies ist insbesondere bei der Nachfolge zu beachten. In diesen Lebensjahren wird ein Mensch die eigene berufliche und soziale Rolle hinterfragen, Lebensbilanz ziehen. Es können sich auch erste gesundheitliche Schwächen einstellen. Das Bedürfnis entsteht, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und Erfahrungen weiterzugeben. Vor diesem Hintergrund ist die Rechtzeitigkeit der Nachfolgeregelung zu beurteilen; sie muss dem Nachfolger eine Perspektive geben, bevor er sich nach Alternativen umsieht.

Das Thema Lebensalter ist umso schwieriger zu handhaben, als in unserer alternden Gesellschaft das höhere Alter zum Tabu wurde. Aber eine Unternehmung muss sich nun einmal ständig erneuern können, insbesondere auch an der Führungsspitze. Eine Unternehmung muss sich weiterentwickeln, was Wachstum bedeutet, weil nur dies das Gefühl vom beflügelnden Erfolg vermittelt. Unternehmungen sind lebende Organismen und dem zeitlichen Wandel unterworfen. Es gilt: tempora mutantur et nos mutamur in illis.

Die physische Alterung des Menschen ist also ein wesentliches Element auch der unternehmerischen Tätigkeit. Jegliche Tätigkeit hat zwar unbestritten einen gesundheitsfördernden Effekt.

Die Tendenz, möglichst lange aktiv und jugendlich zu bleiben – die bei vielen Unternehmern zu beobachten ist –, ist eine erfolgreiche Strategie, aber nur bis zu einer oberen Grenze (NZZ 27.9.2005, Nr. 225, S. B3). Physische Gebrechen wie beispielsweise die bei älteren Menschen weit verbreiteten zunehmenden Hörprobleme haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf das Verhalten des Unternehmers, das mit fortschreitender Zeit insbesondere die Regelung der Nachfolge erschwert: Schwindende Dialogbereitschaft, ja sogar Alters-Autismus, kann die Folge sein.

Weitere Aspekte sind das bekannte Altersmisstrauen, das sich insbesondere gegenüber Jüngeren zeigen kann, die ja vieles neu und anders machen werden. Alte Menschen sind manchmal auch weniger zukunftsorientiert, setzen sich bloss zukunftsnahe Ziele, da sich ihre Lebensperspektive laufend verkürzt. Das Langzeitgedächtnis nimmt ferner an Bedeutung zu und lässt vergangene Erfahrungen zum Massstab werden. Spätestens mit 65 Jahren sollte deshalb die Nachfolge zum Thema geworden sein. Danach nimmt die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Nachfolgeregelung ab, weil der Unternehmer – besonders wenn es ihm gut geht – zum Hinauszögern tendiert. Typisch für kleinere Familienunternehmungen ist, dass der Unternehmer den Entscheid hinauszögert oder – noch schlimmer – mit potenziellen Käufern verhandelt, um dann jeweils die Verhandlungen unter einem Vorwand abubrechen oder sie scheitern zu lassen. Kürzlich war eine Mitteilung in den Medien zu lesen, wonach ein Private Equity Fund aus diesem Grunde nur noch grössere Familienfirmen begutachtet, wo ein höherer Professionalisierungsgrad herrscht und dieses Phänomen viel seltener auftritt.

Da Gesundheit und Schicksal zum Leben und zum Unternehmensein gehören, ist die Regelung der Stellvertretung und der Nachfolge ein ständiges Thema, das mit zunehmendem Alter an Gewicht gewinnt. Nachfolge bedeutet Veränderung, und Veränderung verunsichert. Der Unternehmer hat häufig Angst vor



Dr. Georges Bindschedler ist professioneller Verwaltungsrat und selbständiger Unternehmer. Er ist Delegierter des Verwaltungsrates der merz+benteli ag in Niederwangen/Bern und bekleidet Mandate in weiteren Firmen, an denen er teilweise beteiligt ist. Er ist insbesondere Verwaltungsrat der BKW FMB Energie AG Bern, der Kubo Tech AG in Effretikon (Präsident), der Lüthi Holding AG in Burgdorf (Präsident), der ITAG Vermögensverwaltung AG in Basel und der Solvalor Fund Management SA in Lausanne. Ferner ist Georges Bindschedler Präsident des Schulrates der Berner Fachhochschule und wirkt in verschiedenen gemeinnützigen Stiftungen mit, die im Wesentlichen die Forschung an den Hochschulen unterstützen.

