

Hochschule Luzern - Wirtschaft

Bachelor of Science in Business Administration

Bachelorarbeitsprojekt Hochschule Luzern - Wirtschaft

Die Rolle der Frau in Schweizer Familienunternehmen

Freitag, 29. Juni 2012

Studentin

Verena Grest

Referentin und Auftraggeberin

Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried

Koreferentin

Claudia Binz

Hochschule Luzern - Wirtschaft

Bachelor of Science in Business Administration

Bachelorarbeitsprojekt Hochschule Luzern - Wirtschaft

Die Rolle der Frau in Schweizer Familienunternehmen

Freitag, 29. Juni 2012

Studentin

Verena Grest
Maihofstrasse 45
6004 Luzern

Tel: 078 882 86 39
verena.grest@stud.hslu.ch

Referentin und Auftraggeberin

Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried
Hochschule Luzern - Wirtschaft
Grafenauweg 10
Postfach 4332
6304 Zug

Tel. 041 757 67 37
gabrielle.wanzenried@hslu.ch

Koreferentin

Claudia Binz
Hochschule Luzern - Wirtschaft
Zentralstrasse 9
Postfach 2940
6002 Luzern

Tel: 041 228 42 72
claudia.binz@hslu.ch

Management Summary

Die vorliegende Arbeit untersucht die Rolle der Frau in einer Führungsposition in Zusammenhang mit den speziellen Eigenschaften von Familienunternehmen. Um die Eigenschaften von Familienunternehmen und die Merkmale von Frauen in Führungspositionen verknüpfen zu können, werden Frauen, welche aus der Unternehmerfamilie stammen, in den Mittelpunkt gestellt.

Die Herausforderung dieser Arbeit liegt in dieser Verknüpfung und forscht nach den Bedingungen in Familienunternehmungen, welche die Nachfolgerin in einer führenden Position begünstigen oder behindern. Auch werden die Eigenschaften und Problemstellungen von Frauen in Führungspositionen generell kurz angeschnitten. Dabei soll kein direkter Vergleich mit Männern in der gleichen Position stattfinden.

Zunächst wird ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand auf diesem Gebiet geschaffen. Im Anschluss werden vier Hypothesen, die sich aus der Literatur ableiten, aufgestellt. Danach werden qualitative Interviews mit acht Frauen, welche in Schweizer Familienunternehmen eine hohe Position besetzen, durchgeführt. Der Interviewleitfaden wird sowohl basierend auf den Aussagen in der Literatur als auch aufbauend auf den verschiedenen Ebenen des St. Galler Nachfolgemodells entwickelt.

Die Literatur und die Aussagen in den Interviews überschneiden sich in vielen Punkten. Aber auch neue Punkte können herausgearbeitet werden. Die Interviewauswertung zeigt, dass die Frauen in Familienunternehmen durch die Trilogie Unternehmen, Familie und Eigentum speziellen Problemstellungen gegenüberstehen aber auch gewisse Vorteile geniessen. Frauen müssen sich nicht bewerben oder Allianzen bilden, um eine Führungsposition zu erlangen. Auch wird heute vermehrt auf die Qualifikationen des potentiellen Nachfolgers oder der potentiellen Nachfolgerin geachtet und nicht mehr auf das Geschlecht. Dies kommt der Frau zugute. Die Beziehung zum Vater oder zur Mutter aber auch die Geschwisterkonstellationen beeinflussen die Frau während des Übernahmeprozesses. Auch spielt ein geeigneter Partner, welcher die Frau sowohl bei geschäftlichen Fragen als auch bei der Kindererziehung unterstützen kann, eine Rolle.

Des Weiteren konnte gezeigt werden, dass Frauen vielfach erst in schwierigen Situationen im Familienunternehmen oder in der Unternehmerfamilie, Führungspositionen einnehmen. Die interviewten Frauen zeichnen sich durch unternehmerisches Denken und Handeln aus. Sie besitzen ein grosses Verantwortungsgefühl gegenüber ihren Mitarbeitenden und der lokalen Umgebung. Es ist wichtig, dass die Frauen in Familienunternehmen ihre eigene Vision des Familienunternehmens entwickeln und die Balance zwischen Erhaltung von Werten und Innovation finden. Die Erkenntnisse aus dieser Arbeit bieten eine Grundlage für weitere Studien in diesem Themenfeld.

Vorwort

Als ich begann, mich mit dem Thema Familienunternehmen auseinanderzusetzen, wurde mir bewusst, wie komplex dieses Gebiet ist. Gleichzeitig wurde mir klar, wie wichtig Familienunternehmen für unsere Volkswirtschaft sind. In diesen Kontext wollte ich die Rolle der Frau in einer Führungsposition setzen. Denn das Humankapital, welches Frauen darstellen, wird in der Schweiz bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Neben den Problemstellungen, mit welchen die Frau in einer Führungsposition konfrontiert wird, muss sich die Nachfolgerin im Familienunternehmen im Spannungsfeld von Familie, Unternehmen und Eigentum bewegen.

Anfänglich hatte ich Mühe, die richtige Literatur und die genaue Richtung festzulegen. Ich wollte das Thema von vielen Seiten beleuchten, ohne abzuschweifen. Viel geholfen haben mir die von mir belegten Module im sechsten Semester. Im Modul Unternehmensethik wurde oft davon gesprochen, wie wichtig es ist, langfristig und nachhaltig zu denken. Auch die Personalpolitik und der Führungsstil sind dabei von Bedeutung. Dort erkannte ich oft die Ziele und Vorteile von Familienunternehmen wieder. Im Modul Interkulturelle Kommunikation wurden die kulturellen Gegebenheiten der Schweiz beleuchtet. Ich stellte fest, wie stark die schweizerische Kultur von männlichen Führungsbildern geprägt ist, in welchen Leistung und Erfolg ausschlaggebend sind.

Eine spannende und intensive Zeit war das Führen der Interviews. Die interviewten Führungspersönlichkeiten gaben ausführliche und offene Antworten auf die gestellten Fragen. Schnell stellte ich fest, dass alle Interviewpartnerinnen ähnliche Merkmale aufwiesen und zum Teil ähnliche Aussagen machten. Ich bekam so ein immer runderes Bild von meiner Bachelorarbeit.

Die vorliegende Arbeit erfüllt meine Erwartungen. Ich denke, es ist mir gelungen relevante Aspekte herauszuarbeiten und ein objektives Bild der Rolle der Frau im Familienunternehmen zu geben.

Ein besonderer Dank geht an die Interviewpartnerinnen, die mir ihre Zeit zur Verfügung gestellt haben und mir Einblicke in ihr Leben gewährt haben. Dies war für mich eine bereichernde Erfahrung. Auch möchte ich meiner Mutter danken, die mich stets mit grossem Engagement und Liebe unterstützt.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	I
Vorwort	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VII
1. Einleitung	1
1.1 Relevanz und Aktualität des Themas	1
1.2 Zielsetzung und Fragestellung	2
1.3 Problemstellungen und Abgrenzung.....	2
1.4 Überblick über die Arbeit	3
2. Familienunternehmen	5
2.1 Definition	5
2.2 Drei-Kreis-Modell.....	6
2.3 Lebenszyklusmodell	7
2.4 Besonderheiten von Familienunternehmen.....	8
2.4.1 Der Ressourcenorientierte Ansatz.....	8
2.4.2 Charakteristika von Familienunternehmen.....	9
3. Vorteile von Familienunternehmen in Bezug auf die Frau	11
4. Frauen in Führungspositionen in Familienunternehmen	12
4.1 Töchter übernehmen das Familienunternehmen.....	12
4.2 Sozialisierungsprozess im Familienunternehmen.....	13
4.3 Die Rolle der Frau.....	16
4.3.1 Invisibles	16
4.3.2 Anchors.....	16
4.3.3 Professionals.....	16
4.3.4 Unternehmerin	17
4.4 Weg an die Spitze.....	19
4.4.1 Initiation	19
4.4.2 Einstieg in das Unternehmen	20
4.4.3 Übernahme des Unternehmens	20
4.5 Management Transfer.....	22

4.5.1	Inclusion	23
4.5.2	Control.....	23
4.5.3	Integration.....	23
4.6	Beziehungen	24
4.6.1	Vater-Tochter Beziehung.....	24
4.6.2	Mutter-Tochter Beziehung	24
4.6.3	Geschwisterrivalität.....	25
4.7	Das Familienunternehmen führen lernen	26
4.7.1	(L1) Learning Business	26
4.7.2	(L2) Learning our Business.....	26
4.7.3	(L3) Learning to Lead our Business	27
4.7.4	(L4) Learning to Let Go our Business	27
5.	Merkmale der Frauen in Führungspositionen	28
5.1	Keine gläserne Decke sondern ein Labyrinth	29
5.2	Das Verhalten von Führungspersonen und Führungsstil	30
5.3	Männlich geprägte Unternehmenskultur und Führungsleitbilder	31
5.4	Familienleben	32
5.5	Networking	33
5.6	Trauen sich Frauen eine Führungsposition zu?	34
5.7	Female Entrepreneurship	34
6.	Kritische Würdigung des Literaturüberblicks	36
7.	Hypothesen.....	38
8.	Methodik	40
8.1	Qualitative Interviews.....	40
8.2	Erstellung des Interviewleitfadens	41
8.3	Auswahl der Interviewpartnerinnen.....	43
9.	Profile	44
10.	Individuelle Profile	47
10.1	Franziska Tschudi	47
10.1.1	Unternehmen	47
10.1.2	Schulischer und beruflicher Werdegang	47
10.1.3	Eintritt in das Familienunternehmen	47
10.2	Frau XX	48

10.2.1	Unternehmen	48
10.2.2	Schulischer und beruflicher Werdegang	48
10.2.3	Eintritt in das Familienunternehmen	48
10.3	Monika Löffel-Bösch	48
10.3.1	Unternehmen	48
10.3.2	Schulischer und beruflicher Werdegang	49
10.3.3	Eintritt in das Familienunternehmen	49
10.4	Gaby Grolimund.....	49
10.4.1	Unternehmen	49
10.4.2	Schulischer und beruflicher Werdegang	50
10.4.3	Eintritt in das Familienunternehmen	50
10.5	Natalie Spross Döbeli	50
10.5.1	Unternehmen	50
10.5.2	Schulischer und beruflicher Werdegang	51
10.5.3	Eintritt in das Familienunternehmen	51
10.6	Nicole Loeb	51
10.6.1	Unternehmen	51
10.6.2	Schulischer und beruflicher Werdegang	51
10.6.3	Eintritt in das Familienunternehmen	52
10.7	Annette Lenzlinger Vandebroek	52
10.7.1	Unternehmen	52
10.7.2	Schulischer und beruflicher Werdegang	52
10.7.3	Eintritt in das Familienunternehmen	53
10.8	Rosmarie Michel	53
10.8.1	Unternehmen	53
10.8.2	Schulischer und beruflicher Werdegang	53
10.8.3	Eintritt in das Familienunternehmen	54
11.	Auswertung der Interviews	55
11.1	Frühe Arbeitserfahrungen im Familienunternehmen und die Bereitschaft in das Familienunternehmen einzusteigen.....	55
11.2	Eintritt der Tochter in das Familienunternehmen	56
11.2.1	Sich die Aufgabe zutrauen.....	56
11.2.2	Situation im Familienunternehmen	57
11.3	Beziehung zum Vorgänger oder zur Vorgängerin	58
11.4	Geschwisterkonstellationen	60

11.5	Aspekte einer Führungsperson speziell im Familienunternehmen	61
11.5.1	Verantwortung für Mitarbeitende, Familie und Unternehmen	62
11.6	Eigenschaften und Merkmale von Frauen in Führungspositionen	64
11.6.1	Führungsstil	65
11.6.2	Networking	65
11.7	Das Unternehmer-Gen	66
11.7.1	Unternehmerfamilie	66
11.7.2	Merkmale unternehmerischen Denkens	67
11.7.3	Eigene Vision des Familienunternehmens	68
11.8	Persönliches Umfeld	69
11.8.1	Partner	69
11.8.2	Kinder	71
12.	Erkenntnisse	72
12.1	H1	72
12.2	H2	73
12.3	H3	74
12.4	H4	75
12.5	Beantwortung der Forschungsfragen	77
12.5.1	Förderliche Eigenschaften von Familienunternehmen	77
12.5.2	Nicht förderliche Eigenschaften und Einflüsse von Familienunternehmen	78
12.5.3	Merkmale und Konstellationen im Umfeld	78
13.	Diskussion und Ausblick	79
13.1	Geschwisterkonstellation	79
13.2	Situation im Familienunternehmen	80
13.3	Situation im persönlichen Umfeld	80
13.4	Unternehmerisches Denken und Handeln	80
13.5	Weiterführende Gedanken zu Familienunternehmen	80
Literaturverzeichnis		VIII
Anhang		XIV
Eidesstaatliche Erklärung		XV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Drei-Kreis-Modell des Familienunternehmens (Mühlebach, 2004, S. 19)	6
Abbildung 2: Das dreidimensionale Lebenszyklusmodell des Familienunternehmens (Mühlebach, 2004, S. 21)	7
Abbildung 3: Summary of findings (Collins, Tucker & Pierce, 2010, Kapitel: Summary).....	13
Abbildung 4: Summary of findings (Collins, Tucker & Pierce, 2010, Kapitel: Summary).....	14
Abbildung 5: Summary of findings (Collins, Tucker & Pierce, 2010, Kapitel: Summary).....	14
Abbildung 6: Summary of findings (Collins, Tucker & Pierce, 2010, Kapitel: Summary).....	15
Abbildung 7: Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Business (Dumas, 1998, S. 224)	19
Abbildung 8: Fundamental Relationship Orientation Theory (FIRO) (Danes, Rueter, Kwon & Doherty, 2002, S. 33, zit. in Habermann & Danes, 2007, S. 165)	22
Abbildung 9: Perspektiven im Familienunternehmen (Halter, 2010, online)	41
Abbildung 11: Die einzelnen Phasen des Nachfolgeprozesses (Halter, 2010, online)	42

1. Einleitung

1.1 Relevanz und Aktualität des Themas

Knapp 98 Prozent der ca. 312 000 Schweizer Unternehmen sind kleine und mittlere Unternehmen und davon liegen rund 88 Prozent in Familienhand (Gentile & Binz, 2012, S.3). Familienunternehmen bilden somit die Basis der Schweizer Wirtschaft (Braun, 2009, S. 11).

Fakt ist, dass nur wenige Frauen die Nachfolge antreten: Obwohl in vielen Schweizer Familienunternehmen in naher Zukunft die Nachfolge ansteht, kommt selten die Tochter zum Zug (Jonen, 2007, Titel: Nachfolger gesucht). Dies zeigt die Studie „Erfolgreiche Unternehmensnachfolge“ der Credit Suisse und des Center for Family Business der Universität St. Gallen: In gerade nur 14 Prozent der Fälle wird die Tochter als mögliche Nachfolgerin in Betracht gezogen (Credit Suisse (Hrsg.), 2009, S. 13).

Doch entwachsen immer mehr Frauen der traditionellen Rolle als Mutter, Ehefrau oder Tochter, in welcher sie hauptsächlich für die emotionalen Aspekte im Familienunternehmen verantwortlich sind (Kelsey, 2010, online). Es scheint so, dass Frauen in Familienunternehmen vermehrt Führungsrollen übernehmen (Dugan et al., 2008, S. 76, zit. in Barrett & Moores, 2009, S. 363-364). Dies bestätigt die 2010 durchgeführte Umfrage der Intes Akademie für Familienunternehmen und des Personalberaters Heiner Thorborg bei 253 Familienunternehmen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz. Bei rund 16 Prozent sind Frauen an der Spitze der Geschäftsleitung. In neun Prozent der Fälle führen Teams aus weiblichen und männlichen Führungskräften das Unternehmen. Der Anteil der Unternehmen mit weiblicher Führung erreicht somit insgesamt 25 Prozent (Schweinsberg & Thorborg, 2010, S. 6). Somit steht fest, dass die Relevanz von Frauen als Führungspersonen in Familienunternehmen zunimmt.

Es bestehen also gute Gründe, mehr über Frauen in Führungspositionen von familiengeführten Unternehmen zu erfahren. Zum einen erhält man ein besseres Verständnis von Familienunternehmen und zum anderen ein besseres Verständnis von Frauen in Führungspositionen.

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Zuerst gilt es, den aktuellen Forschungsstand zum Thema Frauen in Familienunternehmen ohne Anspruch auf Vollständigkeit darzulegen. Dabei werden die Eigenschaften der Familienunternehmen, der Nachfolgeprozess, die verschiedenen Rollen der Frau in Familienunternehmen und der Führungsstil von Frauen angeschnitten. Es sollen Lücken oder Unklarheiten in bisheriger Literatur festgestellt werden. Des Weiteren werden anhand des Literaturüberblicks Hypothesen aufgestellt. In einem weiteren Schritt werden Interviews mit acht Frauen durchgeführt, welche in Führungspositionen in Schweizer Familienunternehmen tätig sind und aus der Unternehmerfamilie stammen. Durch den Vergleich der Interviews mit der bestehenden Literatur sollen Erkenntnisse herausgearbeitet und diskutiert werden.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Frau in einer Führungsposition in Zusammenhang mit den speziellen Eigenschaften von Familienunternehmen zu beleuchten. Es stellt sich dabei die Frage nach den Bedingungen in Familienunternehmen, welche die Nachfolgerin in einer führenden Position begünstigen oder behindern. Daraus leitet sich folgende Forschungsfrage ab:

Wirken sich die Eigenschaften von Familienunternehmen förderlich oder nicht förderlich auf die Übernahme einer Führungsposition durch Frauen, welche aus der Unternehmerfamilie stammen, aus?

Da diese Arbeit Familienunternehmen und die Rolle der Frau darin hauptsächlich aus der soziologisch-psychologischen Sichtweise untersucht, leitet sich noch eine weitere Fragestellung ab:

Welche persönlichen Merkmale und welche Konstellationen im Umfeld fördern die Aufstiegschancen einer Frau im Familienunternehmen?

1.3 Problemstellungen und Abgrenzung

Das Thema der Rolle von Frauen in Familienunternehmen ist aktuell. Gleichzeitig steht fest, dass wenig Datenmaterial zur Situation von weiblichem Führungspersonal in Familienunternehmen vorhanden ist (Schweinsberg & Thorborg, 2010, S. 3). Vor allem im deutschsprachigen Raum findet die Frau im Familienunternehmen bis jetzt wenig Beachtung. Die meisten Studien wurden in Amerika, Kanada, England und Australien durchgeführt.

Hinzu kommt, dass sich Einstellungen und Gegebenheiten in Familienunternehmen, wie auch in anderen Unternehmen, im Laufe der Zeit wandeln. Das Bild des Patrons im herkömmlichen Sinn scheint veraltet. Die Tochter wird vermehrt, ohne geschlechtsbezogene Vorurteile, als potentielle Nachfolge-

rin angesehen. Darum muss bei dieser Literaturübersicht beachtet werden, dass sie Einblicke in Strukturen gibt, die sich seither verändert haben. Sie ist jedoch sehr wichtig, um die aktuelle Situation zu begreifen und daraus neue Erkenntnisse zu entwickeln.

Die Unterscheidung zwischen männlichem und weiblichem Führungsstil findet in dieser Arbeit weniger Beachtung. Hinsichtlich des Bildungstandes unterscheiden sich Männer und Frauen heute kaum. 2008 überstieg sogar die Zahl der weiblichen Studierenden an schweizerischen Universitäten die Zahl der männlichen (Halkias, Thurman, Smith & Nason, 2011, S. 194).

In dieser Arbeit werden ausschliesslich Familienunternehmen untersucht, andere Unternehmungen werden nur zu Vergleichszwecken behandelt. Beim Nachfolgeprozess stehen die soziologischen und psychologischen Faktoren im Fokus. Finanzielle Aspekte werden nicht beleuchtet. Im Mittelpunkt stehen Frauen, welche aus der Unternehmerfamilie stammen und eine Führungsposition im Familienunternehmen einnehmen.

1.4 Überblick über die Arbeit

Die Arbeit basiert auf einem Überblick über den aktuellen Forschungsstand von Frauen in Familienunternehmen ohne Anspruch auf Vollständigkeit, welcher folgendermassen aufgebaut ist: In einem ersten Schritt werden Familienunternehmen und deren besondere Eigenschaften dargestellt. Dabei werden theoretische Modelle behandelt und neue Ansätze, wie der ressourcenorientierte Ansatz, vorgestellt. Daraus werden die Eigenheiten von Familienunternehmen abgeleitet. In einem zweiten Schritt wird die Tochter aus der Unternehmerfamilie anhand von bestehenden Forschungsergebnissen in den Mittelpunkt gestellt. Zuerst werden die verschiedenen Rollen der Frauen, welche sie im familiengeführten Unternehmen einnehmen können, beschrieben. Dann wird der ganze Prozess untersucht, welchen die Frau durchläuft, bis sie eine Führungsposition einnimmt. Schlussendlich wird dargestellt, wie die Frau die Führung des Familienunternehmens erlernt. Des Weiteren werden allgemeine Problemstellungen, welchen Frauen in Führungspositionen gegenüberstehen, aufgezeigt.

Im Anschluss an den Literaturüberblick wird dieser kritisch gewürdigt. Anhand der Literaturübersicht werden in einem weiteren Schritt die Hypothesen aufgestellt.

Im Kapitel Methodik werden die Erarbeitung des Interviewleitfadens und die Auswahl der Interviewpartnerinnen beschrieben. Im Kapitel Profile werden die interviewten Frauen aus Schweizer Familienunternehmen vorgestellt und eine Kurzzusammenfassung der Interviews gegeben. Die relevanten Punkte, welche aus den Interviews abgeleitet werden, werden im Kapitel Auswertung zusammengefasst. Daraus werden Erkenntnisse abgeleitet, mit welchen sowohl die Hypothesen verifiziert

oder falsifiziert als auch die Forschungsfragen beantwortet werden. Am Ende der Arbeit werden ein Ausblick und eine Empfehlung für weitere Studien gegeben.

Im Anhang sind der Interviewleitfaden und die Transkripte der geführten Interviews aufgeführt.

2. Familienunternehmen

Familienunternehmen bilden die Basis der Schweizer Volkswirtschaft, sie schaffen die meisten Arbeitsplätze und generieren einen Grossteil der Umsätze (Braun, 2009, S. 11). Es ist deshalb verwunderlich, dass es wenige grundlegende Theorien und nur in wenigen Ländern eine gesicherte Datenbasis zu dieser Art von Unternehmen gibt. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass zum einen der Begriff Familienunternehmen nicht einheitlich definiert ist und zum anderen Familienunternehmen dazu neigen, sich zurückhaltend in der Öffentlichkeit zu geben (Klein, 2010, S. 1).

In vielerlei Hinsicht sind Familienunternehmen bemerkenswert. Durch die enge Verbindung von privaten und geschäftlichen Strukturen weisen sie Besonderheiten auf, die ein breites Forschungsfeld eröffnen (Klein, 2010, S. 1).

2.1 Definition

Es existiert eine Vielzahl von uneinheitlichen Definitionen in der Literatur zum Begriff Familienunternehmen (Stalder, 2010, S. 11). Im Buch „Women in Family Business Leadership Roles“ führen Barrett und Moores sogar eine ganze Tabelle mit verschiedenen Definitionen auf, welche im Laufe der Zeit entwickelt wurden (Barrett & Moores, 2009, S. 13-15). Im Buch „Familienunternehmen“ von Feldbauer-Durstmüller, Pernsteiner, Rohatschek und Tumpel wird festgehalten: Der Begriff „Familienunternehmen“ beschreibt die Verbindung von Familie und Unternehmen unter betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und sozioökonomischen Gesichtspunkten. Das wesentliche Kriterium, nämlich die Verbindung zwischen Familie und selbstständiger wirtschaftlicher Tätigkeit, kennzeichnet die meisten Definitionsversuche von Familienunternehmen.“ (2008, S. 21).

