

# Der Unternehmergeist und das gelbe Schwein

*Verträge gelten unter Freunden oder Verwandten oft als Misstrauensvotum. Gerade im Fall einer Unternehmensnachfolge innerhalb einer Familie sind Verträge ein Muss; sie verhindern Missgunst, Kompetenzgerangel und andere Scherereien.*

Liebe Leserin, lieber Leser

Du fragst dich sicher, ob ich farbenblind sei? Nicht dass ich wüsste, aber hier die Geschichte dazu:

Als der Schwiegervater eines meiner Kollegen (nennen wir ihn Fritz) den Entschluss gefasst hatte, seine Traditionsfirma an jemanden ausserhalb der Familie zu verkaufen – ohne mit den Angehörigen zu sprechen –, gab es in der

Familie eine Revolte. Nach einigem Hin und Her einigte sich Fritz mit seinem Schwiegervater per Handschlag, die Firma zu übernehmen. Dies war auch aus der Sicht der Familie ein super Deal. Absprachen wurden gemeinsam in der Familie getroffen und nach der Probezeit mit einer Absichtserklärung besiegelt. Fritz, die ganze Familie und die Mitarbeitenden freuten sich auf eine gemeinsame, gesicherte und erfolgreiche Zukunft.



Foto: Adobe Stock

Die Einarbeitung und Integration funktionierten gut, und meinem Kollegen wurde sukzessive mehr Verantwortung übergeben. Je mehr Tätigkeiten er übernehmen konnte, je besser sich der Kontakt zu den Kunden entwickelte, umso besser gefiel es ihm, aber desto angespannter wurde auch der Noch-Inhaber.

Ohne den Schwiegervater vorher zu orientieren, es muss ein Freitagmorgen an der wöchentlichen Produktionsbesprechung gewesen sein, wurde auf Initiative von Fritz der verantwortliche Mitarbeiter in einen Prozess mit einbezogen. Kurz nach Beginn der Besprechung bemerkte Fritz, wie der Schwiegervater seine Hautfarbe wechselte, von europäisch-hell zu plötzlich-rot, wie ein Hummer im Kochtopf.

«Solange ich hier der Chef bin, ist das Schwein gelb, dieser kooperative Stil hat ein Ende», brach es aus ihm heraus. Er sei der Chef und habe zu entscheiden, auch könne er die Firma jederzeit schliessen, wenn er das wolle, da er ausgesorgt habe. Er stoppte die Besprechung, forderte den Mitarbeiter auf, die Sitzung zu verlassen und übernahm aufgeregt die Sitzungsführung.

Am darauffolgenden Montag reichte besagter Mitarbeiter seine Kündigung ein. In der Folge halfen auch alle familieninternen Aussprachen zwischen den Beteiligten nicht weiter – die Nachfolge scheiterte, und der Kontakt zwischen Fritz und seinem Schwiegervater ist seitdem unterbrochen.

Das lernen wir aus dieser Geschichte: Unterschätze niemals die Emotionalität einer Nachfolge. Sowohl der aktuelle Inhaber als auch Nachfolger und Familienmitglieder durchlaufen Prozesse, für die alle Beteiligten bereit sein müssen.

Fragen, die bei einer Nachfolge im Raum stehen, sind: Gibt es nahe Verwandte, die andere Interessen verfolgen und die den aktuellen Inhaber beeinflussen? Hat sich der Inhaber bereits Gedanken gemacht, was er mit seiner wohlverdienten Freizeit anfangen möchte?

Du denkst jetzt sicher, das sei doch nicht ihr Problem. Glaube mir, das wird es schneller, als du denkst. Je früher und offener du als Involvierter dies ansprichst, desto besser.

Ein Punkt liegt mir als Unternehmergeist, der in eine Unternehmerfamilie hineingeboren ist, speziell am Herzen: Gerade in Familien oder unter Freunden werden Verträge oftmals als Misstrauensvotum gewertet. Dies ist aber nicht der Fall – im Gegenteil: Verträge verhindern genau solche Geschichten, verhindern Misstrauen, Missgunst, Scherereien. Gemeinsame Ressourcen- und Kompetenzregelungen sollten von Beginn an besprochen, festgelegt

## Der Unternehmergeist im Fokus



Der **Unternehmergeist** ist eine Kolumne von Karl Zimmermann, die auf vergnügliche und dennoch nicht minder klare Art und Weise aufzeigt, wie er, der Unternehmergeist, «funktioniert» – und weshalb ihm in seinem Handeln scheinbar keine Grenzen gesetzt sind.

**Karl Zimmermann** (62), der Autor dieser Kolumne, startete seine berufliche Karriere 1974 mit einer Lehre als Metallbauschlosser. Nach zahlreichen Weiterbildungen war er ab 1983 Partner der Karl Zimmermann Metallbau AG, die er 2012 verkaufte. 2006 gründete er zusammen mit Hans und Andreas Weber die KMU-Nachfolgezentrum AG und ist dort seither als Verwaltungsrat und Nachfolgecoach aktiv. Ihr Kerngeschäft ist die Nachfolgeregelung von kleinen und mittleren Unternehmen. Nebst der direkten Beratung engagiert sich das KMU-Nachfolgezentrum in der Öffentlichkeit und will so die Gesellschaft für das Thema Nachfolge sensibilisieren. Zu zahlreichen Mandaten und Mitgliedschaften gesellten sich 1998 der «Bayerische Staatspreis für besondere technische Leistungen im Handwerk» und 2005 der «Deutsche Bundespreis für hervorragende innovatorische Leistungen für das Handwerk» sowie 2006 der Gewerbebar der KMU-Stadt Bern.

[www.kmu-nachfolgezentrum.ch](http://www.kmu-nachfolgezentrum.ch)  
oder [wirmarket.ch](http://wirmarket.ch) > Nachfolgezentrum

und niedergeschrieben werden – ein für alle verbindliches Drehbuch.

Wenn man die wichtigsten Dinge verschriftlicht, geht es nämlich vor allem darum, den gemeinsamen Konsens niederzuschreiben und zukünftige Missverständnisse zu vermeiden – im Wort Vertrag steckt schliesslich «vertragen».

Übrigens: Die Geschichte hatte für das Unternehmen kein Happy End, und alle Parteien haben verloren. Ausser zumindest teilweise mein Kollege Fritz – er ist heute sehr erfolgreich als Teilhaber bei einer Konkurrenzfirma seines Schwiegervaters tätig.

Tja, saudumm gelaufen, leider wurde das falsche Schwein geschlachtet ... – wer war da wohl farbenblind?

● *Dein Unternehmergeist*