

Von der Kunst, Verantwortung zu übergeben und zu übernehmen:

# DAS LEBENSWERK IN NEUE HÄNDE GEBEN

Peter Burri, Gründer der Stiftung für unternehmerische Entwicklung, Mitinitiant der Initiative Lebenskonzept Unternehmertum.



Lebenskonzept  
**Unternehmertum**

Wann ist der richtige Zeitpunkt zum Abgeben? Ist ein fähiger Nachfolger oder eine Nachfolgerin da? Aus der Familie? Aus der Firma? Muss nach einer externen Lösung gesucht werden? Wie muss das Unternehmen für eine erfolgreiche Übergabe oder einen allfälligen Verkauf an Dritte aufgestellt sein? Wie werden Lebenspartner und Familie finanziell abgesichert? Wie sieht die Altersvorsorge aus? Welche Finanzierungslösung eignet sich für die Erbschafts- und die Steuersituation? Gibt es ein Notfallszenarium? Wie werden Rücktritt und Übergabe oder Nachfolge in der Familie, bei den Mitarbeitenden wahrgenommen? Wie wird kommuniziert? Fragen über Fragen, die sich ein Unternehmer stellen muss. ★ Ein Übergabe- oder Nachfolgeprozess ist vor allem auch eine emotionale Herausforderung. Das Spannungsfeld, das infolge unterschiedlicher Perspektiven der Beteiligten entsteht, wird sichtbar. Die Auslöser und neu entstehende Missverständnisse zeigen aber immer wieder ähnliche Konstellationen und Muster. Es ist wichtig, über die richtigen Fakten zur Entscheidungsfindung zu verfügen. Das Ziel ist Fairness und Klarheit bei allen Beteiligten und die Stärkung des Unternehmens für die Zukunft.

**Das Lebenswerk eines andern übernehmen** ★ Der Schritt zum selbständigen Unternehmensein braucht Mut. Dies gilt besonders dann, wenn der junge Unternehmer das Werk, das ein anderer über Jahre aufgebaut hat, übernimmt. Er wird, ja muss sich viele Fragen stellen. Wohin soll die Reise gehen? Für das Unternehmen, für mich persönlich, für meine Familie. Werde ich meine Visionen, Wünsche und Ziele umsetzen können? Familieninterne wie -externe Nachfolger brauchen Klarheit darüber, was sie übernehmen. Alle wichtigen Fragen zur Übernahme müssen gestellt und formuliert werden: Welche Chancen und Risiken birgt das Unternehmen? Sind Strategie und Investitionsplanung so ausgelegt, dass ich in den ersten Jahren nicht von grösseren Investitionen oder Reorganisationen überrascht werde? Wie sieht der realisti-

sche Zeitplan für die Übernahme aus? Wie lange und wie stark belastet mich die Übernahmefinanzierung, und wie wirkt sie sich auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aus? Wie lange will und kann ich warten, bis mir nicht nur die Unternehmensführung, sondern auch die Gesellschaftsanteile übertragen werden? Ein potenzieller Nachfolger muss sich zudem mit der Befindlichkeit, mit der unterschiedlichen Wahrnehmung des abgebenden Unternehmers, der Mitarbeiter, des Unternehmensumfelds auseinandersetzen. Er kann dabei durch übertriebene Erwartungen sehr gefordert werden. Ist das gemeinsame Ziel aber die Stärkung und die erfolgreiche Fortführung des Unternehmens, wird sich eine gute Lösung finden.

**Initiative Lebenskonzept Unternehmertum** ★ Die Stiftung für unternehmerische Entwicklung bietet im Rahmen der Initiative Lebenskonzept Unternehmertum Workshops an. Diese richten sich an abgebende Unternehmer, ganz spezifisch aber auch an potenzielle Nachfolger aus der Familie, aus dem Betrieb oder von aussen. Sie können ihre praktischen und theoretischen Kenntnisse vertiefen, ihre eigenen Gedanken und ihre Vision für eine erfolgreiche Zukunft formulieren. Diese umfassende Vorbereitung vermittelt dem Unternehmer gute Grundlagenkenntnisse. So wird er zum informierten Partner für die Fachexperten und spart damit Zeit und Geld.