Die Kubo Gruppe ist Spezialistin für qualitativ hochwertige Produkte in den Bereichen Dichtungen, Federn und Gummiformteile. Sie zeichnet sich durch Kundennähe aus. In allen Phasen eines Projektes bietet die Kubo Gruppe umfassende Serviceleistungen. Die hohe Fachkompetenz der Mitarbeitenden stellt Zuverlässigkeit sicher.

www.kubo.ch

Dr. Georges Bindschedler Verwaltungsratspräsident
der Kubo Tech AG, Effretikon

der Verdrängung durch potenzielle Nachfolger, was wir den Kronos-Komplex nennen können. Zur Erinnerung: Kronos, der Vater des Zeus, verschlang alle seine Kinder, weil ihm vorausgesagt worden war, dass eines seiner Kinder ihn dereinst verdrängen würde. Voraussagen, Orakel, sind in der griechischen Sage unabwendbar. So auch hier: Kronos verschlang alle Kinder, bis seine Gattin den neugeborenen Zeus versteckte und stattdessen Kronos einen in Windeln eingepackten Stein vorlegte, den dieser verschlang. Zeus überlebte und verdrängte seinen Vater Kronos schliesslich. Unternehmer fürchten die Unselbständigkeit, die Nutzlosigkeit oder den sozialen Tod mehr als den physischen Tod: Sie haben Angst vor dem Verlust von Identität, Sozialprestige, Status, Wertschätzung. Sie müssen wieder auf Menschen zugehen und nicht umgekehrt, sie werden nicht mehr eingeladen, weil sie unwichtig geworden sind. Sie vergessen dabei, dass das Prestige ohnehin immer mehr der Funktion als der Person gegolten hatte.

Häufig ist bei Unternehmern eine überstarke Berufsorientierung ohne alternatives Engagement (Freizeit) festzustellen. Unternehmer sind oft kontrollorientiert und haben deshalb Angst vor der Aufgabe von Macht und Kontrolle. Oft ist auch eine Unterschätzung der «Kinder», insbesondere der Töchter, zu beobachten.

Unternehmer zeigen manchmal das Verhaltensmuster des absoluten Herrschers, der sich mit ungefährlichen, eher schwachen, unkritischen und bequemen Leuten, die ihm hörig sind, umgibt. Diese übernehmen keine Verantwortung, wollen bloss dem Herrscher gefallen und erscheinen als treu. Dabei verkennt der Herrscher, dass diese Vasallen jedem neuen Herrscher gegenüber sofort wieder dieselbe unterwürfige Haltung einnehmen würden. Die kritisch und selbständig denkenden Untergebenen werden als potenziell gefährlich eingestuft, obwohl sie in der Regel dem Unternehmer und der Unternehmung einen grösseren Dienst erweisen.

Natürlich gibt es Unternehmer, die den typischen Lebenszyklen trotzen und sich anders verhalten, als typischerweise zu erwarten ist. Unternehmer, die mit 60 und mehr Jahren neu beginnen, sind keine Seltenheit. Ebenso ist es keine Seltenheit, dass diese Unternehmer sich entsprechend dem Lebenszyklus verhalten, in dem sie sich befinden, und rechtzeitig oder gleichzeitig die Zukunft mit jüngeren Kräften planen.

Solange die Unternehmung instrumentell verstanden wird, als ein Mittel zum wirtschaftlichen Erfolg oder zum Überleben, so lange bleibt psychologisch eine Zukunfts- oder Nachfolgeregelung rational und lösbar. Wird die Unternehmung aber vom Unternehmer existenziell verstanden, als Lebensinhalt per se, dann ist sie zur emotionalen Frage geworden, und die zukünftige Regelung der Führung ist eher schwer lösbar.

Fazit

- Unternehmer sind Menschen und den Gesetzen des Lebens unterworfen.
- Unternehmer können unterschiedliche Charaktere entwickeln und in allen Fällen erfolgreich sein.
- Typische Entwicklungen und Verhaltensmuster lassen sich zwar feststellen, jede Unternehmung und jeder Unternehmer ist aber ein individueller Fall, insbesondere hinsichtlich der Wahl von Zukunftslösungen.

Ich danke Herrn Pascal Rub, Partner bei Gullotti & Partner, für seine Mitwirkung.