Da diese Arbeit Familienunternehmen in der Schweiz untersucht, wird die Definition des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen in der Studie „Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz“ übernommen. Diese besagt, dass es sich dann um ein Familienunternehmen handelt, wenn das Unternehmen durch eine oder mehrere Familien beeinflusst wird oder werden kann. Der für die Definition massgebliche substantielle Einfluss ist dann gegeben, wenn die Familie entweder das Unternehmenskapital hält oder die Einflussücke im Rahmen von Aufsichtsfunktionen ausfüllt oder Einfluss im Rahmen von Managementfunktionen ausübt. Es muss jedoch sichergestellt sein, dass die Familie zumindest gewisse Kapitalanteile am Unternehmen hält (Frey, Halter & Zellweger, 2004, S. 2).

2.2 Drei-Kreis-Modell

Das Familienunternehmen vereint zwei äusserst unterschiedliche soziale Systeme, nämlich die Familie und das Unternehmen. Im Kontrast zum eher emotionalen sozialen System der Familie steht das Unternehmen mit wettbewerbs- und erfolgsorientierten Spielregeln. Das Verhalten im Unternehmen ist rational und die Bedürfnisse des Unternehmens sind den Bedürfnissen der Mitarbeitenden übergeordnet. Einzelne Mitarbeitende sind daher austauschbar – vor allem, wenn deren Leistung nicht stimmt. Konflikte in der Familie sind vor diesem Hintergrund vorprogrammiert (Hilb, Höppner, Leenen & Mühlebach, 2009, S. 35).

Diese Vorstellung vom Familienunternehmen als dualem System wird im Drei-Kreis-Modell von Tagiuri und Davis um die Perspektive der Eigentümer erweitert (Mühlebach, 2004, S. 18).

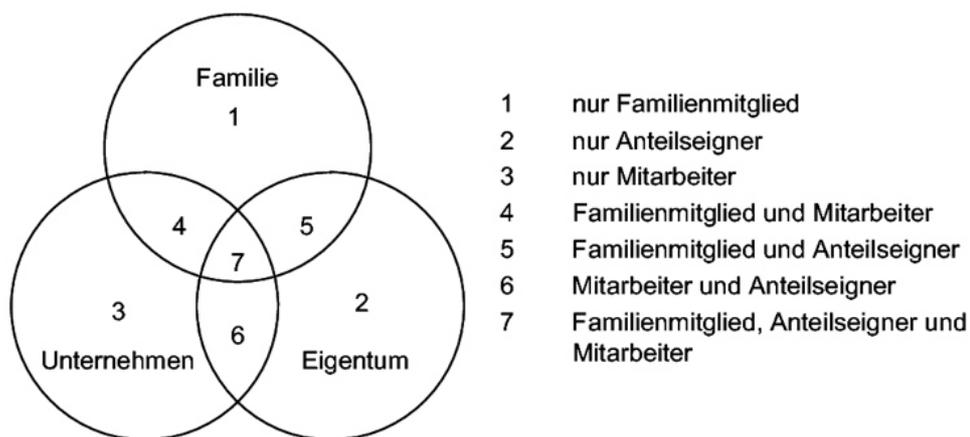


Abbildung 1: Das Drei-Kreis-Modell des Familienunternehmens (Mühlebach, 2004, S. 19)

Das Drei-Kreis Modell zeigt die Komplexität des Systems Familienunternehmen. Die Mitglieder dieses Systems können bis zu drei Rollen gleichzeitig einnehmen: Familienmitglied, Anteilseigner oder Anteilseignerin und Mitarbeitende. Als Träger dieser Rollen verfolgen die Mitglieder unterschiedliche Ziele. Als Familienmitglied steht das Wohlergehen der Familie im Vordergrund, als Eigner oder Eignerin sind die Mitglieder an einer hohen Rendite interessiert und als Manager oder Managerin an Unternehmenswachstum und Karrieremöglichkeiten (Mühlebach, 2004, S. 19).

2.3 Lebenszyklusmodell

Das Drei-Kreis Modell fördert das Verständnis für die Dynamik in einem Familienunternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt. Viele Probleme entstehen jedoch erst im Laufe der Zeit. Um die verschiedenen Stationen, die ein Familienunternehmen durchläuft, miteinzubeziehen, entwickelte Gersick et al. ein dreidimensionales Lebenszyklusmodell. Dieses Modell betrachtet die Dimensionen Familie, Unternehmen und Eigentum, welche im Laufe der Zeit dem Wandel unterworfen sind. Jedes Familienunternehmen befindet sich auf einem bestimmten Punkt auf der jeweiligen Achse. Durch die Kombinationen der drei Dimensionen erhält jedes Familienunternehmen einen spezifischen Charakter (Mühlebach, 2004, S. 20).

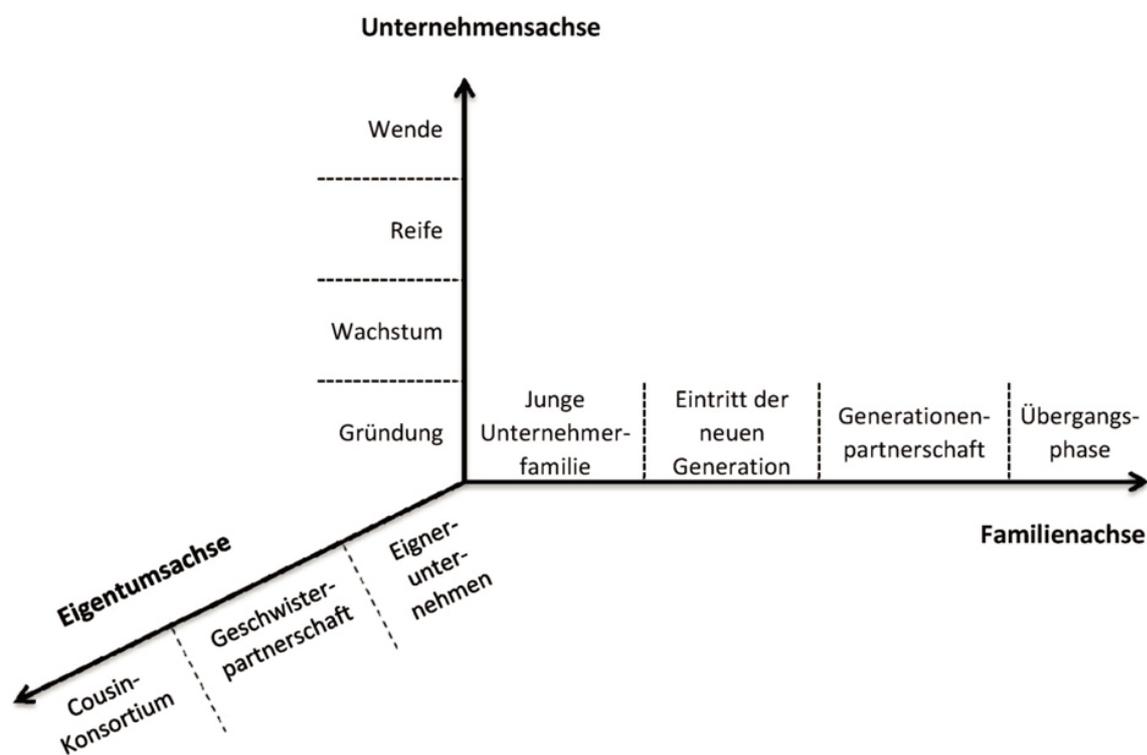


Abbildung 2: Das dreidimensionale Lebenszyklusmodell des Familienunternehmens (Mühlebach, 2004, S. 21)

2.4 Besonderheiten von Familienunternehmen

2.4.1 Der Ressourcenorientierte Ansatz

Die ressourcenorientierte Sichtweise fokussiert sich auf das Unternehmensinterne. Das Unternehmen wird dabei als ein Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten gesehen. Gelingt es, einzigartige Fähigkeiten und spezifische Ressourcen zu identifizieren, aufzubauen und auszuschöpfen, entstehen Wettbewerbsvorteile. Nun stellt sich die Frage, ob bestimmte Ressourcen und Fähigkeiten Familienunternehmen einzigartig machen (Nötzli Breinlinger, 2006, S. 98-99). Die Basis des ressourcenorientierten Ansatzes bildet die „familiness“. Unter „familiness“ wird in dieser Arbeit folgendes verstanden: „...familiness refers to the idiosyncratic firm-level bundle of resources and capabilities a particular firm has because of the systemic interaction between the family, its individual members and the business.“ (Habbershon, Williams & MacMillan, 2003, zit. in Irava & Moores, 2010, S. 2). Also das Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten, über welche ein Unternehmen dank der Interaktion der drei Systeme Unternehmen, Familie und Eigentum verfügt (Mühlebach, 2004, S. 71).

Sirmon und Hitt haben die ressourcenorientierte Sichtweise von Familienunternehmen umfassend beschrieben. Sie unterscheiden zwischen den fünf Ressourcen Humankapital, Sozialkapital, „geduldige“ Geldmittel, Überlebensfähigkeit sowie Governance-Struktur. Es wird argumentiert, dass Familienunternehmen diese Ressourcen anders evaluieren, akquirieren, abtossen, bündeln und einsetzen als Nicht-Familienunternehmen (Nötzli Breinlinger, 2006, S. 99).

Für diese Arbeit von Bedeutung ist vor allem die Ressource Humankapital: „Human capital represents the acquired knowledge, skills, and capabilities of a person that allows for unique and novel actions.“ (Coleman, 1988, zit. in Sirmon & Hitt, 2009, S. 341). Familienmitglieder nehmen sowohl Anteil an der Beziehung von Familie und Unternehmen als auch an der Beziehung von Privat- und Berufsleben. Die Dualität dieser Beziehungen kreiert einen einzigartigen Kontext für das Humankapital in Familienunternehmen (Sirmon & Hitt, 2009, S. 341-342).

Als negativ wird dabei betrachtet, dass aus dieser Beziehung heraus manchmal Familienmitglieder angestellt werden, welche suboptimale Mitarbeitende für das Unternehmen darstellen. Des Weiteren wird argumentiert, dass familiengeführte Unternehmen Schwierigkeiten haben, hochqualifizierte Führungspersonen zu finden, da die Aufstiegschancen begrenzt sind. Als positiv gesehen werden hohes Commitment, freundschaftliche und tiefe Beziehungen sowie ein Grundverständnis und Knowhow für die Unternehmensstrategie. Dieses Grundverständnis entsteht dadurch, dass Kinder der Unternehmerfamilie schon früh mit den Taktiken des Unternehmens vertraut gemacht werden (Sirmon & Hitt, 2009, S. 341-342).

2.4.2 Charakteristika von Familienunternehmen.

Miller und Le Breton-Miller stellen in ihren Untersuchungen vier Charakteristika von Familienunternehmen fest: Langfristige Ausrichtung der Unternehmensstrategie („continuity“), Gute Beziehungen zu den Mitarbeitenden („community“), Investitionen in langfristige Beziehungen zu externen Stakeholdern („connections“) und die Möglichkeit, schnell, flexibel, unorthodox, unabhängig und mutig zu entscheiden („command“) (Barret & Morres, 2009, S. 17). Diese Charakteristika enthalten sowohl positive als auch negative Aspekte. Auch andere Studien und Autoren nennen ähnliche Merkmale.

2.4.2.1 Langfristige Ausrichtung der Unternehmensstrategie

Das Familienunternehmen richtet sich dauerhaft und mit grosser Leidenschaft auf die Mission und Vision aus. Es werden Kernkompetenzen zu Erreichung der Mission entwickelt. Die Bereitschaft ist vorhanden, dazu notwendige und langfristige Investitionen vorzunehmen, ohne ständig auf Quartalsergebnisse achten zu müssen (Miller & Le Breton-Miller, 2005, S. 37). Denn die kontinuierliche Weiter- und Neuentwicklung von Produkten, Prozessen, Systemen und Dienstleistungen sichert den Fortbestand des Unternehmens und des Familienvermögens (Braun, 2009, S. 42). Durch die Kontinuität im Management und im Aktionariat wird die eingeschlagene Strategie auch in schwierigen Zeiten umgesetzt. Dies baut nachhaltige Erfolgspositionen auf (Mühlebach, 2004, S. 24). Dadurch, dass sich Familienunternehmen häufig seit Generationen mit der Herstellung und ständigen Verbesserung eines bestimmten Produktes befassen, werden überdurchschnittliche Produktqualität und profunde Marktkenntnisse generiert. Potentielle Nachfolger und potentielle Nachfolgerinnen werden schon als Kinder und Jugendliche durch Diskussionen am Familientisch und später durch Ferienjobs und Praktika mit den Produkten, Herstellungsprozessen und Märkten sowie auch mit den Philosophien, Werten und Normen im Unternehmen vertraut gemacht (Mühlebach, 2004, S. 25).

Die Gefahr besteht hier in Stagnation und Schwerfälligkeit, sich auf Neues einzulassen (Wentges, 2008, online).

2.4.2.2 Gute Beziehungen zu den Mitarbeitenden

In Familienunternehmen werden die persönlichen Beziehungen, der „Personal approach to doing business“ (Coutts & Co, 2010, S. 10), gross geschrieben. Gute, langfristige und vertrauensvolle Beziehungen zu den Mitarbeitenden werden aufgebaut. Es findet ein verantwortungsvoller Umgang mit den Mitarbeitenden statt. Entlassungen werden vermieden (Wentges, 2008, online).

Dadurch besitzen die Mitarbeitenden grosse Loyalität zum Unternehmen und der Unternehmerfamilie sowie eine hohe Bereitschaft, unternehmensspezifische Investitionen zu tätigen (Miller & Le Breton-Miller, 2005, S. 37). Auch hat die persönliche Beziehung zu den Mitarbeitenden einen positiven Effekt auf die Fluktuationsrate (Coutts & Co, 2010, S. 10).

Doch kann ein zu starkes Gemeinschaftsgefühl blind für alles, was ausserhalb geschieht, machen. Die Gefahr von Intoleranz gegenüber neuen Ideen besteht. Auch kann Vetternwirtschaft entstehen (Miller & Le Breton-Miller, 2005, S. 523).

2.4.2.3 Investitionen in langfristige Beziehungen zu externen Stakeholdern

Die Loyalität zum Unternehmen und der Unternehmerfamilie ist nicht nur bei den Mitarbeitenden, sondern auch bei Kunden und Lieferanten festzustellen (Coutts & Co, 2010, S. 6). Familienunternehmen zeichnen sich auch durch eine gute, langfristige und vertrauensvolle Beziehungen zu externen Stakeholdern (Kunden, Lieferanten) aus und haben eine gute Reputation in der Gesellschaft. Dadurch besteht die Bereitschaft, in das Familienunternehmen zu investieren (Wentges, 2008, online).

Dabei besteht die Gefahr, dass sich das Unternehmen auf wenige strategische Partnerschaften konzentriert und nicht andere Möglichkeiten in Betracht zieht. Auch hier kann Vetternwirtschaft entstehen, die dazu führen kann, dass das Unternehmen seinen Fokus auf Einfluss und Kontakte legt, anstatt auf die Qualität der Leistungen (Miller & Le Breton-Miller, 2005, S. 524-525).

2.4.2.4 Möglichkeit, schnell, flexibel, unorthodox, unabhängig und mutig zu entscheiden

Ein weiterer Vorteil ist die Flexibilität beim Treffen von Entscheidungen. Besonders in kleinen und mittleren Familienbetrieben sind die Entscheidungswege kurz und unbürokratisch. Auch führt die Konzentration von Kapital und Führung in einem oder wenigen Familienmitgliedern zu einer Zentralisierung der Entscheidungsgewalt. So können innerhalb von kurzer Zeit Handlungen vorgenommen werden (Mühlebach, 2004, S. 26). Vielfach haben Familienunternehmen den Mut, risikoreiche, originelle und unorthodoxe Entscheidungen zu treffen (Wentges, 2008, online).

Hier kann es vorkommen, dass Familienunternehmen bei Entscheidungen zu hohe Risiken eingehen und zu rasch vorgehen. Um dies zu vermeiden, ist es wichtig, dass das Familienunternehmen ein kompetentes Managementteam hat, welches mündig ist, Einwände vorzubringen (Miller & Le Breton-Miller, 2005, S. 526).

3. Vorteile von Familienunternehmen in Bezug auf die Frau

Barret und Moores stellen in ihrem Buch „Women in Family Business Leadership Roles“ Folgendes fest: Es besteht ein wachsendes Interesse an der „familiness“ von Familienunternehmen als Ursache von Wettbewerbsvorteilen. Dies fokussiert gleichzeitig das Mitwirken der Frau im Familienunternehmen. Es stellt die Frau als Führungsperson und Unternehmerin in den Mittelpunkt und versucht zu zeigen, wie sie die potentiellen strategischen Vorteile eines Familienunternehmens nutzen kann (2009, S. 17). In einigen Studien werden Vorteile von Familienunternehmen in Bezug auf die Frau beschrieben. Es werden aber auch Problemstellungen geschildert, mit welchen die Frauen konfrontiert werden.

Cole untersuchte 1997 berufliche Entwicklung und Nachfolge in einer qualitativen Studie. Die teilnehmenden Frauen haben eine hohe Position in ihrem Familienunternehmen erreicht und wurden nicht aufgrund ihres Geschlechts behindert oder zurückgehalten. Sie haben ein positives Bild von ihrer Karriere und betrachten ihren Job als verantwortungsvoll. Cole streicht die Vorzüge eines Familienunternehmens für die Frau heraus: „The difference between a family business and a non-family business seems reflected in the way, money, positions and time are allocated. While most businesses make decisions based on bottom line profitability, family businesses allow more latitude for personal concerns. This is particularly important for women whose ability to cope with home and work remains a constant juggling act.“ (Cole, 1997, S. 3).

Eine Studie von Dumas zeigt, dass die Frauen, welche das Unternehmen übernehmen, oft mit vielen unterschiedlichen Problemen konfrontiert werden, wie Akzeptanz von Kunden und Lieferanten. Dabei spielt die Unterstützung der Familie eine wichtige Rolle (Dumas, 1998, S. 226). Jedoch bringt das Arbeiten im eigenen Familienunternehmen auch gewisse Vorteile: „In addition, working in the family business provided intrinsic sources of satisfaction, such as interesting, challenging, and satisfying work; working for oneself and one's family rather than being employed by someone else; a variety of daily tasks; a comfortable lifestyle; and a flexible environment for raising children.“ (Dumas, 1998, S. 226).

4. Frauen in Führungspositionen in Familienunternehmen

4.1 Töchter übernehmen das Familienunternehmen

Frauen spielten und spielen eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, das emotionale System der Familie zu stärken. Doch sobald es sich um Themen wie Management und Eigentum handelte, wurden sie häufig ignoriert und aussen vor gelassen (Mulholland, 2003, S. 1).

Jedoch scheint sich die Situation bereits 1993 laut Frishkoff und Brown geändert zu haben, denn viele Frauen haben sich entschlossen, aktiv in das Familienunternehmen einzusteigen: „New visions are emerging. Now we see spouses blend intentions and share decisions in both family and business arenas. As a result, women face challenging opportunities in family businesses. Whether these openings have been given to women or were created by them may be a matter of opinion, but it is a fact that some women have grabbed these chances and embraced them.“ (Frishkoff & Brown, 1993, online).

Auch Cole zitiert in ihrer Studie 1997 „Women in family business“ oft, dass Frauen begonnen haben, ihre Karriere im Familienunternehmen zu starten (Cole, 1997, S. 353-354). Laut einem Artikel in WalesOnline 2010 bestehen Zeichen für einen Wandel: „Family businesses have begun to acknowledge the skills that female members bring and are encouraging their increased engagement in business life, while developing ways to empower the next generation of daughters – and sons – to emerge as entrepreneurs and leaders.“ (Kelsey, online). Auch Klaus Schweinsberg, Partner der Intes-Beratung hält 2010 fest: „In Familienunternehmen hat sich ein Mentalitätswechsel vollzogen. Die Patriarchen schauen heute weniger auf das Geschlecht, als vielmehr auf die Leistung ihres Nachwuchses.“ „...Töchter und Enkelinnen sind deshalb heute weder direkt ausgeschlossen, noch müssen sie überperformen. Sie müssen einfach nur besser sein als der Bruder, der Cousin oder externe Kandidaten.“ (Kewes & Obmann, 2010, online).

Es gibt zu der Thematik der Rolle der Frau in Familienunternehmen wenige Studien: „...the role of women, especially the leadership development of daughters of owners, inside the family business has received little attention.“ (Collins, Tucker & Pierce, 2010, Kapitel: Introduction).

Dennoch findet sich einige Literatur zu Themen wie Sozialisierungsprozess, verschiedene Rollen der Frau, Nachfolgeprozess, Vater-Tochter-Beziehung und ein Familienunternehmen führen lernen. Auf diese Punkte wird im Folgenden eingegangen.

4.2 Sozialisierungsprozess im Familienunternehmen

In ihrer Studie „Taking over from Dad: How daughters are socialised in ‘families in business.’“ beschreiben Collins, Tucker und Pierce den Sozialisierungsprozess von Nachfolgerinnen im Familienunternehmen. Sie beginnen bei der Kindheit der Frauen. In der ersten Lernphase werden Einstellungen, Werte und Handlungen erlernt, die der Familie im Rahmen der Gemeinschaft und Klassenzugehörigkeit entsprechen. Hier entstehen oft Widersprüche zwischen den gelernten Werten „Führungsrolle in der Gemeinschaft“ („community leader“), „speziell zu sein“ („being special“) und „den anderen nicht zu vertrauen“ („not trusting others“) (Collins, Tucker & Pierce, 2010, Kapitel: Summary).

Learning that takes place	Grouped norms, values, attitudes and social roles
Primary Learning attitudes, values and actions appropriate to members of a particular family	Community <ul style="list-style-type: none"> • Importance in local community • Leadership role in local community • Intense responsibility to lead • Inclusion – role • History wins out – maintain the historic position Class and identity <ul style="list-style-type: none"> • We are different • Not quite middle class • Working class • Family is all that matters • Family business and business of family are one • Don't trust outsiders • Insecurity about fit within class system – ‘not normal’ • Feelings of elitism – being better than others

Abbildung 3: Summary of findings (Collins, Tucker & Pierce, 2010, Kapitel: Summary)

In der zweiten Lernphase verinnerlicht die Tochter während ihrer ersten Arbeitserfahrungen im Familienunternehmen ein angemessenes Verhalten, welches von Familienmitgliedern erwartet wird. Sie wird von den anderen kritisch beäugt und sie fragen sich, ob die Tochter sich ihrer Ziele bewusst ist (Collins, Tucker & Pierce, 2010, Kapitel: Summary).

Secondary Learning what is appropriate behaviour as member of a the family within larger society	Early operational experience <ul style="list-style-type: none"> • Work is life • 'give it a go' • working hard is good • work and life are conjoined • don't trust outsiders • intense responsibility • business comes first • fear of failure of business
--	---

Abbildung 4: Summary of findings (Collins, Tucker & Pierce, 2010, Kapitel: Summary)

In der Entwicklungsphase („Developmental“) entwickelt die Tochter ein Verständnis vom Unternehmen als soziale Institution. Sie lernt ihre eignen Bedürfnisse denen der Kunden unterzuordnen, denn der Kunde ist König (Collins, Tucker & Pierce, 2010, Kapitel: Summary).

Developmental Learning behaviour in the family business – a social institution	Awareness of customer relationships <ul style="list-style-type: none"> • customer is King • you must always serve • 'can do for the customer' • being of service is valuable • relationships with customers are valuable • serious approach to being of service • customer has power in all relationships
--	---

Abbildung 5: Summary of findings (Collins, Tucker & Pierce, 2010, Kapitel: Summary)

In dem vorausschauenden Sozialisierungsprozess („Anticipatory“) üben die Individuen sowohl Positionen und Besetzungen im Familienunternehmen als auch soziale Beziehungen ein. Aus dem Prozess resultieren die zwei Schlüsselemente Risiko und Unsicherheit sowie finanzielles Management. Die Führungskräfte in Familienunternehmen müssen fähig sein, Risiken zu erkennen, sich um den Fortbestand des Unternehmens zu kümmern und die Finanzen managen zu können. Zukünftigen Führungspersonen werden diese Faktoren eingepflegt. Die Fähigkeit der Tochter, diese Faktoren zu erkennen, ist für den Vater oder die Familie vorerst nicht offensichtlich. Das Verlassen der Firma und die Rückkehr der Töchter können für das Erkennen der obigen Faktoren ausschlaggebend sein (Collins, Tucker & Pierce, 2010, Kapitel: Summary).