**Detailinformationen** ★ [www.unternehmertumaktiv.com](http://www.unternehmertumaktiv.com)



## «WIE ENTSTEHT DIE UNTERNEHMERISCHE GRUNDHALTUNG?»

**Christiane Leister** ★ Studium: Wirtschaftswissenschaften, Diplom-Volkswirtin

**Leister Process Technologies** ★ Gegründet 1949 in Solingen (D) ★ seit 1963 in Kägiswil OW ★ Tätigkeitsbereiche: Kunststoffschweißgeräte, Process-Heat-Komponenten, Lasersysteme, Gassensoren, Mikrooptiken ★ Märkte: Vertriebsnetz in 90 Ländern, 98% Export ★ Mitarbeitende weltweit: Leister 500, Sales- und Service-Center 450 ★ [www.leister.com](http://www.leister.com)



Den Unternehmer prägt eine besondere Haltung: Überzeugung, Bekenntnis und Handeln entsprechend den Werten, welche er langfristig mit seinem Schaffen bewirken möchte. Diese unternehmerische Grundhaltung ist nicht per se vorhanden, sie entspringt diversen Wurzeln und unterliegt einer ständigen Weiterentwicklung.

**Zentrale Grundwerte – das Fundament** ★ Unternehmertum ist ein Lebenskonzept, damit langfristig angelegt und auf Kontinuität bedacht. Dies bedingt eine Grundhaltung, auch Unternehmertugenden genannt, welche auf einem zentralen Wertesystem aufbaut. Ziel ist, die unternehmerische und die finanzielle Unabhängigkeit zu bewahren. ★ Demzufolge denken Unternehmer in Generationen und unterliegen im Gegensatz zu Managern von börsenkotierten Gesellschaften nicht dem kurzfristigen Druck des Quartalsendes. Kurzfristig ausgelegtes Handeln und riskante Finanzakrobatik gehören ebenfalls nicht in das Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmers. ★ Unternehmerische Selbständigkeit, verbunden mit Eigenverantwortung und Weitsicht, ist ein zentrales Element: die Freiheit haben, Entscheidungen zu treffen, nach eigenen Vorstellungen zu gestalten und langfristig ein Lebenswerk zu schaffen. ★ Die Übereinstimmung persönlicher Ziele mit den Unternehmenszielen führt zu einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen und entsprechenden Prioritäten in der Lebensführung. Bei Leister gilt der Leitsatz: «Betriebsinteresse steht vor Eigeninteresse.» Damit wird der Unternehmer zum Vorbild, muss seine Bekenntnisse glaubwürdig und transparent vorleben, zu vollem Einsatz für sein Unternehmen bereit sein. Unternehmertum ist soziale Interaktion und passiert nicht isoliert. Dies bedingt Haltungen, Werte und Handeln in Übereinstimmung mit anerkannten gesellschaftlichen Werten – eine Voraussetzung für langfristigen unternehmerischen Erfolg. Dabei spielen Wertschätzung, Achtung und Respekt im Umgang miteinander eine grosse Rolle. Der gesellschaftliche Status des Unternehmers verpflichtet zu Gemeinwohl und sozialer Verantwortung. Die Leistung eines Unternehmens für die Gesellschaft drückt sich nicht nur in werbe- und prestigeträchtigen Sponsoring aus. Die Verwurzelung am Ort des Unternehmens und die Verbundenheit mit der lokalen Gemeinschaft führen dazu,

dass der Unternehmer auch in der Öffentlichkeit «auf dem Prüfstand» steht.

**Wie entstehen die unternehmerischen Grundwerte, wie werden diese vermittelt und weiterentwickelt?** ★ Ein zentrales Wertesystem bildet das Fundament. Es entsteht aus Unternehmenstraditionen, bewusster Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Werten und ständigem Hinterfragen von Verantwortung und Unternehmerrolle.

**Unternehmertum liegt auch im Blut** ★ Persönlichkeit und Charaktereigenschaften sind weitere Bausteine der unternehmerischen Grundhaltung. Woher gewisse Eigenschaften, Haltungen und Handlungsweisen kommen und wieweit diese durch Erziehung und gesellschaftliches Umfeld beeinflusst werden, lässt sich im Einzelnen nicht abgrenzen. Das erfolgreiche «Prägen» eines Unternehmens bedingt Leistungsmotivation und Gestaltungswille. Fähigkeiten – wie Handeln aus eigenem Antrieb, Erkennen von Chancen, eigene Potenziale entwickeln, Grenzen verschieben und sich neu ausrichten – orientieren sich an der Persönlichkeit. Wie ist es sonst erklärbar, dass es immer wieder erfolgreiche Unternehmer gibt, welche nicht aus einem unternehmerischen Umfeld kommen? ★ Ein Unternehmer ist auf sich gestellt und braucht ein starkes Rückgrat, um die Herausforderungen zu meistern. Er ist nicht kündbar oder abwählbar. Es gibt für ihn keine goldenen Fallschirme, Care-Teams oder gesellschaftlichen Auffangnetze. Er muss vielmehr Risikobereitschaft zeigen, gepaart mit Realitätssinn, Entscheidungsfreudigkeit und Mut zum Handeln. Eine gewisse Beharrlichkeit und Durchhaltewille müssen vorhanden sein, damit bei Hindernissen die langfristigen Ziele und die strategische Ausrichtung nicht aufgegeben werden.

**Footprints der Erziehung** ★ Persönlichkeit und Charakter sind nicht nur Veranlagung. Sie werden auch durch Erziehung und Ausbildung geformt. Zahlreiche Footprints unserer Erziehung tragen nicht nur zur Lebenstüchtigkeit bei, sie werden auch in unternehmerischen Werten und Verhaltensweisen verankert. Fundamentale Grundhaltungen werden uns bereits im Elternhaus vermittelt. So förderten meine Eltern Ehrlich-

keit, Durchhaltevermögen und Verantwortung. Selbstführung und Selbstkontrolle gehören in jedes Ausbildungsprogramm. Fähigkeiten wie Ausdauer, Disziplin und emotionale Stärke beim Verarbeiten von Erfolgen und Rückschlägen sind erlernbar. Vorgelebt wurden in meinem Elternhaus auch Offenheit, Anstand und Respekt gegenüber anderen Menschen und Kulturen: wichtige Grundhaltungen in einem international tätigen Unternehmen.

**Vorbilder als Wegweiser** ★ Die unternehmerische Grundhaltung wird auch über die Vorbildfunktion weitergegeben. Dabei können Vorbilder ausserhalb der Wirtschaft eine Rolle spielen: die Regeln des Benediktinerordens, welcher mit einem Werte- und Kontrollsystem eine Corporate Governance entwickelte, oder die traditionellen Werte des Schwingsports. Das Schwingermotto «Einigkeit macht stark» ist auch einer unserer Führungsgrundsätze mit dem Ziel, den Gemeinsinn zu fördern. ★ Bei Nachfolgeregelungen sind traditionelle Werte, Bekenntnisse und Verhaltensweisen des Unternehmers wegweisend. Es wird eine Unternehmenskultur geprägt, welche wie eine DNA die Bausteine für Werte und Handlungsgrundsätze des Unternehmens liefert. Eine systematische Implementierung und Weiterentwicklung erfolgt in Leitbildern und festgeschriebenen Wertesystemen. So wurden auf das Management übertragbare Unternehmertugenden wie Eigenverantwortung, Leistungs- und Durchhaltewille, Selbstmotivation, Vorbildfunktion und Handeln aus eigenem Antrieb in die Leister-Führungsgrundsätze übernommen. Leitsätze unseres Firmengründers wie «Wir lösen den Konflikt freundschaftlich» oder «Nicht ändern, sondern verbessern» werden heute noch gelebt.