<p>Anticipatory Individuals rehearse for future positions and occupations in the family business and social relationships</p>	<p>Risk and insecurity</p> <ul style="list-style-type: none"> • Family comes first • Work hard to survive • Stick together • Business gets priority over family – if business survives so will family • Fear of failure • Insecurity about future sometimes • Sacrifices are made for the business • Making a contribution means you are not a drain on the family <p>Financial Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bottom line is our life • Importance of having cash, • Business has longevity if it taken seriously • Business has preference over family because it pays the bills, • Need to be one step ahead of those who will try to 'con' you.
--	---

Abbildung 6: Summary of findings (Collins, Tucker & Pierce, 2010, Kapitel: Summary)

Collins, Tucker und Pierce fassen zusammen, dass der Sozialisierungsprozess in jedem Fall unterschiedlich verläuft, jedoch der Einfluss der Familie unvermeidlich ist. In der Entwicklungsphase („Development“) und dem vorausschauenden Sozialisierungsprozess („Anticipatory“) ist die Sozialisierung am intensivsten. Hier werden grosse Erwartungen in die Tochter gesetzt. Die Tochter muss die Werte, Einstellungen und Normen in der Art und Weise erfüllen, wie es die Familie erwartet. Es ist nicht nur der Vater, der dies erwartet, sondern auch die Geschwister. Die Töchter sollen sich gleich verhalten, wie die anderen Familienmitglieder. Interessanterweise scheint es so, dass in den Familien keine geschlechterspezifische Sozialisierung stattfindet. Mädchen müssen dem Anschein nach genauso viel leisten, wie Jungs. Doch Collins, Tucker und Pierce halten fest, dass eventuell ein minimaler Unterschied im Sozialisierungsprozess von Töchtern und Söhnen in Familienunternehmen stattfindet. Doch dass der Sozialisierungsprozess ausschlaggebend für den Werdegang und die Nachfolge einer Führungsperson ist, steht fest. Abschliessend stellen Collins, Tucker und Pierce fest: „We anticipate that we may need to explore in greater depth than previously planned the socialisation experiences of daughters with respect to siblings, mothers and extended family members in order to gain a clearer picture of the complexity of the socialisation process.“ (Collins, Tucker & Pierce, 2010, Kapitel: Conclusion).

4.3 Die Rolle der Frau

Curimbaba stellt in einer Studie über Familienunternehmen in Brasilien drei typische Rollen von Töchtern in Familienunternehmen fest: „Invisibles“, „Anchors“ und „Professionals“. Curimbaba fand heraus, dass die Geschwisterkonstellationen und die Anzahl männlicher Nachfolger in derselben Generation einen grossen Einfluss auf diese Rollen haben (Barrett & Moores, 2009, S. 60).

4.3.1 Invisibles

Die Nachfolgerin wird in eine Grossfamilie hineingeboren, welche viele Söhne hat. Die Tochter ist ein Sandwichkind und wird deshalb nicht in den Nachfolgeprozess miteingebunden. Sie wird nicht auf eine berufliche Karriere im Familienunternehmen vorbereitet. Sie kümmert sich mehr um ihre Aufgaben in ihrem Job im Unternehmen als um die strategischen Entscheidungen im Familienunternehmen. Dies macht es für sie schwierig, aus der Sicht eines Managers oder Unternehmers zu denken. Diese Position verschafft Flexibilität. Sie kann das Familienunternehmen verlassen und zurückkehren, wann sie möchte. Sie tritt erst aus dem Schatten ihrer Brüder heraus, wenn das Feingefühl einer Frau benötigt und als Wert im Unternehmen angesehen wird (Curimbaba, 2002, S. 247).

4.3.2 Anchors

Die Nachfolgerin entstammt einer Familie mit vorwiegend weiblichem Nachwuchs. Nur wenige Männer stehen als potentielle Nachfolger zur Verfügung. „Anchors“ haben eine grosse Einsicht in das Familienunternehmen und sind für dessen Fortbestand von Wichtigkeit. Trotzdem durchlaufen sie Phasen, in welchen ihre Relevanz in Bezug auf das Unternehmen abzunehmen scheint. Gleichwohl wird diese Nachfolgerin immer als nützlich betrachtet. Die etwas sonderbare Namensgebung „Anchor“ wird von Curimbaba folgendermassen erklärt: „...the most appropriate analogy seemed to be a ship's anchor. Anchors are essential on all sea voyages, although they are used only at precise moments.“ (Curimbaba, 2002, S. 247). Diese Art von Nachfolgerin wird bereits früh ins Familienunternehmen einsteigen und hat eine enge Beziehung zum Gründer oder zur Gründerin. Sie übernehmen bereitwillig den Unternehmensgeist, verwechseln aber manchmal ihre eigenen Ziele mit denen des Unternehmens. Das Unternehmen hat erste Priorität. Sie schätzen die festgelegten Grundsätze des Familienunternehmens, mit welchen sie als erfolgreiche Führungsperson handeln können, ohne ihre Weiblichkeit zu verlieren (Curimbaba, 2002, S. 247).

4.3.3 Professionals

„Professionals“ arbeiten in gereiften Familienunternehmen mit einer komplexen Eigentümerstruktur. Sie treten in das Unternehmen ein, wenn sie die Möglichkeit erhalten, einen spezifischen Beitrag zu

leisten. Zuerst müssen „Professionals“ einige familiäre Konflikte lösen, danach steht aber ihrer Karriere nichts mehr im Weg. Professionalität ist für sie sehr wichtig, sie trennen klar Familie und Unternehmen. Da sie sich auch ausserhalb des Familienunternehmens eine Karriere vorstellen können, vergessen sie dabei, ihre Position zu sichern: „These women practically excluded themselves from the succession process due to their reservations about getting too involved in the company’s core business or becoming experts only in the family business. In comparison, other men in their families did not hesitate in this regard.“ (Curimbaba, 2002, S. 245).

Im Vergleich zu anderen Studien betrachtet Curimbaba die Rolle der Frau nicht als Momentaufnahme. Curimbaba ist daran interessiert, wie oft Frauen in Familienunternehmen zwischen diesen Rollen wechseln (Barrett & Moores, 2009, S. 61). Dazu müssen die Ereignisse und deren Dynamik über die Zeit miteinbezogen werden (Curimbaba, 2002, S. 249).

4.3.4 Unternehmerin

Laut Barrett und Moores ist die Studie von Curimbaba auf zwei Arten begrenzt. Erstens legt Curimbaba ihren Schwerpunkt auf die Erfahrungen, welche die Frauen als Tochter oder Grosstochter des Gründers machen. Sie untersucht weniger Frauen, welche eine Führungsposition anstreben oder ausüben. Zweitens beleuchtet Curimbaba ausschliesslich seit Generationen bestehende Unternehmen und lässt ausser Acht, dass Frauen selber Firmen gründen und als Unternehmerinnen auftreten (Barrett & Moores, 2009, S. 63).

Der Begriff Unternehmer oder Unternehmerin wird wie folgt definiert: „Entrepreneur [frz./engl. für: Unternehmer] diese Bezeichnung meint speziell Jungunternehmer, die mit viel Fantasie, guten Ideen und unermüdlichem Arbeitseinsatz neue Unternehmen gründen. Als Entrepreneur gilt jedoch nur, wer in einem selbst gegründeten Unternehmen tatsächlich auch aktiv beteiligt ist. Der Begriff Entrepreneurship steht für eine wagemutige, eigenverantwortliche und unternehmerische Geisteshaltung.“ (Duden, Wörterbuch der New Economy).

Auch als Nachfolgerin in einem Familienunternehmen braucht die Frau unternehmerisches Denken. Laut Leister ist Unternehmertum ein Lebenskonzept, welches auf einem zentralen Wertesystem aufbaut. Das Ziel eines Unternehmers oder einer Unternehmerin ist finanzielle und berufliche Unabhängigkeit. Sie denken langfristig und nachhaltig. Unternehmertum spielt sich in einem sozialen Rahmen ab. Daher sind Wertschätzung, Achtung und Respekt im Umgang mit Anderen wichtig. Der soziale Status des Unternehmers oder der Unternehmerin verpflichtet zu Gemeinsinn und sozialer Verantwortung. Dabei spielt auch die lokale Verwurzelung eine Rolle (Leister, 2010, S. 16).

Leister hält fest, dass ein Unternehmer oder eine Unternehmerin auf sich alleine gestellt ist und ein starkes Rückgrat benötigt. Es braucht Risikobereitschaft, Realitätssinn, Entscheidungsfreudigkeit und Mut zum Handeln. Des Weiteren ist ein gewisses Durchhaltevermögen nötig. Leister betont auch die familiäre Erziehung und deren Prägungen. Vorbilder können ebenfalls eine wichtige Rolle spielen, vor allem beim Nachfolgeprozess: „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.“ (Leister, 2010, S. 17).

4.4 Weg an die Spitze

Doch wann, warum und wie steigen Töchter in das Familienunternehmen ein? In ihrer Studie stellt Dumas relevante Faktoren dar, welche ausschlaggebend für den Einstieg oder die Übernahme der Führung sind. Diese Faktoren sind in der folgenden Abbildung dargestellt:

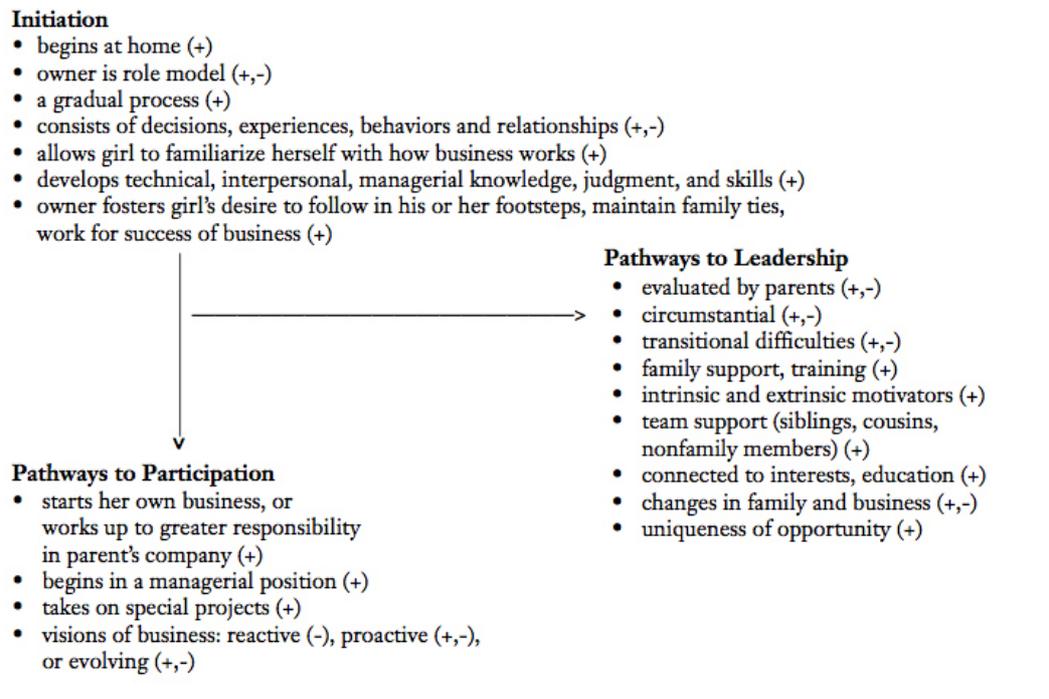


Abbildung 3: Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Business (Dumas, 1998, S. 224)

4.4.1 Initiation

Wie bereits erwähnt, lernen potentielle Nachfolgerinnen schon in ihrer Kindheit Grundkenntnisse über das Unternehmen. Es wird zu Hause, beim Abendessen, über die Vorgänge im Unternehmen erzählt und diskutiert. Dadurch erhält das Kind Einblicke in die Werte, Entscheidungen, Erfahrungen wie auch geschäftliche Beziehungen: „Involvement in the company intensifies the development of technical, interpersonal and managerial knowledge, judgment, and skills.“ (Dumas, 1998, S. 224). Diese Zeit ist ebenfalls entscheidend für den Unternehmer, bei seiner Tochter den Wunsch zu wecken, einmal in das Unternehmen einsteigen zu wollen. Es ist eine Periode des Trainings und Lernens und hilft ihr, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren (Dumas, 1998, S. 225).

4.4.2 Einstieg in das Unternehmen

Laut der Studie von Dumas steigen Frauen auf folgende unterschiedliche Arten in das Geschäftsleben ein: Sie gründen ihr eigenes Geschäft, sie steigen in einer tiefen Position im Familienunternehmen ein und arbeiten sich an die Spitze vor, sie beginnen sofort in einer Managementposition oder arbeiten bei spezifischen Projekten mit, in welche sie der aktuelle Eigentümer oder die Eigentümerin miteinbezieht (1998, S. 225). Die Frauen entwickeln unterschiedliche Visionen des Familienunternehmens: „reactive, proactive, and evolving.“ (Dumas, 1998, S. 225). Nimmt die Frau eine „reactive“ Position ein, macht sie einfach ihren Job und mehr nicht. In diesem Fall möchte die Frau nicht über die Stufe einer normalen Angestellten hinauswachsen. Wenn die Frau eine „proactive“ Vision hat, hat sie eine klare, eigene Vorstellung. Auch hat sie klare Ideen zur Veränderung und Verbesserung des Unternehmens, jedoch fehlt es manchmal an den nötigen Kenntnissen, diese umzusetzen. Sie möchte sich jedenfalls aktiv einbringen. Besitzt die Frau eine „evolving“ Vision, sieht sie ihr Potential im Unternehmen. Entscheidend in dieser Situation sind die berufliche Ausbildung und Erfahrung der Frau. In anderen Fällen beginnen sich die Frauen erst für das Unternehmen zu interessieren, wenn dieses stetig wächst. Sie sehen dann Möglichkeiten, das Geschäft ausserhalb der herkömmlichen Rolle als Familienmitglied weiterzuentwickeln. Diese Frauen übernehmen oft Führungspositionen (Dumas, 1998, S. 225).

4.4.3 Übernahme des Unternehmens

Der Nachfolgeprozess hängt vom Unternehmen und von der Familie ab. Die Töchter werden aufgrund ihres Interesses am Geschäft, ihrer Fähigkeiten, ihrer Ausbildung, ihrer Führungsqualitäten und ihrer beruflichen Erfahrungen bewertet. Auch stellt sich die Frage, ob die Tochter die einzige potentielle Nachfolgerin ist. Die Frauen, welche das Unternehmen übernehmen, werden mit vielen unterschiedlichen Problemen konfrontiert. Dabei spielt die Unterstützung der Familie eine wichtige Rolle (Dumas, 1998, S. 226).

Die Frauen in der Studie von Dumas, welche bereits früh eine Führungsposition im Familienunternehmen anstrebten und sich durch entsprechende Bildung und Training auszeichneten, beschreiben ihre berufliche Laufbahn mit folgenden Ausdrücken: „... “challenging,” “my future,” “a family dream,” “a chance to prove myself,” and “giving back to the family.” (Dumas, 1998, S. 226). Auch betonen sie die Chancen, die ein Familienunternehmen bietet, wahrnehmen und nicht verpassen zu wollen.

In manchen Fällen war die Tochter die Einzige, die Interesse hatte, das Familienunternehmen zu übernehmen. In anderen Fällen suchte der Vorgänger oder die Vorgängerin, nach einem Nachfolger oder einer Nachfolgerin, der oder die die gleiche Philosophie vom Unternehmen teilte. Die Übernahme des Familienunternehmens erfolgte bei den meisten Frauen in Form eines Prozesses, in wel-

chem sie von dem Vorgänger oder der Vorgängerin sukzessive mehr Aufgaben und Verantwortung erhielten. Während dieses Prozesses lernten die Nachfolgerinnen viel von dem Vorgänger oder der Vorgängerin (Dumas, 1998, S. 226-227).

4.5 Management Transfer

Die Studie von Haberman und Danes über den Management Transfer von Vater zu Tochter und von Vater zu Sohn beschreibt, wie die verschiedenen Akteure diesen Prozess erleben und beinhaltet zwei Hauptaussagen:

1. Der Management Transfer ist ein ausschlaggebendes Moment in einem Familienunternehmen und ein Thema, welches aus der Perspektive der Familie, des Managements und der Eigentümer analysiert werden muss. Dies ist von grosser Wichtigkeit, um die verschiedenen Bedürfnisse der einzelnen Anspruchsgruppen zu erkennen (Brockhaus, 2004, S. 165).
2. Die Fundamental Relationship Orientation Theory (FIRO) entwickelt von Danes, Rueter, Kwon und Doherty ist ein hilfreicher Führer für Berater bei der Planung von Veränderungen im Familienunternehmen. Die FIRO Theorie zeigt das komplexe Verhalten von Akteuren im Familienunternehmen (Habermann & Danes, 2007, S. 182):

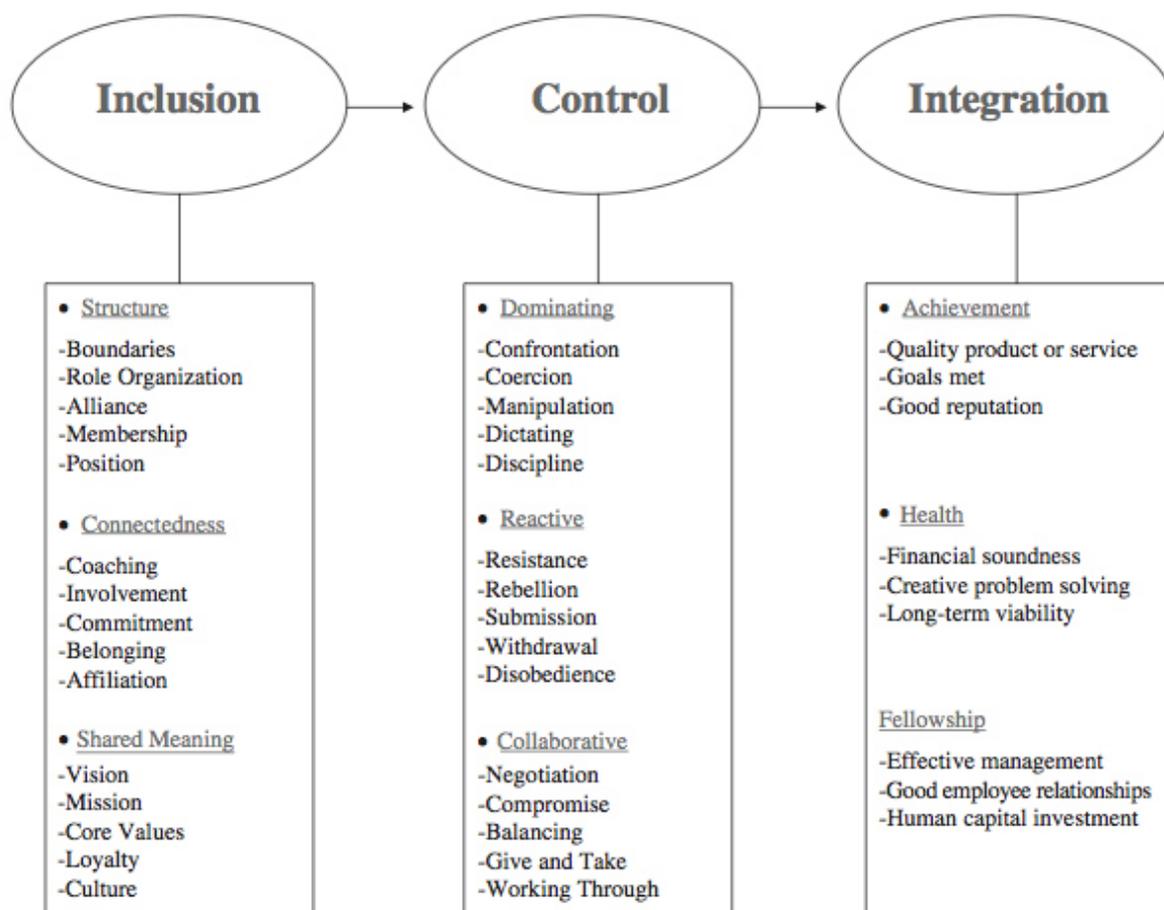


Abbildung 8: Fundamental Relationship Orientation Theory (FIRO) (Danes, Rueter, Kwon & Doherty, 2002, S. 33, zit. in Habermann & Danes, 2007, S. 165)

4.5.1 Inclusion

Die Dimension „Inclusion“ widerspiegelt Machtstrukturen und besteht aus drei Elementen: Struktur, Vernetzung und gemeinsame Meinung. Haberman und Danes untersuchten diese Dimension, indem sie beobachteten, welche Beziehungen die Mitglieder im Managementteam zueinander hatten. Dabei wurde die Position in der Unternehmerfamilie berücksichtigt. Entweder fühlt sich das Individuum weniger oder mehr integriert oder ausgeschlossen (Habermann & Danes, 2007, S. 166).

4.5.2 Control

Die Dimension „Control“ bezieht sich darauf, wie Interaktionen während eines Konfliktes in der Gruppe vonstattengehen. Macht und Einfluss können entweder laut und offensichtlich oder heimlich und intrigant ausgeübt werden. Die Dimension „Control“ besteht aus folgenden Elementen: Dominiierend, reagierend und gemeinschaftlich (Habermann & Danes, 2007, S. 166).

4.5.3 Integration

Die Dimension „Integration“ umfasst das Vertrauen und das Gemeinschaftsgefühl innerhalb einer Gruppe. Dies ist eine Folge daraus, dass die Gruppe über die ersten zwei Dimensionen erfolgreich zusammengewachsen ist (Habermann & Danes, 2007, S. 166-167).

Habermann und Danes untersuchten anhand der FIRO Theorie zwei Unternehmen. In beiden Unternehmen führte der Vater das Unternehmen. Im ersten waren zwei Söhne und eine der Ehefrauen im Familienunternehmen tätig. Im zweiten Unternehmen waren zwei Töchter und deren beide Ehemänner im Familienunternehmen aktiv. Im zweiten Unternehmen war ebenfalls die Mutter Eigentümerin und im Unternehmen angestellt (Habermann & Danes, 2007, S. 178). Habermann und Danes stellten folgendes fest: In dem Unternehmen, in dem Vater und Söhne mitarbeiteten, fühlten sich die Frauen ausgeschlossen und es entstanden mehr Konflikte zwischen den Familienmitgliedern. Hingegen fühlten sich die Frauen in der Firma, in der Vater und Töchter mitarbeiteten, besser integriert und es wurden mehr gemeinsame Lösungen entwickelt. Habermann und Danes folgern daraus, dass bei einem Management Transfer das gesamte Managementteam des Familienunternehmens miteinbezogen werden muss (Habermann & Danes, 2007, S. 163).

4.6 Beziehungen

4.6.1 Vater-Tochter Beziehung

Dumas behandelt 1990 die Nachfolge durch die Tochter. Dabei beschreibt Dumas auch die Beziehung zwischen Vater und Tochter und betont deren Wichtigkeit für das Familienunternehmen sowie für die persönliche Entwicklung der Tochter: „The personality of the CEO has a profound impact on the structure, culture, and strategy of small- and medium-sized firms, and the relationship between CEO-father and successor-daughter is a key element in the development of the daughter's personality.“ (Dumas, 1990, S. 169).

Karriereorientierte Frauen werden in ihrer Entwicklungsphase meistens von einem Mentor begleitet. Der Mentor verschafft der Frau Zugang zu einem Geschäftsfeld und die Möglichkeit, sich in einer persönlichen Weise damit zu identifizieren (Dumas, 1990, S. 172). Dumas stellt in ihrer Studie fest, dass der Vater eine Schlüsselrolle als Mentor während des Entwicklungsprozesses der Tochter im Familienunternehmen einnimmt. Die Präsenz des Vaters in der Arbeitsumgebung der Tochter verschafft ihr eine Wertschätzung ihrer Arbeit und gibt ihr die Möglichkeit, ihre Identität zu verankern. Dies unterscheidet sich meist von dem Entwicklungsprozess von Söhnen. Der männliche Nachfolger distanziert sich vom Vater und möchte sein eigenes Ding machen (Dumas, 1990, S. 173).