**Zeitgeist und Gesellschaftswerte** ★ Wertesysteme und Handlungen von Unternehmern orientieren sich an allgemeingültigen gesellschaftlichen Werten. Diese können je nach Religion, kulturellem und politischem System unterschiedlich sein und sich im Laufe der Zeit ändern. Entsprechend folgt auch die unternehmerische Grundhaltung dem Wandel der zentralen moralischen Auffassungen. ★ Wurde in der Vergangenheit der Shareholder-Value, ein rein monetär ausgerichteter Wert, hoch gepriesen, so reden wir heute aufgrund der Erfahrungen in der jüngsten Vergangenheit über wertbasierte Ansätze des unternehmerischen Handelns. Die letzte Finanzkrise ist auch eine Krise der Werte und der Ethik. Neu werden wieder Ehrlichkeit, Integrität und Transparenz als wichtigste Werte genannt. ★ Treibende Kräfte der unternehmerischen Grundhaltung, Unternehmer zu sein, ist letztendlich eine persönliche Herausforderung, ein Lebenskonzept. Die Firma Leister ist immer «das Kind» des Unternehmensgründers gewesen, dem dieser entsprechenden Stellenwert einräumte. Der Unternehmer hat eine Vision, die ihn begeistert. Diese umzusetzen, etwas zu bewegen und bleibende Werte zu schaffen, sind die treibenden Kräfte. Arbeit an sich gilt als Wert, Sinn und Lebenserfüllung. Motor ist der Wille, die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen und vorhandene Potenziale weiterzuentwickeln. Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit sowie die gesellschaftliche Verantwortung verpflichten dazu, die unternehmerische Grundhaltung als Unternehmertugend zu leben, weiterzuentwickeln und weiterzugeben.

**Christiane Leister,**  
Unternehmerin



**Manuela Stier**  
Mitinitiantin der Initiative Lebenskonzept  
Unternehmertum

**«Wir wollen den unternehmerischen Grundgedanken via Unternehmer und Bildung in der breiten Öffentlichkeit verankern.»**

Manuela Stier, Dipl. Public-Relations-Beraterin, ist Inhaberin und Geschäftsleiterin der 1995 von ihr gegründeten Corporate-Identity-Agentur Stier Communications AG in Weiningen. Seit 2006 ist sie auch tätig als Verlegerin und Chefredaktorin des «Wirtschaftsmagazins». Seit 2009 ist sie als Mitinitiantin der Initiative Lebenskonzept Unternehmertum für den Auf- und Ausbau der Initiative zuständig. ★ Auf Mitte 2011 ist ein Sonderband zum Thema «Unternehmertum in der Bildung und bei Mitarbeitenden verankern» in Arbeit. ★ [manuela.stier@stier.ch](mailto:manuela.stier@stier.ch)

Fotos ★ Peter Ruggle, St. Gallen

Lebenskonzept  
**Unternehmertum**

Lebenskonzept Unternehmertum setzt sich als politisch unabhängige Initiative dafür ein, die Leitgedanken und Aspekte des Unternehmertums durch gesellschaftliche Diskussion sowie den Austausch mit der Wissenschaft in einer breiten Öffentlichkeit zu verankern. Peter Wissmann, Verleger des «1A!Aargau» unterstützt das nationale Projekt als Repräsentant des Kantons Aargau. ★ Mehr Informationen finden Sie unter [www.unternehmertumaktiv.com](http://www.unternehmertumaktiv.com).