Auch Vera und Dean betonen in ihrer Studie „An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession“ die Wichtigkeit einer guten Beziehung zwischen Tochter und Vater. Sie führten zehn Interviews mit Frauen in Führungspositionen von Familienunternehmen durch. Die meisten dieser Frauen betonten, dass die gute Kommunikation zwischen dem Vater und ihnen zu einem erfolgreichen Nachfolgeprozess geführt habe. Mit Ausnahme von einer Befragten hatten alle Nachfolgerinnen eine gute und professionelle Beziehung zu ihren Vätern und bemerkten keine Konflikte zwischen der Rolle als Geschäftsfrau und derjenigen als Tochter (Vera & Dean, 2005, S. 338).

4.6.2 Mutter-Tochter Beziehung

Vera und Dean untersuchten auch die Übergabe von Mutter zu Tochter und stellten bei dieser Konstellation mehr Probleme fest: „Some daughters in the current study recognized, that working for their mother in the business was very difficult; moreover, mothers tended to require perfection and were afraid of losing control.“ (Vera & Dean, 2005, S. 338). In ihrer Studie können Vera und Dean jedoch nicht bestätigen, dass das Verhältnis zwischen Mutter und Tochter vom beziehungsorientierten Führungsstil von Frauen abhängig ist und somit nicht die private und geschäftliche Beziehung vermischt wird. Vera und Dean halten des Weiteren fest, dass es interessant wäre, den Führungsstil

von Frauen in Familienunternehmen mit Frauen in Nicht-Familienunternehmen zu vergleichen (Vera & Dean, 2005, S. 339).

4.6.3 Geschwisterrivalität

In einem beschriebenen Fall von Vera und Dean wählte der Vater nicht automatisch den Erstgeborenen aus. Die Tochter wurde aufgrund ihrer besseren Qualifikation dem älteren Bruder vorgezogen. Interessanterweise zog der Vater bei dem Entscheidungsprozess einen unabhängigen Dritten hinzu und bekam so eine objektivere Sichtweise. Bei den anderen neun Interviewpartnerinnen spielte das Recht des Erstgeborenen ebenfalls keine Rolle, vor allem, weil die Geschwister nicht die Absicht hatten, das Familienunternehmen zu übernehmen (Vera & Dean, 2005, S. 339-240).

4.7 Das Familienunternehmen führen lernen

Jeder Chief Executive Officer (CEO) muss Fähigkeiten erlernen, um das Unternehmen managen zu können. Welche Herausforderungen stellen sich beim Führen eines Familienunternehmens? Barrett und Moores fanden in ihrer Studie 2002 heraus, dass erfolgreiche CEOs von Familienunternehmen mit vielen einzigartigen Problemstellungen konfrontiert werden. Barrett und Moores stellen fest, dass CEOs die Führung von Familienunternehmen in vier Phasen erlernen: „L1 learning business, L2 learning our business, L3 learning to lead our business, and L4 learning to let go our business.“ (Barrett & Moores, 2002, S. 39-130, zit. in Barrett & Moores, 2009, S. 365). Jede Lernphase beinhaltet eine spezifische Problemstellung, welche aus den zwei involvierten Systemen, Familie und Unternehmen, resultiert. In ihrem Buch „Women in Family Business Leadership Roles“ greifen Barrett und Moores die Erkenntnisse aus dieser Studie in Zusammenhang mit weiblichen Führungspersonen in Familienunternehmen wieder auf.

4.7.1 (L1) Learning Business

In der ersten Lernphase verlässt die zukünftige CEO das Familienunternehmen, um Erfahrungen zu sammeln, welche wichtig für die Führung des Unternehmens sind. Der Fokus in diesem Stadium ist auf das Erlernen von beruflichen und persönlichen Fähigkeiten gerichtet. Diese Fähigkeiten werden besser ausserhalb des Familienunternehmens erlernt. Die Problemstellung oder das Paradoxon, wie es Barrett und Moores nennen, ist die Innen- und Aussensicht („inside-outside“). Denn die potentielle CEO kann sich nur anderswo als geeignet für eine Managementposition erweisen. Jedoch ist das Verlassen des Familienunternehmens auch eine Gefahr für dessen Weiterbestehen. Die Person, die das Familienunternehmen verlässt, um anderswo zu lernen, wie ein Unternehmen geführt wird, wird vielleicht nie mehr zurückkommen. Trotzdem ist das Erlernen der Führung ausserhalb des Familienunternehmens sehr wichtig für den potentiellen Nachfolger. Das Paradoxon Innen- und Aussensicht („inside-outside“) wird laut Barrett und Moores nur dadurch gelöst, dass die Nachfolgerin das Unternehmen verlässt (Barrett & Moores, 2009, S. 50).

4.7.2 (L2) Learning our Business

In der zweiten Lernphase wird die potentielle Nachfolgerin mit den speziellen Eigenschaften des Familienunternehmens vertraut gemacht. Eventuell wird sie zuerst nur einen Bereich leiten und erlernt zuerst die Kenntnisse, welchen für diesen ausschlaggebend sind. Dieses zweite Stadium enthält das Paradoxon der veränderten Kontinuität („continuing differently“). Die Priorität liegt in der Wahrung der Werte. Eigentümer und Kunden sollen eine Kontinuität im Familienunternehmen bemerken und es als das gleiche Unternehmen wie vorher wahrnehmen. Gleichzeitig muss mit veränderten Markt-

verhältnissen umgegangen werden. Das Paradoxon wird durch das Beibehalten der Basisphilosophie mit kleinen Änderungen im Detail gelöst (Barrett & Moores, 2009, S. 50).

4.7.3 (L3) Learning to Lead our Business

In der dritten Phase lernt die Nachfolgerin, das Geschäft zu führen. Die aufstrebende Führungsperson muss lernen, das Unternehmen von Aussen, sozusagen aus der Vogelperspektive („helicopter view“), zu betrachten. Ausserdem muss sie erkennen, an welchem Punkt des Lebenszyklus sich das Unternehmen befindet, um Zukunftspläne machen zu können. Dieses Stadium beinhaltet die Problemstellung informelle Förmlichkeit („informal formality“). Führungspersonen müssen das Familienunternehmen in der Wachstumsphase professionalisieren. Dies bedeutet, dass viele Prozesse formalisiert werden. Gleichzeitig sollte die Nachfolgerin die Qualitäten der „familiness“ (siehe Kapitel: Positive Aspekte des Familienunternehmens) beibehalten, welche zu den Wettbewerbsvorteilen beitragen. Der Schwerpunkt liegt in dem Balanceakt zwischen Professionalisieren und Beibehalten der „familiness“. Es gibt keinen einfachen Weg aus dieser komplexen Situation heraus. Jede Führungsperson muss hier ihren eigenen Ansatz ausarbeiten (Barrett & Moores, 2009, S. 50).

4.7.4 (L4) Learning to Let Go our Business

In der vierten und letzten Lernphase lernt die Frau in der erfolgreich übernommenen Führungsposition, das Unternehmen loszulassen. Bei der Nachfolgeplanung muss sie die Bedürfnisse des Familienunternehmens beachten. Sie sollte die verschiedenen Ansprüche der Familienmitglieder berücksichtigen sowie eine produktive Nicht-Führungsrolle für sich selbst planen. Obwohl dies schwierige Aufgaben sind, gibt es dafür geeignete Lösungswege. Die Führungsperson sollte einen Zeitplan für ihren Rückzug erstellen und ein System ausarbeiten, um ihre Nachfolgerin oder ihren Nachfolger in das Unternehmen einzuführen. Wichtig ist, dass sie sich an diese Pläne hält (Barrett & Moores, 2009, S. 50).

5. Merkmale der Frauen in Führungspositionen

Die verhältnismässig geringe Zahl von Frauen in Führungspositionen ist ein aktuelles Thema in den Medien und gewinnt auch in der politischen und ökonomischen Debatte an Bedeutung. Ein Grund dafür ist der zunehmende Mangel an hochqualifizierten Kräften und der Umstand, dass Frauen heutzutage im Studium häufig besser abschneiden als Männer (Schweinsberg & Thorborg, 2010, S. 18).

Es ist Tatsache, dass selbst aufgeklärte und fortschrittliche Länder, darunter auch die Schweiz, noch kein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen erreichen konnten (Falk & Voigt, 2006, S.4). Dies zeigt eindrücklich der „Schillingreport 2011“ des Kadervermittlers Guido Schilling AG, welcher auf den bestehenden Missstand hinweist: Frauen sind in Schweizer Grossunternehmen markant untervertreten. Bei den 116 untersuchten Betrieben ist in den Geschäftsleitungen nur jede zwanzigste Person weiblich. In Verwaltungsräten beträgt der Frauenanteil zehn Prozent (Bilanz, online). Wie bereits in der Einleitung erwähnt, ist die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen auch ein Problem in Familienunternehmen. Die Studie „Erfolgreiche Unternehmensnachfolge“ der Credit Suisse und des Center for Family Business der Universität St. Gallen stellt fest, dass nur gerade in 14 Prozent der Fälle die Tochter als mögliche Nachfolgerin in Betracht gezogen wird (Credit Suisse (Hrsg.), 2009, S. 13).

Im Bericht „Gender and Sustainable Development“ hält die Organisation for Economic Cooperation and Development fest (OECD): „Women’s representation in management positions in both the private and public sectors is markedly low and evidences another failure to make full use of available human capital. In OECD countries where women are 40%-50% of the labour force, they account for less than 8% of top managers.“ (OECD, 2009, S. 29).

Doch warum sind Frauen in Führungspositionen untervertreten? Was behindert Frauen, auf der Karriereleiter nach oben zu steigen? Diese Fragen sind von Bedeutung für diese Arbeit, da auch Frauen in Familienunternehmen mit ähnlichen Problemstellungen zu kämpfen haben.

5.1 Keine gläserne Decke sondern ein Labyrinth

In der Literatur wird oft von der „glass ceiling“ oder gläsernen Decke gesprochen. „Damit sind „scheinbar unsichtbare Barrieren“ gemeint, „die Frauen daran hindern, in die höchsten Führungspositionen zu gelangen.“ (Ohlendieck, 2003, S. 183, zit. in von Alemann, 2007, S. 24).

In der Studie von Falk und Voigt wird basierend auf 590 Interviews mit leitenden Angestellten aus sechs Ländern in Europa und Asien, die Dicke der gläsernen Decke in den verschiedenen Ländern berechnet. Sie beschreiben die gläserne Decke wie folgt: „Compared to formal barriers to career advancement such as education, the glass ceiling refers to less tangible hindrances - frequently anchored in culture, society and psychological factors - that impede women's advancement to upper management or other senior positions.“ (Falk & Voigt, 2006, S.4).

In einem Artikel in der Harvard Business Review schreiben Eagly und Carli darüber, welche Barrieren für Frauen auf dem Weg an die Führungsspitze bestehen. Sie lehnen jedoch die Theorie der gläsernen Decke ab: „...the glass ceiling fails to incorporate the complexity and variety of challenges that women can face in their leadership journeys. In truth, women are not turned away only as they reach the penultimate stage of a distinguished career. They disappear in various numbers at many points leading up to that stage.“ (Eagly & Carli, 2007, S. 2). Anstelle der Metapher der gläsernen Decke verwenden Eagly und Carli das Bild eines Labyrinths. Denn die Wege durch ein Labyrinth sind nicht einfach und direkt, sie verlangen Ausdauer, Entwicklung und eine genaue Analyse des Puzzles, welches vor einem liegt. Eagly und Carli arbeiten die Faktoren heraus, welche die Frauen auf dem Weg an die Spitze behindern. Sie ziehen dabei oft den Vergleich zwischen Mann und Frau. Für die vorliegende Arbeit wird ausschliesslich die Situation der Frau betrachtet, doch ist es an gewissen Stellen unvermeidlich, einen Vergleich zu ziehen.

Viele Studien haben sich damit befasst, warum Männer mehr verdienen und schneller befördert werden als Frauen. Eagly und Carli stellen fest, dass die Frauen nicht erst in den oberen Etagen weniger befördert werden, sondern auf jedem Level mit Barrieren zu kämpfen haben. Die Summe dieser Barrieren auf jedem Karriereschritt führt zu der geringen Vertretung von Frauen in Management Positionen (2007, S. 3).

5.2 Das Verhalten von Führungspersonen und Führungsstil

Aus psychologischer Sicht können Führungspersonen auf zwei Arten charakterisiert werden: „communal“ und „agentic“. Frauen werden oft mit der „communal“ Art assoziiert. Sie behandeln die Mitarbeitenden mitfühlend, sie sind hilfsbereit, freundlich, höflich, verständnisvoll, sensibel für das Zwischenmenschliche und sprechen leise. Im Gegensatz dazu sind Männer eher „agentic“. Sie werden als aggressiv, ehrgeizig, dominant, selbstbewusst und individualistisch gesehen (Eagly & Carli, 2007, S. 3).

Daraus resultiert ein Dilemma für die Frau. Ist die Frau wie oben beschrieben „communal“, wird sie kritisiert, zu wenig ehrgeizig und handlungsorientiert zu sein. Ist sie auf der anderen Seite „agentic“, wird ihr vorgeworfen, dass sie zu wenig Rücksicht auf das Zwischenmenschliche und Emotionale nimmt. Männer hingegen haben es hier leichter. Verhalten sich Frauen beispielsweise in Sitzungen zielstrebig, werden sie als „Kontroll-Freaks“ angesehen, während Männer bei der gleichen Verhaltensweise als passioniert beschrieben werden (Eagly & Carli, 2007, S. 3). Auch Bürgisser stellt fest, dass Frauen in Führungspositionen überdurchschnittlich höhere soziale Ressourcen mitbringen als Männer. Diese Frauen stammen oft aus einem privilegierten Umfeld, haben einen überdurchschnittlich hohen Bildungsstand und ihre Mütter sind gut gebildet und berufsorientiert. Durch diesen sozialen und kulturellen Hintergrund ist es den Frauen gelungen, die den Aufstieg behindernden Faktoren zu überwinden (Bürgisser, 2003, S. 4).

Frauen bestechen mit Bescheidenheit und überzeugen so ihr Umfeld. Auch können Frauen die Vorteile der ihnen zugeschriebenen Eigenschaften, wie Mitgefühl und Hilfsbereitschaft, nutzen und so Mitarbeitende für sich gewinnen (Eagly & Carli, 2007, S. 4). Des Weiteren stellen Eagly und Carli fest, dass Frauen oft transformational führen. Transformationale Führung bezeichnet ein Führungsmodell, bei welchem die Mitarbeitenden Vertrauen, Respekt, Loyalität und Bewunderung gegenüber der Führungsperson empfinden. Die Führungsperson definiert Ziele und entwickelt Pläne, um diese Ziele zu erreichen und ist auch dann noch innovativ, wenn die Unternehmung erfolgreich ist. Auch ermutigen sie die Mitarbeitenden und ermöglichen diesen, ihr Potential zu entfalten und so überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen. Dieser Stil ist laut Eagly und Carli angemessen, um eine moderne Unternehmung zu leiten (Eagly & Carli, 2007, S. 4).

Dies bestätigt auch die Globe Studie, welche 1991 von House an der Wharton Universität Pennsylvania (USA) initiiert wurde. Aus dieser hat sich ein weltweites Forschungsprogramm entwickelt, das den Zusammenhang zwischen der Kultur von Gesellschaften, der Organisationskultur und der Führung untersucht. Seit mehr als zehn Jahren sind 170 Management- und Sozialwissenschaftler aus 62 Ländern beteiligt (Buchegger, 2006, S. 3). In der Studie konnte ein signifikanter Unterschied zwischen Männern und Frauen nachgewiesen werden: Managerinnen haben „Charismatic/Value-Based“,

„Team Oriented“ und „Participative Leadership“ durchschnittlich höher bewertet als ihre männlichen Kollegen (Buchegger, 2006, S. 15).

Hofstede untersuchte in 53 Ländern anhand eines Fragebogens bei insgesamt 116'000 IBM Mitarbeitenden arbeitsbezogene Wertvorstellungen (Simon, 2012, S. 4). Hofstede bezeichnet eine Gesellschaft als maskulin, wenn die Rollen der Geschlechter emotional klar voneinander abgegrenzt sind: „Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen dagegen müssen bescheidener und sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. Als feminin bezeichnet man eine Gesellschaft, wenn sich die Rollen der Geschlechter emotional überschneiden: sowohl Frauen als auch Männer sollen bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität nehmen.“ (Hofstede, 2005, S. 156). Die Schweiz wird laut Hofstede als sehr maskuline Gesellschaft eingestuft. Hier zählen Wettbewerb, Leistungsbereitschaft und Erfolg (Geert Hofstede, online).

Bruckmüller und Branscombe stellen folgendes fest: Frauen erlangen eher in Krisenzeiten Führungspositionen und diese nicht, weil sie als dafür geeignet angesehen werden, sondern weil das Stereotyp des männlichen Führungsstils hier nicht mehr funktioniert (Bruckmüller & Branscombe, 2010, S. 449).

Im Bericht „Gender and Sustainable Development“ hält die OECD fest, „women managers bring a wider range of perspectives to bear in corporate decision-making, contribute team-building and communication skills, and help organisations to adapt to changing circumstances“ (OECD, 2009, S. 31).

5.3 Männlich geprägte Unternehmenskultur und Führungsleitbilder

Das World Economic Forum hat 2010 eine Studie über die Situation der Frau in den weltweit grössten Unternehmen herausgegeben. Die Studie stellt den 100 grössten Firmen in den OECD- Ländern 25 Fragen zur Thematik der Frau in Führungspositionen. Die Studie stellt fest, dass in der Schweiz folgende Faktoren als die grössten Barrieren für die Frau in Führungspositionen gelten: Männlich geprägte Unternehmenskultur, fehlende Kinderbetreuungsmöglichkeiten, fehlende Vorbilder und generelle Normen und kulturelle Gegebenheiten in der Schweiz (World Economic Forum, 2010, S. 87). Somit ist die männlich geprägte Unternehmenskultur eine grosse Barriere für die Frau. Die Unternehmenskultur kann definiert werden als „tiefenstrukturelle Werte, Normen und Grundannahmen, die sich an der beobachtbaren Oberfläche als Artefakte sowie als sprachliche und interaktionelle Muster manifestieren“ (Mayrhofer & Meyer, 2004, S. 1026, zit. in Göbel, 2010, S. 221).

Sander und Hartmann stellen in ihrem Beitrag „Erhöhter Stress bei weiblichen Führungskräften“ fest, dass Frauen unter einem grossen Anpassungsdruck durch eine männlich geprägte Unternehmenskul-

tur stehen: „Bei uns haben Frauen die gleichen Chancen wie Männer. Wir nehmen nur die Besten“, ist ein häufig zu hörendes Argument in Unternehmen. Wenn dieses Modell in der Organisationskultur verankert ist, stehen die meist wenigen Führungsfrauen unter einem großen Anpassungsdruck: Sie haben nur dann eine Chance sich durchzusetzen, wenn sie sich so verhalten wie karrierebewusste Männer.“ (2009, S. 4).

McKinsey&Company haben in ihrer Studie „Women Matter“ bestehende Studien zum Thema ausgewertet und mehr als 50 CEO's (männlich und weiblich) in Europa dazu interviewt. Auch diese Studie kommt zum Resultat, dass männliche Organisationsmodelle ein Hindernis für die Frau darstellen. Dies vor allem, weil Frauen durch Familienleben und Arbeitswelt doppelt belastet sind und so einem männlichen Leistungsmodell nicht gerecht werden können: „The „anytime, anywhere“ performance model is irreconcilable with women's double burden“. (McKinsey&Company, 2007, S. 7). McKinsey&Company stellen fest, dass das vorherrschende Model im Geschäftsleben von Führungskräften verlangt, immer und zu jeder Zeit verfügbar und geographisch mobil zu sein. Dieses Model impliziert ebenfalls einen geradlinigen Karrierepfad mit keinem Raum für einen Unterbruch oder die Ablehnung geographischer Flexibilität (McKinsey&Company, 2007, S. 7).

Alemann äussert sich kritisch zu den Einstellungen der Gesellschaft gegenüber Frauen in Führungspositionen: „Diese alltagsweltlichen Beobachtungen bestätigen die eigene Vorstellung, dass nur ganz besondere Frauen den Weg in die Spitzenpositionen schaffen, aber bei „normalen“ Frauen auf Grund ihrer Familienorientierung keine engagierte Berufstätigkeit zu erwarten ist. Dabei wird ignoriert, dass viele Frauen sehr wohl karriereorientiert arbeiten und entweder zu Gunsten der Karriere auf Kinder verzichten oder aber Karriere und Familie verbinden.“ (Alemann, 2007, S. 34).

5.4 Familienleben

Für viele Frauen ist die Familienplanung ein ausschlaggebender Punkt in ihrem beruflichen Werdegang. Frauen sind immer noch diejenigen, die ihre Karriere unterbrechen, mehr Freitage nehmen und Teilzeit arbeiten. Daraus ergibt sich, dass Frauen weniger Berufserfahrung und weniger Arbeitsstunden im Jahr haben, was die Karriere einschränkt und den Lohn senkt (Eagly & Carli, 2007, S. 5). Auch im Bericht der OECD wird diese nachteilige Situation der Frau hervorgehoben und um die Problematik der Mobilität ergänzt. Denn die Frauen brauchen, um die Aufgaben in der Familie und im Beruf bewältigen zu können, einen Arbeitsplatz in der Nähe ihres Wohnortes (OECD, 2009, S. 14).

Sander und Hartmann stellen fest, dass viele berufstätige Mütter Mühe damit haben, ihre Kinder fremdbetreuen zu lassen. Auch wenn sie es sich rein finanziell leisten können, vieles zu delegieren, macht sie die Gesellschaft dann immer noch dafür verantwortlich, wenn sich das Kind nicht normen-

konform entwickelt (2009, S. 17). Dies fördert Schuldgefühle bei den berufstätigen Frauen. Vor allem hierzulande ist die Fremdbetreuung der Kinder noch nicht gesellschaftlich verankert: „...ausserhalb der deutschsprachigen Länder ist familienexterne Kinderbetreuung viel selbstverständlicher und verursacht den Führungsfrauen weniger schlechtes Gewissen als in Deutschland, Österreich und der Schweiz.“ (Sander & Hartmann, 2009, S.18).

Laut Bürgisser hat die Arbeitsgesellschaft bei einer Arbeitszeitreduktion im Kader noch immer mit psychologischen Barrieren, Ängsten und Prestigedenken zu kämpfen. Sie hält fest, dass auch Männer davon profitieren können, wenn im Kader Teilzeit eingeführt wird. Denn so können auch sie sich um die Kindererziehung kümmern (Bürgisser, 2003, S. 7).

5.5 Networking

Forret und Dougherty definieren in ihrer Studie die Netzwerkpflege wie folgt: „...individuals' attempts to develop and maintain relationships with others who have the potential to assist them in their work or career.“ (2004, S. 420). Forret und Dougherty unterstreichen die Wichtigkeit von Netzwerken, denn diese sind auch für den beruflichen Erfolg mitverantwortlich. Mitarbeitende, welche in ein unterstützendes Beziehungsgeflecht eingebunden sind, erhalten oftmals Insiderinformationen, welche ein Gefühl von Macht im Unternehmen geben können. Sie erhalten Unterstützung in ihrer Arbeit und können so Selbstsicherheit entwickeln und Karriereziele anstreben. Forret und Dougherty stellen fest, dass die Summe aller Untersuchungen zeigt, dass Frauen und Männer nicht gleich viel von diesen Investitionen in ihre Karriere profitieren. Es existieren mehrere Faktoren, welche helfen, die bestehenden Machtstrukturen in Unternehmen zu erhalten. Durch diese bestehenden Machtstrukturen erhalten Frauen bei gleicher Netzwerkpflege weniger Karrierevorteile als Männer (Forret & Dougherty, 2004, S. 423).

Laut Eagly und Carli ist eines der destruktiven Resultate des Balanceaktes zwischen Familie und Arbeit, der Mangel an Zeit, um Freunde zu treffen und professionelle Netzwerke aufzubauen. Es ist auch schwierig für Frauen, ein Netzwerk aufzubauen, da sie immer noch eine Minderheit darstellen. In männliche Netzwerke hineinzukommen, ist für Frauen ebenfalls problematisch, vor allem, wenn diese durch männliche Freizeitaktivitäten gepflegt werden (Eagly & Carli, 2007, S. 6).

5.6 Trauen sich Frauen eine Führungsposition zu?

Es steht heutzutage allgemein fest, dass Frauen mit entsprechender Ausbildung die gleichen Qualifikationen wie Männer besitzen, um Führungsaufgaben übernehmen zu können. Doch sehen sich Frauen selbst in Führungspositionen? Eine Umfrage der Schweizerischen Handelszeitung, welche unter Studierenden der Hochschule St. Gallen durchgeführt wurde, brachte Folgendes zu Tage: Die Mehrzahl der Männer sieht sich in der Zukunft im oberen Kader, die Mehrzahl der Frauen dagegen im mittleren Kader. Es wünschen sich 88 Prozent der Studentinnen mehr Managerinnen in den Unternehmen, während 48 Prozent der Studenten finden, dass sich genügend Frauen in Kaderpositionen etabliert haben. 11 Prozent der Frauen und 73 Prozent der Männer wollen trotz Kindern Vollzeit arbeiten (Müller Tiberini & Bernlöhr, online).

In der Studie von McKinsey&Company wird festgehalten, dass Frauen scheinbar Schwierigkeiten haben, sich mit Erfolg zu identifizieren, weniger ambitiös sind und sich mehr auf die Familie fokussieren. Dies bremst Frauen in ihrem beruflichen Aufstieg. Jedoch sind diese Schwierigkeiten eine Folge aus dem männlich geprägten Modell einer Führungsperson (McKinsey&Company, 2007, S. 8).

5.7 Female Entrepreneurship

Die OECD stellt in ihrem Bericht fest, dass viele Frauen oft nicht aufgrund einer innovativen Idee oder Marktlücke zu Unternehmerinnen werden. Sondern sie können so sinnlosen Arbeiten entfliehen, werden unabhängig von ausbeuterischen Praktiken und können ihr eigener Chef sein. Die Möglichkeit, flexibel zu sein, ist sehr attraktiv für Frauen, die Verantwortlichkeiten in Familie und Beruf kombinieren wollen. Auch fühlen sich Frauen zur Selbstständigkeit hingezogen, wenn es einen Mangel an Alternativen gibt, ihre Mobilität eingeschränkt ist oder weil sie keinen Job finden, der ihren Fähigkeiten entspricht (OECD, 2009, S. 36).

Der fünfte Länderbericht Schweiz zum Global Entrepreneurship Monitor (GEM) umschreibt und begründet die Gründungsaktivitäten in der Schweiz und Vergleicht diese mit den anderen innovationsbasierten Volkswirtschaften. Der GEM ist ein internationales Forschungsprojekt, das Ende der 1990er Jahre von der London Business School und dem Babson College (USA) ins Leben gerufen wurde. Als Sonderthema wird „Female Entrepreneurship“ behandelt (Baldegger, Brühlhart, Rossi & Schüffel, 2009, Kapitel: Management Summary). Die Schweiz weist im Vergleich zu ihren Nachbarländern hohe Entrepreneur-Aktivitäten von Frauen auf und belegt mit 6.6 Prozent weiblichen Unternehmerinnen den zweiten Platz unmittelbar nach Island. Das Hauptmotiv, Unternehmerin zu werden, ist bei Frauen die Unabhängigkeit. Frauen sind weniger daran interessiert, ihren Verdienst zu halten oder gar zu steigern (Baldegger, Brühlhart, Rossi & Schüffel, 2009, S. 44).

Es fällt auf, dass Frauen reservierter sind, wenn es darum geht, selbst ein Unternehmen zu gründen. Sie schätzen ihre Fähigkeiten und Kenntnisse oft als zu gering ein und haben Angst vor Misserfolgen. Im Länderbericht Schweiz werden dafür mögliche Gründe genannt: „...die Schwierigkeiten, Familie bzw. Muttersein und Beruf zu vereinbaren, die Vorurteile von Supportorganisationen gegenüber Gründungsprojekten von Frauen sowie ein Mangel an Vorbildern“. (Baldegger, Brülhart, Rossi & Schüffel, 2009, S. 45).

6. Kritische Würdigung des Literaturüberblicks

In der Literatur wird festgestellt, dass Familienunternehmen durch die sogenannte „familiness“ einzigartig sind, was einen Wettbewerbsvorteil schafft (Barrett & Moores, 2009, S. 17). Doch wird gleichzeitig betont, dass bis heute keine allgemeingültige Definition des Begriffes Familienunternehmen vorhanden ist (Klein, 2010, S. 1; Stalder, 2010, S. 11; Barrett & Moores, 2009, S. 13-15). Hauptsächlich in den Medien und einzelnen Studien wird festgehalten, dass Familienunternehmen beginnen, das Potential von Frauen als mögliche Nachfolgerinnen zu erkennen (Frishkoff & Brown, 1993, online; Cole, 1997, S. 353-354; Kewes & Obmann, 2010, online). Auch werden in einigen Studien Vorteile und Anreize aufgezählt, die Familienunternehmen für Frauen in Führungspositionen bieten (Cole, 1997, S. 3; Dumas, 1998, S. 226). Die Eigenschaften des Familienunternehmens wurden jedoch kaum mit den Merkmalen einer Frau in einer Führungsposition in direkten Zusammenhang gesetzt.

In den meisten Studien werden einzelne Problemstellungen der Frauen im Nachfolgeprozess beschrieben. Doch werden selten Ursachen und Folgen als Ganzes betrachtet. Beispielsweise wird erwähnt, dass es gut ist, wenn Frauen externe Berufserfahrungen machen (Collins, Tucker & Pierce, 2010, Kapitel: Summary; Barrett & Moores, 2009, S. 50), es wird jedoch nicht erwähnt, welchen genauen Einfluss der schulische und berufliche Werdegang auf die spätere Position im Familienunternehmen ausübt. Auch ist der Zeitpunkt des Eintritts der Tochter in das Familienunternehmen als Führungsperson kaum beschrieben. Es wird ausgesagt, dass die Beziehung zwischen Tochter und Vater von Bedeutung ist und dass es wichtig ist, dass der Vater die Tochter miteinbezieht (Dumas, 1990, S. 169-173; Vera & Dean, 2005, S. 338). Aber es wird nicht beschrieben, ob die Beziehung ausschlaggebend ist für den Eintritt der Tochter in das Familienunternehmen ist. Es wurden keine Aussagen dazu gefunden, unter welchen Bedingungen die Tochter bereit ist, in das Familienunternehmen einzutreten. In der Literatur wurde das „Drei-Kreis-Modell“ von Tagiuri und Davis und das „Lebenszyklusmodell“ von Gersick et al. vorgestellt, welche das Unternehmen, die Familie und das Eigentum in den Mittelpunkt stellen und im Wandel der Zeit betrachten (Mühlebach, 2004, S. 18-20). Die Situation des Unternehmens und der Unternehmerfamilie könnte ebenfalls ausschlaggebend sein für den Eintritt der Tochter in das Familienunternehmen. Meist werden jedoch diese Sachverhalte getrennt voneinander betrachtet.

Es wurde gezeigt, dass die Tochter bereits früh die Taktiken im Familienunternehmen erlernt (Sirmon & Hitt, 2009, S. 341-342; Mühlebach, 2004, S. 25; Collins, Tucker & Pierce, 2010, Kapitel: Summary; Dumas, 1998, S. 225). Auch werden die verschiedenen Rollen beschrieben, welche potentielle Nachfolgerinnen einnehmen können. Dabei wird impliziert, dass die Geschwisterkonstellationen einen Einfluss auf die Rolle der Frau haben (Curimbaba, 2002, S. 245-249). Die Beziehung der Geschwister

untereinander und die einzelnen Persönlichkeiten werden jedoch nicht beschrieben. Es wird gesagt, dass die Rollen der Frauen nicht als Momentaufnahmen zu verstehen sind. Interessant ist hier die Rolle der Unternehmerin (siehe Kapitel: Unternehmerin). Es wird festgestellt, dass die Frauen ihre eigene Vision vom Familienunternehmen entwickeln müssen (Barrett & Moores, 2009, S. 50). Doch die Art und Weise, wie ein Familienunternehmen geführt werden kann, ist kaum untersucht worden. Es besteht anscheinend eine Wissenslücke über den Führungsstil und das Verhalten von Frauen in Familienunternehmen. Haben sie eine spezielle Beziehung zu den Mitarbeitenden? Worin unterscheidet sich der Führungsstil von dem des Vorgängers oder der Vorgängerin? Auch ist über das Umfeld der Frauen und welche Einflüsse dieses auf die berufliche Situation der Frau hat wenig bekannt. Welche Rolle spielen beispielsweise der Ehemann und die Kinder? Und wie sieht es mit dem sozialen Netzwerk der Frau in einer Führungsperson im Familienunternehmen aus?

Tatsache ist jedoch, dass immer noch wenige Frauen als mögliche Nachfolgerinnen in Betracht gezogen werden und die Nachfolge antreten (Credit Suisse (Hrsg.), 2009, S. 13). Warum ist das so? Welche Faktoren behindern den Einstieg ins Familienunternehmen? Auch diese Problemstellungen finden wenig Beachtung in der Literatur.

Es wurden keine Untersuchungen über den Wandel der Familienunternehmen im Laufe der Zeit im Zusammenhang mit der Rolle der Frau darin gefunden.

7. Hypothesen

Im Folgenden werden aufgrund des Literaturüberblicks und seiner kritischen Würdigung Hypothesen für die Interviews aufgestellt.

Heutzutage werden hohe Anforderungen an Führungspersonen gestellt. Es wird vermutet, dass die Nachfolge in Familienunternehmen immer mehr nicht aufgrund des Geschlechts oder des Rechts des Erstgeborenen bestimmt wird, sondern aufgrund der Qualifikationen. Dabei spielt eine Rolle, dass die meisten Frauen heute eine gute Ausbildung geniessen. Auch könnten Familienunternehmen einige Vorteile und Anreize für Frauen in Führungspositionen aufgrund der „familieness“ bieten. Daher lautet die erste Hypothese:

H1: Der Vorgänger oder die Vorgängerin entscheidet heutzutage nicht mehr aufgrund des Geschlechts über die Nachfolge, sondern aufgrund der Fähigkeiten. Die Eigenschaften eines Familienunternehmens kommen den Bedürfnissen der Frauen entgegen.

Die Beziehung zwischen Vater und Tochter oder zwischen Mutter und Tochter ist wichtig für den Entwicklungsprozess der Tochter im Familienunternehmen. Vor allem die Beziehung zwischen Vater und Tochter ist speziell, da die Tochter sich beim Vater traut, Unsicherheit zu zeigen und der Vater auf diese Unsicherheit oft verständnisvoll reagiert. Auch ist für viele Führungspersonen ein Vorbild oder Mentor von Bedeutung, von welchem Führungsstil und Werte gelernt werden (siehe Kapitel: Beziehungen). Deshalb wird vermutet, dass die Beziehung zwischen Vater und Tochter oder zwischen Mutter und Tochter eine grosse Rolle spielt, ob die Tochter einmal in das Familienunternehmen eintritt. Die zweite Hypothese lautet:

H2: Die Beziehung zum Vater oder zur Mutter, der oder die das Unternehmen führt, ist ausschlaggebend dafür, dass die Tochter einmal die Nachfolge antritt.

Was für berufliche aber auch private Erfahrungen die Nachfolgerinnen bewusst oder unbewusst machen und welche persönlichen Eigenschaften sie haben, könnten ebenfalls ausschlaggebend für den Eintritt in das Familienunternehmen sein. Hier stellt sich die Frage, ab wann die Tochter als geeignete Nachfolgerin angesehen wird. In der Literatur wird erwähnt, dass die Frauen sowohl die Werte des Familienunternehmens kennen, als auch externe Erfahrungen vorweisen müssen, um eine eigene Vision des Familienunternehmens entwickeln zu können (siehe Kapitel: Das Familienunternehmen führen lernen). Eine weitere wichtige Rolle könnte die Situation im Familienunternehmen und der Unternehmerfamilie spielen. Was in der Literatur wenig Beachtung findet, ist das persönliche Umfeld von Frauen in Führungspositionen. Welche Rolle spielt der Partner, die Kinder und der Freundes-

kreis? Interessant ist, dass laut der Literatur Frauen oft in Krisenzeiten Führungspositionen übernehmen (Bruckmüller & Branscombe, 2010, S. 449) oder in Situationen, in welchen das weibliche Feingefühl einer Frau benötigt wird (Curimbaba, 2002, S.247). Zu welchem Zeitpunkt tritt die Tochter in das Unternehmen ein? Welche Ereignisse sind von Bedeutung? Aus diesen Überlegungen leitet sich die dritte Hypothese ab:

H3: Sowohl die Eigenschaften der Frau spielen eine Rolle, ob sie eine Führungsposition im Familienunternehmen einnimmt und behält als auch die Situation im Familienunternehmen, der Unternehmerfamilie und im persönlichen Umfeld.

Vallejo stellt in seiner Untersuchung „A model to study the organizational culture of the family firm“ fest, dass transformationale Führung für ein Familienunternehmen besonders geeignet ist. Denn transformationale Führungspersonen erreichen im Familienunternehmen Ziele, die die Familie und das Unternehmen erwarten. Diese Führungspersonen erreichen auch ein höheres Commitment und Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden (Vallejo, 2009, S. 56). Frauen führen oft transformational. Sie haben ein Verantwortungsgefühl für ihr Umfeld. Familienunternehmen richten oft ihren Fokus auf die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Auch ist es wichtig den Anliegen der Kundschaft nachzukommen. Dies deckt sich mit dem Führungsstil, welcher Frauen zugeschrieben wird. Jedoch müssen Frauen, um in der Schweiz erfolgreich zu sein, gewisse Eigenschaften besitzen, welche eher Männer aufweisen. Auch müssen die Frauen das Familienunternehmen weiterentwickeln und an den Wandel der Zeit anpassen. Dies impliziert eine unternehmerische Denkweise und führt zur vierten Hypothese.

H4: Frauen, welche eine Führungsposition im Familienunternehmen einnehmen, handeln unternehmerisch. Sie haben dabei ein grosses Verantwortungsgefühl für die Familie, ihre Mitarbeitenden und Kunden. Sie entwickeln eine eigene Vision des Familienunternehmens.

Diese vierte Hypothese ist grundlegend für die vorhergehenden Hypothesen und fasst die Aussagen aus der Literatur zusammen: Die Tochter lernt früh die Art und Weise, wie das Familienunternehmen geführt wird und dadurch könnte sie das unternehmerische Gedankengut der Unternehmerfamilie mitbekommen. Im Laufe ihres schulischen und beruflichen Werdegangs baut sie auf dieser Basis auf und entwickelt eigene Vorstellungen. Es wird vermutet, dass dieser Prozess die Tochter befähigt, das Familienunternehmen fortzuführen und die Balance zwischen alten Werten und neuen Chancen zu finden.

8. Methodik

8.1 Qualitative Interviews

Um die Forschungsfragen **„Wirken sich die Eigenschaften von Familienunternehmen förderlich oder nicht förderlich auf die Übernahme einer Führungsposition durch Frauen, welche aus der Unternehmerfamilie stammen, aus?“**, **„Welche persönlichen Merkmale und Konstellationen im Umfeld fördern die Aufstiegschancen einer Frau im Familienunternehmen?“** und die aufgestellten Hypothesen zu beantworten, werden qualitative Interviews durchgeführt. Qualitative Interviews sind hier geeignet, denn es wird eine kleine Zahl von Fällen untersucht. Dies ermöglicht es, das komplexe Arrangement von Rahmenbedingungen des Handelns zu untersuchen, die Problemsicht der Beteiligten zu rekonstruieren und die Fälle miteinander zu vergleichen (Weischer, 2007, S. 259-260). Das Interview wird anhand eines Leitfadens strukturiert. Der Interviewleitfaden dient als grobe Orientierung, denn es herrschen eher narrative Elemente vor. Der Leitfaden muss nicht sequenziell abgearbeitet werden. Für diese Arbeit ist es wichtig, Zusammenhänge zu erkennen. Daher soll während des Interviews die Möglichkeit bestehen, auf neue Aspekte einzugehen, die sich im Gespräch ergeben haben. Experteninterviews werden keine durchgeführt, denn die ausgewählten Interviewpartnerinnen sind bereits Expertinnen, welche aus ihrer Praxis berichten. Denn nur sie verfügen über das Kontextwissen von Familienunternehmen und die Rolle als Frau darin (Weischer, 2007, S. 273-281).

Die Interviews werden anhand einer Mischung aus Textreduktions- und Codierverfahren analysiert (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158-165). Dabei wird wie folgt vorgegangen: Zuerst werden Hauptthemen gebildet. Die Themen werden teilweise durch den Leitfaden abgedeckt aber auch neue Themen sollen in der Auswertung berücksichtigt werden. Danach werden Unterthemen herausgebildet, welche den Hauptthemen zugeordnet werden. In einem weiteren Schritt werden die Themen geordnet und nach ihrer Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfragen eingestuft. Es werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Interviews herausgearbeitet und interpretiert. Anhand dieser Analyse werden die Forschungsfragen beantwortet und die Hypothesen beurteilt (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158-165).

8.2 Erstellung des Interviewleitfadens

Um die relevanten Faktoren für die Übernahme einer Führungsposition durch eine Frau in einem Familienunternehmen herauszuarbeiten, gilt es, ein möglichst breites Themenfeld abzudecken. Die Theorie dieser Arbeit versucht, sich diesen Faktoren anhand der spezifischen Merkmale von Familienunternehmen, der Nachfolgeregelung und der Eigenschaften von Frauen in Führungspositionen anzunähern. Es gilt nun, all diese Themen in den Interviewleitfaden einfließen zu lassen.

Als Hilfe wird ein Ausschnitt aus dem St. Galler Nachfolgemodell herangezogen. Dieser Ausschnitt verschafft einen Überblick über die verschiedenen Ebenen, welche im Interviewleitfaden berücksichtigt werden sollen. Denn „die Erstellung eines Interviews erfordert ein strukturiertes Wissen über das Forschungsfeld sowie erste Modellvorstellungen von Zusammenhangbeziehungen.“ (Weischer, 2007, S. 275).

Interessant für diese Arbeit ist die differenzierte Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den beiden Systemen Familie und Unternehmen. Um das Zusammenspiel der beiden Systeme optimal zu erfassen, werden alle Stufen der Nachfolgeregelung aus vier verschiedenen Perspektiven bzw. auf fünf verschiedenen Analyseebenen betrachtet.

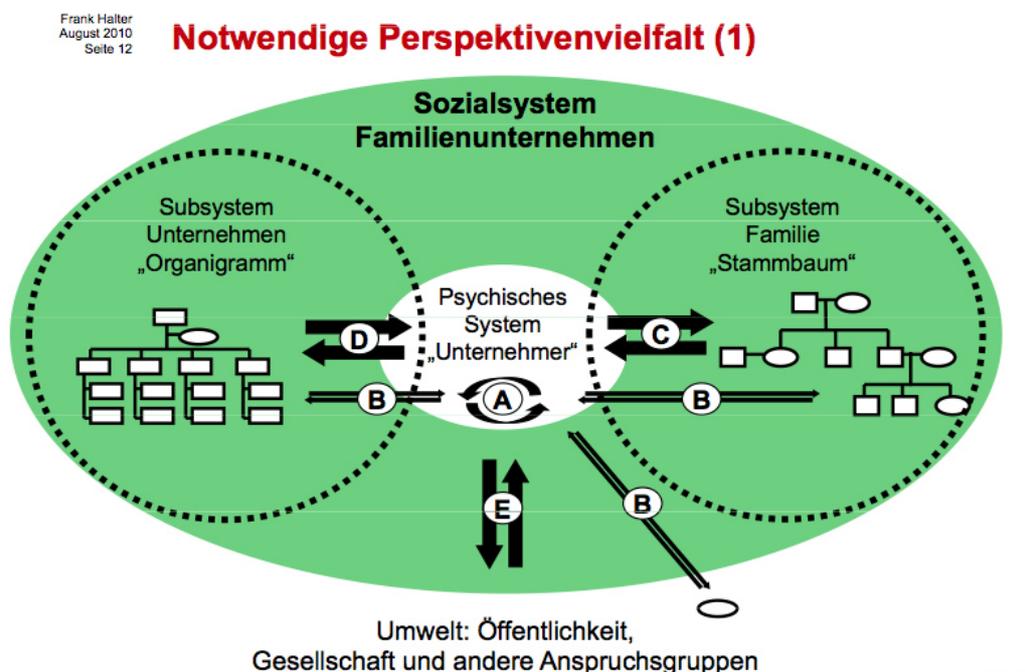


Abbildung 9: Perspektiven im Familienunternehmen (Halter, 2010, online)

- A. Ebene des Individuums (intrapersonelles System)
- B. Ebene der interpersonellen Prozesse und Gruppen (interpersonelles System)
- C. Organisationale Ebene der Familie (organisationales System)
- D. Organisationale Ebene des Unternehmens (organisationales System)
- E. Ebene des Umfeldes (Wirtschaft und Anspruchsgruppen) (Wanzenried, 2012, Folie 157).

Anhand dieser Perspektiven bzw. Analyseebnen wird der Leitfaden erstellt. Auch fliessen vereinzelt die verschiedenen Phasen des Nachfolgeprozesses mit ein.

Unternehmens-
nachfolge
Frank Halter
August 2010
Seite 15

Grundverständnis Nachfolgeprozess Unternehmensnachfolge i.e.S. und i.w.S.

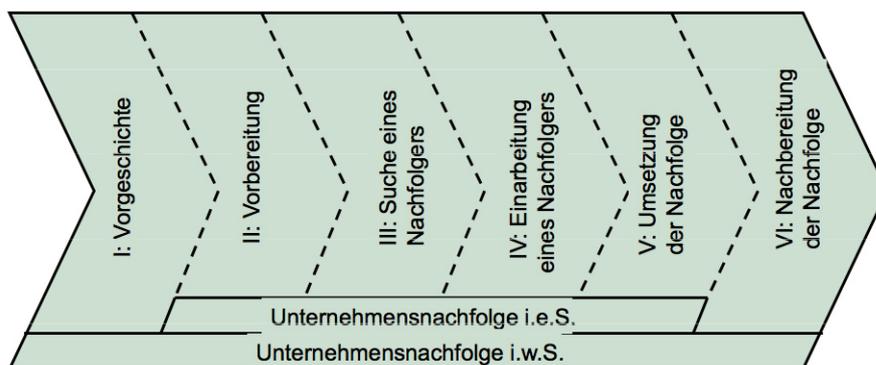


Abbildung 11: Die einzelnen Phasen des Nachfolgeprozesses (Halter, 2010, online)

Der bei den Interviews angewendete Leitfaden ist im Anhang aufgeführt (siehe Anhangverzeichnis).

8.3 Auswahl der Interviewpartnerinnen

Die Forschungsfragen „**Wirken sich die Eigenschaften von Familienunternehmen förderlich oder nicht förderlich auf die Übernahme einer Führungsposition durch Frauen, welche aus der Unternehmerfamilie stammen, aus?**“, „**Welche persönlichen Merkmale und Konstellationen im Umfeld fördern die Aufstiegschancen einer Frau im Familienunternehmen?**“ beschäftigen sich mit der Situation der Frau in einer Führungsposition verbunden mit den Eigenschaften eines Familienunternehmens. Um alle Aspekte dieser Kombination sinnvoll auszuschöpfen, wurde die Auswahl der Interviewpartnerinnen an folgende Bedingungen geknüpft:

- Die Interviewpartnerin ist in einer Schweizer Familienunternehmung in einer Führungsposition tätig.
- Die Interviewpartnerin stammt aus der jeweiligen Unternehmerfamilie.

Somit kann die Interviewpartnerin sowohl zur Rolle der Frau in einer Führungsposition im Familienunternehmen als auch zur Rolle der Frau in einer Unternehmerfamilie Auskunft geben.

Die Interviewpartnerinnen wurden anhand von Artikeln und Medienberichten ausgewählt und anschliessend angefragt. Die Transkripte der geführten Interviews finden sich im Anhang (siehe Anhangverzeichnis).

9. Profile

Insgesamt wurden acht Interviewpartnerinnen ausgewählt, welche in verschiedenen Wirtschaftssektoren tätig sind. Die Familienunternehmen befinden sich bereits in der zweiten bis fünften Generation in Familienhand. Die Frauen in den Führungspositionen sind im Alter von 33 bis 80 Jahren. Vier der Frauen leiten das Familienunternehmen operativ als CEO und eine der Frauen steht kurz vor dem Antritt dieser Position. Alle fünf sind auch im Verwaltungsrat aktiv. Sie haben das Geschäft von ihren Vätern übernommen. Eine Interviewpartnerin ist gerade operativ im Familienunternehmen eingestiegen, welches von ihrem Vater geführt wird. Sie leitet zwei Bereiche und hat einen Sitz im Verwaltungsrat. Eine Befragte teilt sich die operative Führung mit ihrer Schwester und ist Verwaltungsratspräsidentin. Die letzte Interviewpartnerin ist im Ruhestand. Sie übernahm das Unternehmen von ihrer Mutter und musste es aufgrund fehlender Nachfolge verkaufen. Die folgende Tabelle zeigt Alterskategorie, Zivilstand und Kinder, Familienkonstellation, Position in der Geschwisterreihe, Bildung/Titel:

Tabelle 1: Persönliches Profil

Tochter	Alterskategorie	Zivilstand		Familienkonstellation	Position in der Geschwisterreihe	Bildung/Titel
		Anzahl	Kinder			
Franziska Tschudi	51-60	geschieden	0	mehr Söhne	älteste	Universität/ LL.M, MBA
Frau XX	30-40	Ledig	0	nur Töchter	älteste	Universität/ Dr.
Monika Löffel-Bösch	51-60	verheiratet	3	mehr Töchter	mittlere	Lehre, Weiterbildungen
Gaby Grolimund	41-50	verheiratet	0	gleiche Anzahl Töchter und Söhne	älteste	Lehre
Natalie Spross Döbeli	30-40	verheiratet	2	gleiche Anzahl Töchter und Söhne	jüngere	Universität/ lic. oec. publ.
Nicole Loeb	30-40	verheiratet	2	gleiche Anzahl Töchter und Söhne	älteste	Fachhochschule
Annette Lenzlinger Vandebroek	40-50	verheiratet	3	mehr Töchter	mittlere	Universität/ Dr.
Rosmarie Michel	80	ledig	0	gleiche Anzahl Töchter und Söhne	älteste	Fachhochschule

Die folgende Tabelle zeigt die Position der Tochter im Familienunternehmen, die Branche, die Anzahl der Mitarbeitenden, die Anzahl der Generationen und die vorige Führung:

Tabelle 2: Profil des Familienunternehmens

Tochter	Position im Familienunternehmen	Branche	Anzahl Mitarbeitende	Generation	Vorige Führung
Franziska Tschudi	CEO, Delegierte des Verwaltungsrates	Elektrotechnik, Kunststofftechnik	3650	4. Generation	Vater
Frau XX	Bereichsleiterin, Verwaltungsrätin	k. A.	k. A.	2. Generation	Vater
Monika Löffel-Bösch	CEO, Verwaltungsrätin	Büromöbel, Spital- und Pflegebetten	ca. 100	3. Generation	Vater
Gaby Grolimund	CEO	Entsorgung von Kehricht und Werkstoffen	ca. 23	3. Generation	Vater und Onkel
Natalie Spross Döbeli	Führung, Verwaltung und Administration	Gartenbau, Entsorgung und Immobilien	ca. 200	5. Generation	Vater und Grossonkel
Nicole Loeb	Delegierte des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung	Detailhandel	ca. 520	5. Generation	Vater
Annette Lenzlinger Vandebroek	Präsidentin des Verwaltungsrates	Doppelböden, Parkett, Teppiche und Bodenbeläge sowie Schreinerei, Metallbau und Zeltvermietung	ca. 250	5. Generation	Vater
Rosmarie Michel	CEO	Gastgewerbe	ca. 500	4. Generation	Mutter

10. Individuelle Profile

10.1 Franziska Tschudi

10.1.1 Unternehmen

Das Unternehmen, welches in der Elektro- und Kunststofftechnik tätig ist, wurde durch den Urgrossvater von Franziska Tschudi übernommen. Das Unternehmen besteht bereits seit 130 Jahren und ist weltweit an über 30 Standorten aktiv (Wicor, online).

10.1.2 Schulischer und beruflicher Werdegang

Eigentlich wollte Franziska Tschudi Medizin studieren, entschied sich jedoch dann für ein Studium der Rechtswissenschaften. Danach machte sie an der Georgetown University, Washington D.C. den Master of Laws (LL.M.). Später absolvierte sie das Executive MBA Programm der Universität St. Gallen (Universität St. Gallen, online; Interview Franziska Tschudi, Z. 29-67).

Franziska Tschudi beabsichtigte nicht, in das Unternehmen einzutreten, da sie zum einen zwei Brüder hat und zum anderen keine technische Ausbildung vorweisen konnte. Nachdem sie als Anwältin in Bern, Zürich, Washington D.C und Genf gearbeitet hatte, wurde Franziska Tschudi zur Generalsekretärin der Schweizerischen Industrie-Gesellschaft Holding AG (SIG) ernannt. Sie begleitete während ihrer Zeit als Anwältin viele Unternehmen und bekam dadurch Einblicke in die Unternehmensführung. Dies interessierte sie sehr und sie suchte eine Stelle als Assistenz der Geschäftsleitung, wurde jedoch immer abgelehnt. Dies weil sie entweder zu überqualifiziert oder kein Mann war. Als Generalsekretärin wünschte sie sich, einen operativen Bereich übernehmen zu können. Dies wurde ihr jedoch nicht ermöglicht (Universität St. Gallen, online; Interview Franziska Tschudi, Z. 27-102).

10.1.3 Eintritt in das Familienunternehmen

Franziska Tschudi erhielt ein Angebot, eine Unternehmung zu leiten. Dies scheiterte jedoch in letzter Minute, da der notwendige Zusammenschluss mit einem anderen Unternehmen nicht zustande kam. Sie suchte weiter, sah ein interessantes Angebot bei einer Non-Profit-Organisation und erzählte dies ihrem Vater. Dieser meinte jedoch, dass sie lieber in das Familienunternehmen eintreten sollte. Franziska Tschudi bemerkte, dass im Familienunternehmen niemand für die Unternehmensentwicklung zuständig war. Dies traute sie sich zu, da sie bereits als Anwältin in diesem Tätigkeitsfeld Erfahrungen hatte. Sie war dann vor allem im Ausland für das Familienunternehmen tätig. Als sich die Frage stellte, wer die Nachfolge antreten solle, fiel die Wahl auf Franziska Tschudi, obwohl auch einer ihrer Brüder Anspruch auf die Führung erhob (Interview Franziska Tschudi, Z. 67-102).

Des Weiteren ist Franziska Tschudi Mitglied in zahlreichen Gremien tätig, unter anderem im Verwaltungsrat der SwissLife Holding AG und im Vorstand der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer (Universität St. Gallen, online).

10.2 Frau XX

10.2.1 Unternehmen

Das Unternehmen, welches in der Technologiebranche tätig ist, liegt seit zwei Generationen in Familienhand. Mit Frau XX ist die dritte Generation ins Familienunternehmen eingetreten.

10.2.2 Schulischer und beruflicher Werdegang

Frau XX war seit klein auf im Familienunternehmen tätig, sei es als Ferienarbeiterin in der Produktion oder als Praktikantin im Ausland. Sie ist die ältere von zwei Schwestern. Frau XX hat an der Universität Betriebswirtschaftslehre studiert und anschliessend dissertiert. Danach war sie im Bereich Unternehmensberatung tätig. Bereits in jungen Jahren trat Frau XX in den Verwaltungsrat des Familienunternehmens ein. Frau XX leitet nun ein Team und ist auch in einem wichtigen strategischen Bereich im Unternehmen operativ tätig (Interview Frau XX, Z. 4-23, Z. 28-37).

10.2.3 Eintritt in das Familienunternehmen

Frau XX wurde nie von ihrem Vater unter Druck gesetzt, ihr Vater hat sie aber immer gefordert und gefördert. Frau XX konnte frei entscheiden, was sie einmal werden wollte. Aber sie konnte es sich schon immer vorstellen, in das Familienunternehmen einzutreten und nahm deshalb das Angebot des Vaters an, ein Jahr lang als Gast im Verwaltungsrat dabei zu sein und dann zu entscheiden, ob sie Mitglied werden möchte. Sie wird im Unternehmen als Nachfolgerin betrachtet (Interview Frau XX, Z. 419-426).

10.3 Monika Löffel-Bösch

10.3.1 Unternehmen

Das Unternehmen besteht seit 1904 und ist ein Hersteller von funktionellen Möbeln für den Büro- und Pflegebereich. Nach einer Krise Ende der 90er Jahre übernahm der Vater von Monika Löffel-Bösch, Fritz F. Bösch, das Unternehmen als Alleinaktionär und schaffte mit dem neuen Management den Turnaround (Bigla AG, online).

10.3.2 Schulischer und beruflicher Werdegang

Monika Löffel-Bösch hat einen älteren Bruder und zwei jüngere Schwestern. Ihr Bruder wurde von klein auf als Nachfolger gehandelt und so stand Monika Löffel-Bösch nie unter Druck. Sie machte eine kaufmännische Lehre, heiratete früh, bekam drei Kinder und erledigte die Finanzen und das Personal im Architekturbüro ihres Mannes. Sie dachte nie daran, ins Familienunternehmen einzutreten, da ihr Bruder dort bereits tätig war. Dann stieg jedoch ihr Bruder unerwartet aus. Auf den Rat eines Freundes hin, fragte der Vater seine Tochter, ob sie nicht in den Verwaltungsrat der Unternehmung Feintool, welche von ihm gegründet worden war, eintreten wollte. Monika Löffel-Bösch weigerte sich zunächst und wusste nicht, was sie in dieser Männerwelt verloren hatte. Doch der Vater liess nicht locker. Schliesslich entschloss sich Monika Löffel-Bösch, für ein Jahr lang als Gast beizutreten. Sie begann, sich immer mehr dafür zu interessieren, besuchte interne und externe Schulungen und wollte das Unternehmen von Grund auf kennenlernen (Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 4-66).

10.3.3 Eintritt in das Familienunternehmen

Nach einem Jahr entschied sie sich, dem Verwaltungsrat der Feintool beizutreten und übte diese Position fast 17 Jahre aus. Im Verlaufe dieser Zeit wurde entschieden, dass die Unternehmung Feintool an die Börse gehen sollte. Auch bei der Unternehmung Bigla, welche der Vater übernommen hatte, trat Monika Löffel-Bösch als Verwaltungsrätin ein. Dann entschieden ihr Vater und sie auf Grund gewisser Umstände, alle Aktien, welche sie an der Feintool besaßen, zu verkaufen. Monika Löffel-Bösch war mittlerweile Vizepräsidentin des Verwaltungsrates der Feintool, legte aber aufgrund dieser Ereignisse ihr Mandat sofort nieder. Für ihren Vater war eine Ära zu Ende und er wollte sich aus dem Geschäftsleben zurückziehen. Monika Löffel-Bösch übernahm so die Geschäftsführung der Unternehmungen Bösch & Co, welche Aktien an der Feintool hielt und der Bigla Management AG. Monika Löffel-Bösch ist unter anderem noch Verwaltungsrätin der Berner Fachhochschule und ist im Verband Schweizer Unternehmerinnen VCHU tätig (Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 4-66, Z. 70-92).

10.4 Gaby Grolimund

10.4.1 Unternehmen

Das Unternehmen, welches von Gaby Grolimunds Grossvater gegründet wurde, sorgt für umweltgerechte Entsorgung von Kehrlicht und Werkstoffen. Das Unternehmen wurde vom Schwiegersohn des Gründers, Gaby Grolimunds Vater und vom Sohn des Gründers, Gaby Grolimunds Onkel, vor ihr geführt (Vogelsanger AG, online; Interview Gaby Grolimund, Z. 4-121).

10.4.2 Schulischer und beruflicher Werdegang

Gaby Grolimund und ihr Bruder halfen schon in ihrer Kindheit im Unternehmen mit. Ihr Bruder und sie konnten es sich jedoch nicht vorstellen, im Unternehmen zu arbeiten, da sie sahen, wie sehr sich ihr Vater dafür einsetzte und sie deshalb nie mit der ganzen Familie in den Urlaub fahren konnten. Gaby Grolimund machte beim Modehaus Spengler eine kaufmännische Lehre. Sie schätzte vor allem den Patron Herrn Spengler, welcher sich für seine Mitarbeitenden einsetzte und in vielen Dingen fortschrittlich war. Anschliessend bereiste sie Amerika. Als sie zurückkam, bekam sie das Angebot, wieder beim Modehaus Spengler zu arbeiten. Um ihre Englischkenntnisse zu verbessern, wurde Gaby Grolimund ein Sprachaufenthalt in England bezahlt. Nach einiger Zeit wollte sie berufsbegleitend die höhere Hochschule für Wirtschaft absolvieren. Daher konnte sie nur noch 70 bis 80 Prozent arbeiten und so ihre Stelle nicht mehr behalten. Der Vater von Gaby Grolimund war auch nicht mehr der Jüngste und benötigte Unterstützung. Da entschied sie sich, 70 Prozent im Familienunternehmen zu arbeiten (Interview Gaby Grolimund, Z. 4-121).

10.4.3 Eintritt in das Familienunternehmen

Gaby Grolimund brach nach 2 Jahren die höhere Hochschule für Wirtschaft ab, da ihre Hilfe im Unternehmen immer mehr benötigt wurde. Ihr Vater und sie wollten stets die Anliegen der Kunden berücksichtigen und machten daher viele Zusatzleistungen. Der Vater von Gaby Grolimund begann, sich langsam zurückzuziehen und sie wollte noch ein bisschen Freizeit haben. Daher wurde ein Geschäftsführer eingestellt, der aber aufgrund privater Ereignisse nach einem Jahr das Unternehmen verliess. Gaby Grolimund übernahm dann die Geschäftsführung mit der Unterstützung ihres Vaters. Ihr Vater zog sich aber immer mehr zurück und überliess die Führung ganz seiner Tochter. Gaby Grolimund kaufte dann noch die Aktien ihres Onkels und ihrer Cousine auf, um Streitigkeiten und plötzliche Geldforderungen zu vermeiden (Interview Gaby Grolimund, Z. 4-121).

10.5 Natalie Spross Döbeli

10.5.1 Unternehmen

Die Spross-Gruppe ist hauptsächlich in den drei Geschäftsfeldern Gartenbau, Entsorgung und Immobilien tätig. Bis vor kurzem wurde das Unternehmen von Natalie Spross Döbelis Grossonkel und Gärtner der Nation, Werner H. Spross, geführt. Die Handelsgärtnerei wurde 1882 von dem Grossvater von Werner H. Spross gegründet. Werner H. Spross übernahm bereits im Alter von 21 Jahren die verschuldete Handelsgärtnerei von seinem Vater (Spross, online; Baertschi, 2010, online). Werner H. Spross hatte keine Kinder und so band er seine Neffen Heinz und Jürg Spross in die Geschäftsleitung

mit ein. Jürg Spross stieg jedoch 2004 wegen Differenzen mit seinem Onkel aus (Lüscher, 2011, online).

10.5.2 Schulischer und beruflicher Werdegang

Natalie Spross Döbeli wuchs in Zürich auf und ging hier zur Schule. Sie absolvierte ihr Wirtschaftsstudium ebenfalls in Zürich, um im Unternehmen Teilzeit arbeiten zu können und weil sie so näher bei der Familie war. Nach ihrem Studium trat sie in das Familienunternehmen ein und baute eine Abteilung im Bereich Kunstrasen auf. Natalie Spross Döbeli verliess aber danach das Familienunternehmen wieder, um externe Arbeitserfahrungen zu sammeln. Sie wollte wissen, ob sie sich auch anderswo behaupten könnte. Anschliessend ging sie mit ihrem jetzigen Ehemann für drei Monate auf eine Weltreise (Interview Natalie Spross Döbeli, Z. 4-17).

10.5.3 Eintritt in das Familienunternehmen

Während der Weltreise von Natalie Spross Döbeli verstarb ihr Grossonkel unerwartet. So stieg sie früher, als geplant in das Familienunternehmen ein, um vor allem auch ihren Vater, Heinz Spross, welcher nun die Unternehmensleitung übernommen hatte, zu unterstützen. Sie übernahm die Leitung der Administration und wurde in die Geschäftsleitung berufen. Natalie Spross Döbeli erwartet aktuell ihr zweites Kind und wird dieses Jahr die operative Leitung übernehmen. Der Bruder von Natalie Spross Döbeli erklärte bereits im Teenageralter, dass er die Firma auf keinen Fall führen wollte (Spross, online; Interview Natalie Spross Döbeli, Z. 21-34, Z. 142-143, Z. 295-306).

10.6 Nicole Loeb

10.6.1 Unternehmen

1881 gründeten David, Julius, Louis und Eduard Loeb unter dem Namen Gebrüder Loeb ein kleines Textilgeschäft. Bald wurde das Geschäft zum ersten modernen Warenhaus in Bern. Der Vater von Nicole Loeb, François Loeb, führte das Familienunternehmen bereits in der vierten Generation (Loeb, online).

10.6.2 Schulischer und beruflicher Werdegang

Nicole Loeb konnte sich nicht vorstellen, dass sie einmal im Handel tätig sein würde. Sie machte eine Kunstgewerbeschule. Als sie jedoch in diesem Bereich arbeitete, realisierte sie, dass es doch nicht das war, was sie wollte. Sie besuchte daher die Akademie für Mode, Business, Management und Marketing im deutschen Nagold und schloss als Textilbetriebswirtin BTE ab. Danach ging Nicole Loeb für

zwei Jahre nach New York und arbeitete als Trainee beim Metropolitan Museum of Art. Zurück in Europa, absolvierte Nicole Loeb ein Trainee Programm bei Peek & Cloppenburg. Nach dem Trainee Programm war sie dort als Abteilungsleiterin und in der Zentralverwaltung tätig (Interview Nicole Loeb, Z. 4-21).

10.6.3 Eintritt in das Familienunternehmen

Der damalige CEO der Loeb Holding AG fragte Nicole Loeb an, ob sie die frei gewordene Stelle als Bereichsleiterin Textil antreten wollte. 2005 zog sich der Vater von Nicole Loeb, François Loeb, aus dem Unternehmen zurück und Nicole Loeb wurde Delegierte des Verwaltungsrates. 2005 steckte das Unternehmen Loeb in einer Krise. Die Umsätze sanken, der Gewinn brach ein. Nicole Loeb musste zwei Filialen schliessen und Leute entlassen. Der Bruder von Nicole Loeb, Leiter Controlling, verliess das Unternehmen, um als selbstständiger IT-Berater tätig zu sein. Durch die konsequente strategische Ausrichtung konnte das Unternehmen die Rückkehr in die Gewinnzone verzeichnen. Nicole Loeb ist verheiratet und hat zwei Töchter (Baumann, 2011, S. 22; Interview Nicole Loeb, Z. 30-41, Z. 56-62).

10.7 Annette Lenzlinger Vandebroek

10.7.1 Unternehmen

1862 entschloss sich Johann Josef Lenzlinger, ein Wiesenstück zu kaufen und darauf ein Wohnhaus mit Werkstätte zu bauen. Heute ist die Lenzlinger Söhne AG im Ausbaugewerbe in fünf verschiedenen Geschäftsbereichen tätig. Das Familienunternehmen ist bereits seit fünf Generationen in Familienhand und wird von Karin Lenzlinger Diedenhofen operativ geführt. Annette Lenzlinger Vandebroek ist Verwaltungsratspräsidentin. Die beiden Schwestern sind die Besitzerinnen der Unternehmung. Zuvor führte ihr Vater, Urs Lenzlinger, über 40 Jahre die Firma und hat sie um-und ausgebaut (Lenzlinger, online).

10.7.2 Schulischer und beruflicher Werdegang

Annette Lenzlinger Vandebroek wuchs als die mittlere von drei Geschwistern auf. Sie absolvierte ein Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Zürich. Danach war Annette Lenzlinger Vandebroek in verschiedenen wirtschaftlich ausgerichteten Anwaltskanzleien tätig und machte das Anwaltspatent. Sie entschloss sich, sich selbstständig zu machen und dissertierte nebenbei in Baurecht. Seit 1998 ist Annette Lenzlinger Vandebroek Partnerin der Anwaltskanzlei Streiff Pellegrini & von

Kaenel, wo sie schon zuvor als Rechtsanwältin tätig war (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, Z. 4-83).

10.7.3 Eintritt in das Familienunternehmen

Kurz nach ihren ersten beruflichen Erfahrungen trat Annette Lenzlinger Vandebroek als Verwaltungsrätin in das Familienunternehmen ein. Ihr Vater bezog sie bei Projekten mit ein und übergab ihr viel Verantwortung bei juristischen Dingen. Ihre ältere Schwester, Karin Lenzlinger Diedenhofen, trat erst später in das Unternehmen ein, übernahm zuerst einen Bereich und dann die operative Führung. Der Bruder der beiden Schwestern machte zwar als einziger eine Lehre im Betrieb und wurde als potentieller Nachfolger gesehen. Es stellte sich jedoch heraus, dass er lieber einen künstlerischen Beruf ausüben wollte.

Neben dem Amt der Verwaltungsratspräsidentin ist sie heute verantwortlich für die rechtlichen Angelegenheiten und für die Pensionskasse. Auch entlastet sie ihre Schwester bei Projekten, welche eher in das operative Geschäft gehören. Annette Lenzlinger Vandebroek ist verheiratet und hat drei Kinder (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, Z. 4-100, Z. 292-295).

10.8 Rosmarie Michel

10.8.1 Unternehmen

1869 erwarb Emil Schurter ein altes Haus direkt beim Ausgang des Niederdorfes in Zürich und eröffnete eine kleine Zuckerbäckerei. Sein Sohn, der ebenfalls Emil Schurter hiess, übernahm das Unternehmen. Er verstarb jedoch früh und so führte seine Frau, Marie Schurter-Rickli, das Geschäft weiter. Nach deren Tod übernahm deren Schwester, Trudi Michel-Schurter, und ihr Mann das Familienunternehmen. 1953 trat Rosmarie Michel, die Tochter von Trudi Michel-Schurter, in den Betrieb ein und führte diesen weiter. 2006 erwarb die ZFV-Unternehmungen die Confiserie Schurter AG (Confiserie Schurter, online).

10.8.2 Schulischer und beruflicher Werdegang

Rosmarie Michel wuchs in Zürich auf. Als Kind wurde sie von dem Familienunternehmen geprägt. In der Unternehmerfamilie standen drei Dinge im Mittelpunkt, die Familie, die Mitarbeitenden und die Kunden. Nach dem Gymnasium ging Rosmarie Michel nach Lausanne und absolvierte die Hotelfachschule. Sie wollte sich zuerst ausserhalb des Familienunternehmens bewähren und ging ins Ausland. Rosmarie Michel kam jedoch zurück, weil ihr Vater starke gesundheitliche Probleme hatte und ihre Mutter dadurch sehr belastet war (Interview Rosmarie Michel, Z. 4-39).

10.8.3 Eintritt in das Familienunternehmen

Obwohl Rosmarie Michel eine Direktionsstelle in der Hotellerie in Aussicht hatte, empfand sie es als ihre erste Pflicht, die Familie und das Unternehmen zu unterstützen. Der ältere Bruder von Rosmarie Michel und sie traten in die Geschäftsleitung des Familienunternehmens ein. Im Laufe der Zeit stellte es sich jedoch heraus, dass Rosmarie Michel mehr dafür geeignet war, die Führung zu übernehmen (Interview Rosmarie Michel, Z. 39-215).

Rosmarie Michel ist nicht verheiratet und hat keine eigenen Kinder. Sie kümmerte sich jedoch, nach dem frühen Tod ihrer Schwägerin, um ihre Neffen und Nichten. Auch ist sie Taufpatin von zahlreichen Kindern (Interview Rosmarie Michel, Z. 243-250).

Rosmarie Michel hat in den letzten 35 Jahren verschiedene Verwaltungsratsmandate in Grossfirmen wie ZFV-Unternehmungen, Valora, Credit Suisse und Bon Appétit Group wahrgenommen. Darüber hinaus hat sie sich mit verschiedenen nebenamtlichen Tätigkeiten einen Namen gemacht. Sie war unter anderem Weltpräsidentin der Business & Professional Women und Vice-Chair bei Women's World Banking, New York. Als Trustee und Executiv Vicechair von Women's World Banking hat sich Rosmarie Michel bereits in den 70er mit Entwicklungshilfe und Kleinstkrediten auseinandergesetzt. Heute wirkt sie für ihr weit gespanntes, international bedeutsames und bunt zusammengesetztes Wirtschafts- und Sozialnetzwerk als Anlaufstelle, Gastreferentin, Beraterin, Mitorganisatorin für Events, Fachfrau, Kontaktvermittlerin und anderes mehr (Ecole Hotellerie Lausanne, online).

11. Auswertung der Interviews

11.1 Frühe Arbeitserfahrungen im Familienunternehmen und die Bereitschaft in das Familienunternehmen einzusteigen

In der Literaturübersicht wird an vielen Stellen erwähnt, dass die Töchter oft die ersten Arbeitserfahrungen im Familienunternehmen machen (Sirmon & Hitt, 2009, S. 341-342; Mühlebach, 2004, S. 25; Collins, Tucker & Pierce, 2010, Kapitel: Summary; Dumas, 1998, S. 225). Auch bei den Interviewpartnerinnen war dies bei den meisten der Fall. "...sondern ich habe automatisch angefangen, während der Ferien das Archiv aufzuräumen und Unkraut zu jäten und was man dann halt so macht im Familienbetrieb. Ich habe das schon damals als Chance gesehen." (Interview Natalie Spross Döbeli, Z. 263-265). Natalie Spross Döbeli spricht an, dass sie die Chance ergriffen hat, einen Ferienjob zu bekommen, ohne sich bewerben zu müssen. Sie, wie auch eine andere Interviewpartnerin, arbeitete sogar während des Studiums im Familienunternehmen, „immer mal wieder zur Überbrückung meiner Semesterferien" (Interview Frau XX, Z. 14-15). Diese beiden sowie Rosmarie Michel konnten sich während ihrer schulischen und beruflichen Laufbahn vorstellen, später in das Familienunternehmen einzusteigen und die Nachfolge anzutreten: „...die Firma war immer in meinem Gesichtsfeld in Bezug auf die Zukunft.“ (Interview Rosmarie Michel, Z. 484-485). Natalie Spross Döbeli und Frau XX richteten auch ihr Studium und ihre externen Arbeitserfahrungen so aus, dass sie später gut für eine Führungsposition im Familienunternehmen vorbereitet waren: „...weil ich so gewusst habe, für was. Also ich habe dann wie für mich schon die Einsatzgebiete abklären können..." (Interview Natalie Spross Döbeli, Z. 134-135).

Die restlichen interviewten Frauen sahen ihre Zukunft nicht im Familienbetrieb oder wollten sogar explizit nicht einsteigen. Dies hing womöglich damit zusammen, dass bei diesen Frauen ein Bruder klar vom Vater favorisiert wurde: „Es ist für mich nie zur Diskussion gestanden, dass ich in das Unternehmen eintrete, also, wo ich jetzt bin. Ich habe zwei Brüder. Und da war es für meinen Vater immer klar, dass ich als Mädchen (...) ich hatte keine technische Ausbildung und da war es klar, dass man mich nicht brauchen konnte." (Interview Franziska Tschudi Z. 34-36). Franziska Tschudi und Monika Löffel-Bösch berichteten auch nicht von frühen Arbeitserfahrungen im Familienunternehmen. Gaby Grolimund beobachtete als Kind, wie viel ihr Vater arbeiten musste und wie wenig Zeit er dadurch für das Familienleben hatte. Sie hatte deshalb eine ablehnende Haltung gegenüber dem Unternehmen: „...mein Bruder und ich haben immer gesagt, ah das Geschäft ist eine Katastrophe, wir wollen das nicht. Wir haben auch gesehen, dass das Geschäft viel Freizeit einnimmt und wir deshalb im Sommer nie in die Ferien gegangen sind..." (Interview Gaby Grolimund, Z. 23-26).

11.2 Eintritt der Tochter in das Familienunternehmen

Wie bereits in der Literatur erwähnt, beginnen viele Frauen in einer Managementposition oder begleiten spezifische Projekte im Familienunternehmen und steigen so ein (Dumas, 1998, S. 225). Manche der Interviewpartnerinnen nahmen zuerst einen Sitz im Verwaltungsrat ein, dies meist auf Anfrage des Vaters: „Aber mein Vater kam zu mir und sagte, XX ganz ohne Stress, aber möchtest du nicht einfach mal für ein Jahr als Gast beim Verwaltungsrat dabei sein und dir das anschauen und dann entscheiden, ob du das weiter machen möchtest oder nicht. Also ich bin nicht hingegangen und habe gesagt du ich will das jetzt.“ (Interview Frau XX, Z. 423-426). Einige Frauen übernahmen zuerst die Leitung eines Bereiches, in welchem sie sehr selbstständig entscheiden konnten, so auch Nicole Loeb: „Und dann bin ich 1999 hier im Unternehmen eingestiegen. Aber nicht mit der Gesamtverantwortung, sondern zuerst mit einer Teilaufgabe.“ (Interview Nicole Loeb, Z. 20-21). Annette Lenzlinger Vandebroek und Franziska Tschudi konnten durch ihr Studium neue Bereiche im Familienunternehmen ausfüllen. Annette Lenzlinger Vandebroek studierte Rechtswissenschaften und wurde von ihrem Vater in Projekte eingebunden, bei welchen sie die rechtlichen Aspekte regelte. Dies begann sie zu faszinieren, „das war wirklich spannend, das war wirklich sehr interessant, das Arbeiten als Anwältin für ein Unternehmen und das hat mich mein Vater machen lassen“ (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, Z. 316-317). So gelang es ihrem Vater, sie doch noch für das Unternehmen zu begeistern. Auch Franziska Tschudi war durch ihren Anwaltsberuf qualifiziert, um den Bereich Unternehmensentwicklung im Familienbetrieb aufzubauen, „also Unternehmen kaufen, Akquisitionen, Joint Ventures, das habe ich als Anwalt schon gemacht“ (Interview Franziska Tschudi, Z. 86-87).

11.2.1 Sich die Aufgabe zutrauen

Bei fast allen Interviewpartnerinnen war es so, dass der Vater die Tochter fragen musste, ob sie in das Familienunternehmen eintreten mochte. Die Initiative ging ganz klar vom Vater aus. „Ich dachte, dass das nur so eine Idee vom Vater war. Aber nach einem halben Jahr kam er wieder und fragte mich, wie es jetzt aussehe, es wäre doch gut, wenn ich in den Verwaltungsrat kommen würde.“ (Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 30-32). Vor allem Monika Löffel-Bösch traute sich zunächst die Aufgabe als Verwaltungsrätin nicht zu und musste dazu von ihrem Vater ermutigt werden: „Und dann habe ich ihm ganz offen gesagt, dass ich mir das erstens nicht zutraue und zweitens, dass dies eine ganz andere Welt ist, die ich nicht kenne. Und dann hat er gesagt, da kommst du rein, das lernst du.“ (Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 33-35). Frau XX spricht diesbezüglich von einer „Gratwanderung... weil meistens hat man dann einen Job, der eigentlich über den Fähigkeiten liegt“ (Interview Frau XX, Z. 444-445). Laut Frau XX muss der Übergeber die richtige Balance „zwischen überfordern und unterfordern“ (Interview Frau XX, Z. 450) finden. Natalie Spross Döbeli spricht oft an, dass man das mit sich selber ausmachen muss: „...ich musste das mehr mit mir vereinbaren, so nach dem Motto, die

Anforderung an sich selbst ist ja meistens am höchsten, als Leute ausserhalb so wahrnehmen. Also so kann ich das, die Frage an mich selber." (Z. 148-151). Die meisten Interviewpartnerinnen sprechen auch von einem Prozess, währenddem sie in ihre Rollen hineingewachsen sind: „Wir sind natürlich auch gewachsen mit der Aufgabe.“ (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, Z. 127-128). Rosmarie Michel betont immer wieder die Chancen, welche Familienunternehmen bieten und dass sie diese Chance ergreifen wollte, auch wenn die Anforderungen hoch waren. Auch sie wurde stets von anderen dazu ermutigt: „...ich bin so früh immer in alles reingekommen, dass es für mich eine Selbstverständlichkeit war. Ich wollte die Chancen wahrnehmen, weil die anderen das Gefühl hatten, dass ich das kann und es war manchmal wirklich eine Nummer zu gross für mich, aber dann bin ich hineingewachsen.“ (Interview Rosmarie Michel, Z. 338-341).

11.2.2 Situation im Familienunternehmen

Im Literaturüberblick wird festgestellt, dass Frauen häufig in Krisenzeiten Führungspositionen erlangen (Bruckmüller & Branscombe, 2010, S. 449). Bei fünf Interviewpartnerinnen war das Unternehmen, der Vater oder die Mutter in einer schwierigen Situation und fragte deshalb die Tochter an, ob sie eine Führungsposition im Familienunternehmen übernehmen mochte. Bei Rosmarie Michel wurde der Vater krank und dies war für ihre Mutter schwierig. Rosmarie Michel sah es als ihre Pflicht an, ihre Mutter zu unterstützen und in das Unternehmen einzutreten: „Der Grund war, dass mein Vater gesundheitshalber fast vollständig aussetzen musste, das war für meine Mutter etwas schwierig, sie hat natürlich nichts gesagt, aber wie das in einer Familie so ist, für mich war es selbstverständlich, dass ich nicht wegbleibe und weiss ich was mache.“ (Interview Rosmarie Michel, Z. 36-39). Auch Gaby Grolimund wollte ihren Vater unterstützen, als dieser altersbedingt mit Neuerungen überfordert war: „Und da habe ich gesehen, dass mein Vater auch schon langsam älter war und hier alleine war und da habe ich gedacht ich kann meinem Vater helfen, hier für 70 Prozent arbeiten.“ (Interview Gaby Grolimund, Z. 65-67). Der Bruder von Monika Löffel-Bösch stieg unerwartet aus dem Familienunternehmen aus und daher musste ihr Vater einen neuen Nachfolger oder eine neue Nachfolgerin finden und kam auf seine Tochter zurück: „Das war für meinen Vater natürlich sehr hart und es hat zuerst schon etwas einen Bruch gegeben. (..) Ja und irgendwie kam er dann auf die Idee, dass eine seiner Töchter das Unternehmen übernehmen könnte.“ (Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 21-24). Der Grossonkel von Natalie Spross Döbeli verstarb unerwartet und ihr Vater, welche die operative Führung übernahm, benötigte die Unterstützung seiner Tochter. Deswegen kehrte Natalie Spross Döbeli etwas früher von ihrer Weltreise zurück: „...dann mein Grossonkel gestorben und da stand halt das Thema im Raum, mein Vater hier und kommst du nicht schon früher zurück. Und darum bin ich dann ein bisschen früher ins Geschäft eingestiegen als geplant war, aber rückblickend gesehen war dies absolut in Ordnung.“ (Interview Natalie Spross Döbeli, Z. 14-17). Nicole Loeb übernahm die

Verantwortung für das Familienunternehmen, als sich dies in einer Krise befand: „Als ich 2005 das Unternehmen übernommen habe, war das Unternehmen in einer sehr schwierigen Situation. Wir mussten Filialen schliessen, Leute entlassen...“ (Interview Nicole Loeb, Z. 58-59).

Was auffällt, bei den beiden jüngeren Befragten hat der Vater, welcher das Familienunternehmen führt, ein starkes Zwischenmanagement aufgebaut. Dies entlastet einerseits die Tochter. Andererseits wird dadurch das Unternehmen professioneller und externe Personen haben Aufstiegsmöglichkeiten. „Und bei uns ist es jetzt so, dass wir ein Zwischenmanagement haben, dass hat mein Vater sehr gut gemacht. Also es ist nicht mein Vater und dann niemand mehr und wenn ich in 30 Jahren komme bin ich es dann. ...Und das ist für mich eigentlich angenehm, da ich nicht so einen Druck habe.“ (Interview Frau XX, Z. 132-135). „Und dann hat man die Hierarchie flacher gemacht, in dem man langjährige Mitarbeitende, welche eigentlich bereits in Führungspositionen tätig waren und die somit die Kompetenz hatten, als Kadermitarbeiter definiert hat.“ „Ich denke die Chancen werden länger je mehr bewusster wahrgenommen, dass sie aktiv dürfen führen, dass ihre Meinung auch angenommen wird, also jetzt vor allem aus dem Kaderbereich und dass sie etwas bewegen können.“ (Interview Natalie Spross Döbeli Z. 29-32, Z. 373-375).

11.3 Beziehung zum Vorgänger oder zur Vorgängerin

Die Beziehung zwischen dem Vater, der das Unternehmen leitet und der Tochter oder zwischen der Mutter, die das Unternehmen leitet und der Tochter ist für den Entwicklungsprozess der Tochter im Familienunternehmen von Bedeutung (Dumas, 1990, S. 169-173; Vera & Dean, 2005, S. 338). Grundsätzlich haben alle Interviewpartnerinnen eine gute Beziehung zum Vorgänger oder zur Vorgängerin. Die Beziehung wurde bei vielen jedoch erst durch die Zusammenarbeit im Familienunternehmen vertieft: „Und seit ich jetzt offiziell im Geschäft bin, ist unsere Beziehung sehr gut geworden, also nicht, dass unsere Beziehung vorher schlecht war... Es hat sich sehr gut entwickelt. Ich spüre einerseits die Unterstützung von ihm, ich weiss, dass er stolz ist auf mich //mhm//. Ich bin aber sehr froh, dass er da ist, weil er viele Qualitäten hat, die ich noch nicht habe oder nicht habe.“ (Interview Natalie Spross Döbeli, Z. 312-317).

Es fällt oft auf, dass Töchter dem Vater widersprechen, vor allem dort, wo der Vater als Patron auftritt und eher einen Sohn bevorzugt hätte, wie im Falle von Franziska Tschudi und Monika Löffel-Bösch. „Ich war vielleicht einfach ein bisschen rebellisch und habe mein eigenes Zeug gemacht. Ich habe mich einfach nie untergeordnet...“ (Interview Franziska Tschudi, Z. 462-463). „Ich glaube, es wär auch nicht gut gewesen, wenn ich immer dieselbe Meinung gehabt hätte, wie mein Vater.“ (Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 391-392). Bei Monika Löffel-Bösch hat sich jedoch auch die Bindung zwischen ihr und ihrem Vater während der Zusammenarbeit verstärkt; dies ging sogar so weit, dass

der Vater sein Bild von Frauen revidierte: „Und sein Bild von Frauen hat sich geändert. Er hat heute eine unglaubliche Achtung vor Frauen. Er findet das gut, dass heute Frauen viel aktiver sind und auch in den oberen Etagen vertreten sind.“ (Interview Monika Löffel-Bösch Z. 402-404).

Doch warum akzeptiert der Vater offensichtlich gut, wenn die Tochter widerspricht? Dumas stellt in ihrer Studie ebenfalls fest, dass Vater und Tochter eine andere Beziehung haben als Vater und Sohn (Dumas, 1990, S. 173). Dies bemerkt auch eine Interviewpartnerin: „Söhne mit erfolgreichen Vätern, ich glaube das ist schwierig. Du stehst dann immer im Schatten deines Vaters und musst daraus heraustreten und dich beweisen. Also für mich als Tochter ist es viel einfacher, zu fragen, wie geht das, wie hast du das gemacht, wie gehe ich das am besten an, halt das Kommunikative. Durch das Fragen öffnet man sich auch weitere Türen. Und ich denke, als Frau fällt es einem leichter zu sagen, das kann und weiss ich jetzt noch nicht. Aber ich denke, von einem Mann würde da viel mehr erwartet.“ (Interview Frau XX, Z. 409-414).

Doch wie bei Franziska Tschudi und Monika Löffel-Bösch muss sich auch die Tochter gegenüber dem Vater zuerst behaupten. Nicole Loeb wollte wegen der Krisensituation im Unternehmen Veränderungen umsetzen und dabei konnte sie Diskussionen mit ihrem Vater nicht gebrauchen: „Nein, das war meine Bedingung, dass er aus allem rausgeht, sonst hätte ich das nicht gemacht. Weil mein Vater eben ein Patron war, sehr dominant und er hat das Unternehmen 25 Jahre lang geleitet, bevor er es fremden Managern übergeben hat.“ (Interview Nicole Loeb, Z. 300-302).

Dumas erwähnt in ihrer Studie, dass Väter für die Töchter eine Mentor- und Vorbildfunktion einnehmen (Dumas, 1990, S. 173). Frau XX berichtet, dass sie den Job ihres Vaters schon früh spannend fand: „Man bekommt mit, was der Vater alles so macht und was ihm so Spass macht und dass er es toll findet.“ (Interview Frau XX, Z. 154-155). Viele der Interviewpartnerinnen empfinden Bewunderung für ihren Vater und haben Achtung vor dessen Leistungen: „Aber Respekt war sicher vorhanden und von mir aus gesehen auch Bewunderung.“ (Interview Franziska Tschudi, Z. 459). „Und durch dass ich dann die Kurse besucht habe, habe ich ein anderes Bild bekommen und auch die Ehrfurcht, vor dem, was mein Vater alles aufgebaut hat, ist grösser geworden und gewachsen.“ (Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 53-55). Gaby Grolimund bewunderte den Respekt, welchen die Mitarbeitenden gegenüber ihrem Grossvater hatten und die Art und Weise, wie er das Geschäft führte: „Und mein Grossvater der war so ein richtiger Patron, da sind dann auch alle gesprungen, wenn er gekommen ist und wütend war, haben sich alle versteckt. Und wenn ich so darüber nachdenke, mein Grossvater war nicht oft im Geschäft und so sollte es ja auch sein. Der Inhaber sollte mehr rausgehen und sich nicht die ganze Zeit mit dem Tagesgeschäft herumschlagen.“ (Interview Gaby Grolimund, Z. 375-378).

Gaby Grolimund hatte jedoch nicht das beste Verhältnis zu ihrem Grossvater, auch deswegen, weil sie nicht immer das tat, was er sagte. Sie begründet dies damit, dass sie und ihr Grossvater ähnlich waren. „Ja, schlussendlich waren wir uns einfach zu ähnlich... Und ich hab dann halt auch mal gefunden nein, ich mache das nicht, oder ich wollte dann halt wissen, warum...“ (ebd., Z. 422-426). Auch Franziska Tschudi und Monika Löffel-Bösch sprechen davon, dass sie gleich sind oder ähnlich ticken wie ihre Väter. (Interview Franziska Tschudi, Z. 459-462; Interview Monika Löffel-Bösch Z. 66).

11.4 Geschwisterkonstellationen

Bereits Curimbaba bemerkt, dass die Geschwisterkonstellationen für die Rolle der Frau ausschlaggebend sind (Barrett & Moores, 2009, S. 60). In den Interviews kristallisierte sich heraus, dass sich meist nur ein Kind in der Familie eignet und bereit ist, das Familienunternehmen zu führen. In den Unternehmerfamilien, in welchen ein Sohn vorhanden war, zeigte es sich meist schon früh, dass dieser das Familienunternehmen nicht übernehmen mochte. Beispielsweise arbeitet der Bruder von Natalie Spross Döbeli sogar im Familienunternehmen mit, strebte aber nie eine Führungsposition an: „...mein Bruder ist der älteste von uns allen, aber er hat schon relativ früh klargemacht, dass er das nicht möchte. Er arbeitet jetzt zwar im Betrieb, aber er arbeitet draussen, das macht er gerne, das macht er gut, aber die Verantwortung und das Ding, das ist nicht Seins, das hat er auch früh klargemacht.“ (Interview Natalie Spross-Döbeli, Z. 142-145). Auch der Bruder von Nicole Loeb überliess die Verantwortung gerne seiner Schwester: „Gut, mein Bruder ist wirklich eine ganz andere Person, er ist Softwarespezialist, der am liebsten alleine in seinem Kämmerchen tüftelt und jetzt hat er seine eigene Firma gegründet und Software entwickelt.“ (Interview Nicole Loeb, Z. 287-289).

Nicht nur die Brüder der Nachfolgerinnen, sondern auch die Schwestern hegten andere Berufswünsche und traten daher nie in Konkurrenz mit den Nachfolgerinnen: „Die Finanz- und Geschäftswelt in der mein Bruder und ich darin leben, das wollen sie gar nicht. (...) Sie sind gerne in der Natur mit Tieren zusammen. Und das, was sie machen, da wär ich nicht der Typ dafür. Wir sind einfach sehr unterschiedlich.“ (Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 347-349). „Ich habe eine Schwester, die ist allerdings viel jünger als ich. Sie geht eher in Richtung Architektur.“ (Interview Frau XX, Z. 165). Für Annette Lenzlinger Vandebroek, welche zusammen mit ihrer Schwester das Familienunternehmen führt, ist klar, dass ihre Schwester besser geeignet ist für die operative Führung als sie. Sie sagt sogar, dass sie nur wegen ihrer Schwester im Unternehmen ist: „Aber so die Idee, dass ich die Position meines Vaters übernehmen könnte, habe ich nie gehabt. Ich bin im Unternehmen wegen meiner Schwester und nicht wegen meinem Vater, weil das einfach eine Kombination war, wo ich gedacht habe, doch das könnte funktionieren.“ (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, Z. 311-314). Der Bruder von Annette Lenzlinger Vandebroek machte zwar eine Lehre im Familienunternehmen und wurde auch als

Nachfolger gesehen, schlug aber dann eine andere Richtung ein: „Es hat sich aber dann gezeigt, dass er das nicht wird.“ (ebd., Z. 294-295).

Rosmarie Michel und Franziska Tschudi konnten sich gegenüber ihren Brüdern durchsetzen, obwohl diese Interesse am Familienunternehmen zeigten. Der Bruder von Rosmarie Michel war einfach weniger engagiert als sie: „Also sein Interesse für das Geschäft war nicht so gross, er hatte viele andere Interessen... er war sehr tüchtig und hat viel gearbeitet, aber irgendwie war er nicht so engagiert. Bei mir war es so, dass ich natürlich, ähm, die Firma war ein grosser Teil meines Lebens...“ (Interview Rosmarie Michel, Z. 208-211). Dass die Wahl bei Franziska Tschudi auf sie fiel und nicht auf ihre Brüder, erklärt sie anhand ihrer Eigenschaften und ihrer Leistungen im Unternehmen: „Ja sicher meine Art, das ist so. Das Führen, Kommunizieren und Entscheiden, man wusste die kann das. Weil ich habe ja das auch vorher gemacht, das hat man gesehen, bei den Projekten, die ich geleitet habe... Sicher auch aufgrund meiner Führungsfähigkeiten im weitesten Sinne.“ (Interview Franziska Tschudi, Z. 446-450).

11.5 Aspekte einer Führungsperson speziell im Familienunternehmen

Alle Interviewpartnerinnen sind sehr engagiert für das Unternehmen; zum einen, weil ihnen ihre Arbeit Spass macht und zum anderen, weil es verknüpft ist mit der Familie und dem Eigentum: „Das Engagement ist anders. Du weisst, für wen es ist. Du beisst dich viel mehr durch und akzeptierst viel mehr.“ (Interview Gaby Grolimund, Z. 307-308). „Also ich denke, das ist auch wichtig, man muss bei allem, was man macht, Freude haben, sonst funktioniert es nicht... Es ist das eigene Geld, das man investiert und damit umgeht.“ (Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 135-136 und Z. 292-293). „...ich entscheide immer mit dem eigenen Geld, das hat einfach ein Engagement zur Folge, wo Sie nicht so schnell in einem Management haben. Es hat so eine direkte Auswirkung, einfach auf Sie selber und durch das können Sie auch kurze Entscheidungswege haben und das macht natürlich dann die Schlagkraft aus.“ (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, Z. 431-434).

Laut Franziska Tschudi scheint es so, dass Frauen in Nicht-Familienunternehmen sich mehr durchsetzen müssen und kurzfristiger denken, als in Familienunternehmen: „Die sind sehr tough, ich finde die sind tougher, wie ich. Und viele haben eben auch im Hinterkopf, weisst du, das mache ich nur eine bestimmte Zeit. Ich hingegen wusste, als ich in dieses Unternehmen gekommen bin, dass ich dies jetzt mein ganzes Leben lang tun werde.“ (Interview Franziska Tschudi, Z. 251-253). Nicole Loeb hält fest, dass sie in einem kleinen Unternehmen womöglich die gleiche Position hätte erreichen können, aber es in einem Grossunternehmen nicht geschafft hätte: „...ich hätte mich, rein von meiner Persönlichkeit her, nicht in einem Konzern hocharbeiten können, ich finde dort geht es sehr politisch zu und her. Ich hätte sicher in einem kleinen Unternehmen die gleiche Position erreichen können. Aber die

Spiele in den grossen Unternehmen, wo es dann um Allianzen geht..." (Interview Nicole Loeb, Z. 175-178). Rosmarie Michel betont, dass Frauen nicht nur aufgrund von Erbgründen Familienunternehmen übernehmen können, sondern sie müssen eine grosse Portion Tüchtigkeit mitbringen. Was jedoch diese Frauen nicht haben, ist der „Kampf beim Nadelöhr“ (Interview Rosmarie Michel, Z. 204-206). An einer anderen Stelle erwähnt Rosmarie Michel nochmals den Kampf beim Nadelöhr: „Ich beneide die jungen Frauen nicht, es ist viel härter, als zu meiner Zeit, viel härter, wir hatten noch viel mehr Möglichkeiten, zu gestalten und herauszukommen, eine Art Eigenleben zu führen, auf eine Art unabhängig. Also das ist schon hart, was heute da passiert so kurz vor dem Nadelöhr. Heute haben Sie eine Konkurrenz, jetzt wollen sie Sie nicht mehr..." (edb., Z. 355-359).

Natalie Spross Döbeli ist der Meinung, dass es einfacher ist, in einem Familienunternehmen eine Führungsposition zu übernehmen, jedoch diese Position gut auszuführen, ist ebenfalls eine Herausforderung: „Eine Führungsposition in einem Familienunternehmen zu erlangen, ist sicher einfacher, das würde ich unterschreiben. Sie auszufüllen, ist dann eine andere Frage.“ (Interview Natalie Spross Döbeli, Z. 362-364).

Auch in Familienunternehmen werden Führungspersonen schlussendlich an ihrem Erfolg gemessen. Auf diesen Punkt weist Nicole Loeb hin: „...schlussendlich werde ich gemessen an meinem Erfolg. Wenn ich keinen Erfolg habe, dann habe ich nicht erfüllt und dann ist es ganz egal wie und wenn ich Erfolg habe, ist es auch ganz egal, wie ich zu diesem Erfolg gekommen bin. Das wird manchmal ein bisschen vergessen bei der ganzen Geschlechterdiskussion..." (Interview Nicole Loeb, Z. 326-329). Dies unterstreicht auch Franziska Tschudi mit der Aussage: „Also ich mache diesen Job jetzt schon seit 11 Jahren, offensichtlich habe ich ihn gut gemacht, sonst wäre ich nicht mehr da oder das Unternehmen wäre nicht mehr da.“ (Interview Franziska Tschudi, Z. 277-279).

11.5.1 Verantwortung für Mitarbeitende, Familie und Unternehmen

Den Töchtern im Familienunternehmen wird bereits früh bewusst gemacht, dass es wichtig ist, sich um seine Mitarbeitenden und seine Kunden zu kümmern. „Das zweite ist, dass Sie relativ früh in einem Familienunternehmen lernen, mit Menschen umzugehen, das ist eben die Sozialkompetenz mit Kunden und natürlich mit Mitarbeitenden.“ (Interview Rosmarie Michel, Z. 382-383). „Jemandem dienen, war immer wichtig, jemand anders kam immer zuerst. Es ist schon so, man muss die Kundenschaft zufrieden stellen.“ (Interview Gaby Grolimund, Z. 91-92).

Alle Interviewpartnerinnen fühlen sich für ihre Mitarbeitenden verantwortlich. Viele der Mitarbeitenden kennen die Frauen schon, seit sie kleine Kinder waren und so entsteht eine enge Bindung: „Und durch dass ich die Leute so früh kennengelernt habe, die sind auch sehr lange bei unserem Fa-

milienunternehmen tätig, wie der eine, der 38 Jahre bei uns war. Und da entwickelt man ein gewisses Pflichtbewusstsein, man fühlt, dass man diesen Leuten etwas schuldet, jetzt neben den Produkten, der Firma und den Anwendungen, die ich toll finde." (Interview Frau XX, Z. 373-377). „Ich fühle mich verantwortlich für die Mitarbeitenden und ihre Familien. Ähm, für mich ist das immer wichtig, wenn ich weiss, dass ein Problem in einer Familie besteht." (Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 295-297).

Dieses Verantwortungsgefühl für die Mitarbeitenden kann auch problematisch werden, wenn die Mitarbeitenden ungenügende Leistungen erbringen oder nicht gut mit den anderen Mitarbeitenden umgehen. Gaby Grolimund berichtet: „Zuvor hatte ich echt keinen guten Betriebsleiter. Der war sehr streng zu meinen Mitarbeitenden und sie mochten ihn nicht sonderlich. Aber ich habe mich nicht getraut, ihm zu kündigen, weil er war 58 und ich kannte seine Kinder." (Interview Gaby Grolimund, Z. 234-237). Sogar währenddem das Unternehmen in der Krise war, war Nicole Loeb geduldig mit den Mitarbeitenden: „Wir mussten ja viele Leute entlassen, die lange da waren und immer die Faust in der Tasche gemacht haben und dann hat man da noch ein zwei Jahre geschaut und hat dann aber irgendwann sagen müssen, wenn du nicht daran glaubst, dann musst du halt gehen.“ (Interview Nicole Loeb, Z. 341-344).

Die meisten Interviewpartnerinnen sorgen sich auch um den Familienzusammenhalt und sind bei Problemen die Ansprechpersonen. „Meine Funktion in der Familie ist die, die die Familie zusammenhält //mhm//. Und es ist lustig, wenn irgendwo ein Problem ist, kommen immer alle zu mir. (...) Einfach weil ich diejenige bin, die immer alles löst und ausbügelt und ähm einfach den Frieden wiederherstellt. ...Aber mir ist da auch wohl dabei. Ich fühle mich da auch verpflichtet, dass es gut funktioniert in der Familie.“ (Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 240-245). Die Familie von Rosmarie Michel wusste, dass sie im Notfall alles „stehen und liegen“ lies und dass sie mit dem „schnellsten Flug“ da war (Interview Rosmarie Michel, Z. 267-269). Auch pflegte Rosmarie Michel ihre Eltern bis zu deren Ableben (ebd., Z. 245-247). Nicole Spross Döbeli fühlte sich verpflichtet, ihrem Vater in der schwierigen Zeit, als ihr Grossonkel gestorben war, beizustehen. Ihr Vater ist Gartenarchitekt und das Administrative und die Finanzen „das ist nicht Seins“ (Interview Natalie Spross Döbeli, Z. 303-304). Umso mehr hatte Natalie Spross Döbeli das Gefühl, ihren Vater unterstützen zu müssen (ebd., Z. 298-305).

Alle Interviewpartnerinnen bemühen sich, das Unternehmen gut zu führen und den Wert des Unternehmens zu vermehren. Sie haben alle grossen Respekt vor den Leistungen ihrer Vorfahren. „... ich bin die vierte Generation da drin. Man hatte eine Firma mit einem Namen und da wurde uns immer gesagt, dass man das pflegen muss und keine Schande machen darf.“ (Interview Rosmarie Michel, Z. 19-21). „Dann möchte ich halt das, was der Vater aufgebaut hat, nicht vernichten, sondern gut managen und sicher auch versuchen, zu vermehren.“ (Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 91-92). „...ich

habe dafür zu sorgen, dass das Unternehmen an Wert gewinnt und dann habe ich meinen Job gut gemacht.“ (Interview Franziska Tschudi, Z. 494-495).

11.6 Eigenschaften und Merkmale von Frauen in Führungspositionen

Wie das letzte Zitat von Franziska Tschudi und auch schon andere Zitate im letzten Kapitel zeigen: Frauen wollen gute Leistungen erbringen und messen sich selbst an ihren Erfolgen. Bereits im Literaturüberblick wird festgestellt, dass die Schweiz ein sehr leistungsorientiertes Land ist (Geert Hofstede, online). Dies widerspiegeln auch die Aussagen der Interviewpartnerinnen. „Aber für so eine Aufgabe spielt sicher ein grosses Commitment und ein grosser Wille zur Leistungsbereitschaft eine Rolle.“ (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, Z. 147-148). Dies ist somit eine Eigenschaft der Frauen in Führungspositionen in Familienunternehmen. Eine andere ist die ausgeprägte Sozialkompetenz, welche ebenfalls bereits weiter oben angesprochen wurde. Jede Interviewpartnerin betont, dass es wichtig ist, in einer Führungsposition mit Menschen umzugehen. Obwohl sich Frauen in Familienunternehmen besonders verantwortlich für ihre Mitarbeitenden fühlen, ist dies eine Eigenschaft, welche allgemein Frauen zugeschrieben wird. „Frauen kümmern sich mehr um die Mitarbeitenden, sie achten auf einen besseren Umgang und Wertschätzung.“ (Interview Franziska Tschudi, Z. 397-398).

Die Interviewpartnerinnen nennen alle die gleichen oder ähnliche Eigenschaften, welche für eine Frau in einer Führungspositionen wichtig sind: Entscheiden- und Delegieren-Können, vernetztes Denken, Neugier, gesunder Menschenverstand, Durchhaltevermögen und Humor. Laut Rosmarie Michel sind drei Eigenschaften grundlegend: „Das erste, was wichtig ist, ist Neugier, also man sollte sich mit vielem befassen und immer neugierig sein für Neues. Das zweite ist Bescheidenheit, das ist ganz wichtig, man kann nicht alles alleine machen, man ist auch nicht auf irgendeine Art besser als die anderen, man ist jetzt halt einfach auf diesem Posten. Und das dritte ist der Humor, wenn Sie den nicht haben, dann überleben Sie nicht.“ (Interview Rosmarie Michel, Z. 219-223). Die angesprochene Neugier von Rosmarie Michel, welche die Bereitschaft darstellt, immer wieder Neues zu lernen, ist eine weitere Eigenschaft, welche die Interviewpartnerinnen aufweisen. Besonders Monika Löffel-Bösch wollte alles von Grund auf lernen, da sie kein Studium absolviert und auch keinen technischen Beruf gelernt hatte. Mit dieser Neugierde überraschte sie die Mitarbeitenden: „...das war noch lustig, die Leute haben gestaunt, dass jemand, der in den Verwaltungsrat will, sich zuerst mit den grundlegenden Dingen befasst“ (Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 43-44). Auch Franziska Tschudi erwähnt das Öfteren während dem Interview: „ das kann man ja lernen“ (Interview Franziska Tschudi, Z. 40, 55 und 228).

Annette Lenzlinger Vandebroek bestätigt die Aussagen in der Literatur über die ressourcenorientierte Sichtweise: „Ich denke, heutzutage muss man einfach alle vorhandenen Ressourcen nutzen können.“ (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, Z. 152-153).

11.6.1 Führungsstil

Die Interviewpartnerinnen schenken ihren Mitarbeitenden Vertrauen und haben für deren Anliegen ein offenes Ohr. „...ich glaube, das ist dann halt auch die Kunst, abzugeben und das Vertrauen in die Leute zu haben und ihnen die Freiheit geben und den Glauben daran zu haben, dass sie es besser können als ich.“ (Interview Nicole Loeb, Z. 47-49). „Ich pflege eine sehr offene Beziehung, also ich bin jemand, zu mir kann man immer kommen. Meine Türe ist immer offen, bei mir muss man keinen Termin haben.“ (Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 254-255). Franziska Tschudi und Natalie Spross Döbeli berichten, dass Mitarbeitende auch über ihr Privatleben Bescheid wissen dürfen. „Also sie wissen es, wenn es mir schlecht geht. Ich habe auch schon geweint in einer Sitzung, das gibt es.“ (Interview Franziska Tschudi, Z. 323-324). Die zwei Interviewpartnerinnen betonen auch, dass es ihnen nichts ausmacht, wenn man sie duzt, das heisst aber nicht, dass sie mit jemandem dann befreundet sind. „Ich kann jetzt nicht gerade mit jedem was trinken gehen, mache ich dann mit allen per Du oder nicht.“ (Interview Natalie Spross Döbeli, Z. 189-190). „Aber es heisst nicht, wenn mich jemand duzt, dass ich gleichzeitig mit dem befreundet bin.“ (Interview Franziska Tschudi, Z. 313-314).

Frau XX spricht auch die Problematik der Vorbildfunktion an, die sie als Tochter vom Chef einnimmt. Sie vermisst die persönlichen Beziehungen am Arbeitsplatz, welche sie bei der externen Berufserfahrung gehabt hat. „Und jetzt habe ich schon mehr Verantwortung, bin mehr Vorbild und die Leute haben auch mehr Respekt in dem Sinn... Und das ist sicher etwas, was für uns Frauen sehr schwierig ist, da wir gerne persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz haben.“ (Interview Frau XX, Z.241-242 und Z. 249-250).

11.6.2 Networking

Rosmarie Michel sticht heraus, wenn es um das Thema Networking geht. Im Interview wird klar, wie viele Leute sie kennt, in wie vielen verschiedenen Gremien und Verwaltungsräten sie Einsitz genommen hat und wie viel sie sowohl durch ihre Kontakte als auch durch ihre Person selbst bewirken konnte und kann. Sie selbst sagt, dass sie auch in einen „sehr weiten Familien- und Freundeskreis ...hineingeboren“ (Interview Rosmarie Michel, Z. 231-232) wurde. Rosmarie Michel begründet ihr breites Netzwerk auch damit, dass sie durch den Rückhalt im Familienunternehmen freier agieren konnte: „...wenn man die Möglichkeit hat, sich zusätzlich zu seinem Beruf sich noch in anderen Netzwerken oder was auch immer das es ist zu bewähren.“ (edb., Z. 26-27). Auch Franziska Tschudi

pflegt ihre Netzwerke und weiss, wie man Leute verbindet: „Zu mir sagt man auch immer, dass ich eine Networkerin bin. Ich verbinde alle mit allen, ich kenne viele Leute.“ (Z. 124-125). Den Interviewpartnerinnen ist bewusst, dass es wichtig ist, die richtigen Leute zu kennen. Denn nur so können sie sich austauschen und weiter dazulernen. „Der Austausch mit anderen ist mir halt schon wichtig.“ (Interview Gaby Grolimund, Z. 188). „Weil so Jobs bedingen häufig, dass man aktiv in der Vernetzungsarbeit engagiert ist, dass man sich zeigt und bis man da ein bisschen herausfindet, was das Effizienteste ist, wo man wirklich die Leute trifft, die man haben muss...“ (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, Z. 226-229). Frau XX hält fest, dass man als Unternehmerin darauf angewiesen ist, die richtigen Leute zu kennen, um beispielsweise über das richtige Verhalten in fremden Kulturen Bescheid zu wissen (Interview Frau XX, Z. 113-118). „Wenn man in Richtung Unternehmertum geht, kann man nicht mehr alles können, man muss den Überblick haben und gewisse Sachen bis ins Detail nachfragen, aber wichtig ist dabei, dass man gute Leute um sich herum hat.“ (Interview Frau XX, Z. 101-103).

Jedoch betonen die Interviewpartnerinnen, welche Kinder haben, dass die Kinder für sie an erster Stelle stehen und sie durch diese Doppelbelastung von Familie und Beruf gar nicht mehr so viel Zeit für Netzwerkpflege aufbringen können (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, Z. 176-178; Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 192-196; Interview Nicole, Loeb Z. 30-32). Annette Lenzlinger Vandebroek stellt fest, dass sie immer mehr Männer kennt, die sich auch vermehrt aktiv an der Kindererziehung beteiligen möchten. Aus diesem Grund treten Männer immer öfter beruflich kürzer. „Es gibt ja auch immer mehr Männer, die finden, dass sie zwischen 25-40 Jahren auch nicht 60 Stunden in der Woche arbeiten möchten. Das ist etwas, das ich gerade auch im Anwaltsberuf immer mehr höre. Und das begreife ich sehr gut, man möchte halt auch bei den Kindern sein und Familienarbeit machen und, ähm, die Prioritäten einfach anders legt.“ (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, Z. 80-83).

11.7 Das Unternehmer-Gen

Bei einigen Interviews fiel das Wort „Unternehmertum“ oder „unternehmerisch“. Die Interviewpartnerinnen beschreiben so meist, dass sie das Unternehmerische von ihren Vorgängern oder Vorgängerinnen geerbt haben: „Aber heute sagt er auch immer und erzählt das auch immer allen, dass ich wahrscheinlich die bin, die das Unternehmerische von ihm geerbt habe und die, die halt einfach den Instinkt hat.“ (Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 381-383).

11.7.1 Unternehmerfamilie

"Mein Vater ist Unternehmer, meine Mutter ist Unternehmerin, meine Onkels (...). Also es wurde permanent über diese Sachen und Wirtschaft gesprochen." (Interview Frau XX, Z. 72-73) Dieses Zitat

zeigt, dass Frau XX aus einer Familie stammt, bei welcher viel unternehmerisches Gedankengut vorhanden ist. Dies prägt sie auf eine Art und Weise, welche Frau XX selber nicht bewusst ist: „...natürlich hat mich die Unternehmerfamilie stark geprägt. Aber ich kann Ihnen jetzt nicht genau sagen wie.“ (ebd. Z. 160-161). Auf die Frage, ob Nicole Loeb Unternehmergeist besitzt, antwortet sie: "Doch, auf jeden Fall. Halt auch ein bisschen Händler, was wir halt sind." (Interview, Nicole Loeb, Z. 184). Damit beschreibt sie ihre Unternehmerfamilie, welche bereits in der fünften Generation im Handel tätig ist. In der Literatur wird erwähnt, dass die lokale Verwurzelung und die gesellschaftliche Verpflichtung bei Unternehmern eine wichtige Rolle spielt. Gaby Grolimund und Rosmarie Michel beschreiben, wie sich die Unternehmerfamilie in der lokalen Umgebung sozial engagierte: „Sie hatten früher auch viele Leute aus der Erziehungsanstalt oder so. Mein Grossvater hat sich viel um die Leute gekümmert.... " (Interview Gaby Grolimund, Z. 441-442). „Man kann natürlich nicht erfolgreich sein in einer Firma, wenn es den Leuten nicht gut geht und dadurch hat man hautnah die Entwicklung gesehen. ...wir sind eine alte Zürcher Familie und hatten Verpflichtungen gegenüber der Öffentlichkeit, das war auch noch ein wichtiger Faktor.“ (Interview Rosmarie Michel, Z. 16-22). Spannend ist auch, dass oft die Mutter, obwohl sie nicht im Unternehmen arbeitet, entweder ,wie bei Frau XX, ein eigenes Unternehmen führt oder, wie bei Annette Lenzlinger Vandebroek, sich ebenfalls für gesellschaftliche Themen einsetzt: „Meine Mutter war aktiv bei einer Gruppierung dabei, die sich für das Frauenstimmrecht eingesetzt hat.“ (Z. 545-546).

Doch ist es auch schwierig, in einer Unternehmerfamilie gross zu werden, denn die Leute aus dem Dorf oder der Umgebung richten ihr Augenmerk auf die Nachkommen. Diese Situation schildert Monika Löffel-Bösch in der Aussage: „Das Einzige, was natürlich ist, ist wenn man in so einem Dorf aufwächst und der Vater das grösste Unternehmen in der Gegend hat, dann steht man immer sehr im Fokus.“ (Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 212-214).

11.7.2 Merkmale unternehmerischen Denkens

Was zeichnet unternehmerisches Denken aus? Sicher die Eigenschaft, mit Rückschlägen umgehen zu können und nicht so schnell aufzugeben, wenn es nicht so gut läuft (Leister, 2010, S. 17). Dies beschreiben auch die Interviewpartnerinnen: „Weil man hat permanent Rückschläge und man muss es halt trotzdem immer wieder versuchen. Und auch daran glauben.“ (Interview Frau XX, Z. 396-397). „...man muss auch einen breiten Rücken haben (lacht), man muss auch, eben hin stehen können, wenn es nicht so geht, wie man denkt.“ (Interview Nicole Loeb, Z. 56-58). Franziska Tschudi beschreibt, dass man in ihrer Branche nicht reich wird, dass es aber Spass macht, weil es eine Herausforderung ist. Dies zeichnet unternehmerisches Denken ebenfalls aus. „Da verdient man halt nicht so

viel, aber es macht Spass //ja//. Es ist halt dann eine unternehmerische Aufgabe.“ (Interview Franziska Tschudi, Z. 379-380).

Monika Löffel-Bösch und Rosmarie Michel sprechen auch von einem „Bauchgefühl“. „Ich habe auch sehr ein starkes Bauchgefühl. Und ich entscheide oft aus meinem Bauchgefühl heraus. Klar habe ich schon oft Fehler gemacht, aber nur so lernt man es auch.“ (Z. 385-387) „...das Verständnis der Umsetzung von guten Ideen und das zweite, dort musste ich immer bisschen schmunzeln, ist, dass wir ein gewisses Gespür haben, alle reden jetzt ja vom Bauchgefühl.“ (Interview Rosmarie Michel, 160-162).

Gaby Grolimund hat weitere Ideen im Kopf, welche sie gerne umsetzen würde, sobald sie Zeit dazu haben wird: „Wir hätten noch Ideen, aber wir sind so involviert in das Tagesgeschäft, dass du gar keine Zeit hast, noch irgendein Projekt aufzugleisen.“ (Interview Gaby Grolimund, Z. 216-218). Auch Monika Löffel-Bösch ist gegenüber neuen Projekten nicht abgeneigt: „Wir sind eine Unternehmerfamilie und wir werden sicher wieder in gewisse Firmen investieren und sich beteiligen.“ (Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 89-91)

Annette Lenzlinger Vandebroek hat sich direkt nach dem Studium selbstständig gemacht: „Und dann habe ich mich selbstständig gemacht und habe daneben meine Dissertation geschrieben.“ (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek Vanderbroek, Z. 16-17). Neben den Aufgaben im Familienunternehmen ist sie heute auch Partnerin einer Anwaltskanzlei.

11.7.3 Eigene Vision des Familienunternehmens

„Sie haben etwas übernommen, das andere bereits geschaffen haben. Damit gehen Sie eine Verpflichtung ein, bei der Sie eine Balance finden müssen zwischen der Erhaltung von Werten und der Innovation und der Marktanpassung und in dem müssen Sie leben.“ (Interview Rosmarie Michel, Z. 386-389). Diese Aussage von Rosmarie Michel beschreibt, in welcher Situation die Töchter in Führungspositionen in Familienunternehmen stecken und welche Herausforderung auf sie wartet. Nicole Loeb sah die einzige Chance, das Unternehmen aus der Krise zu führen, indem sie viele Veränderungen vornahm. „Ich habe den ganzen Verwaltungsrat ausgewechselt, ausser einem, ich habe einen neuen Präsidenten geholt und dann haben wir nachher 60 Millionen Franken in das Haus da drüben investiert. Wirklich alles, wir haben auch hohe Risiken in Kauf genommen.“ (Interview Nicole Loeb, Z.303-306). Diese Risikobereitschaft beschreibt auch unternehmerisches Handeln.

Mit der Tochter kommt auch ein neuer Führungsstil ins Unternehmen. Dieser kollidiert meist mit dem Führungsstil ihrer Vorgänger. Das ganze Unternehmen und die Unternehmenskultur müssen daher umgekrempelt werden, wenn die Tochter etwas verändern möchte. „...es war halt sehr per-

sonifiziert und dort haben wir wirklich probiert, ohne formal einen riesigen Aufwand zu betreiben, aber doch halt so klare Regeln, dass alle Leute, alle Abteilungen die gleiche Gewichtung bekommen.“ „Also je personifizierter ein Unternehmen ist, desto schwieriger kann eine Übernahme sein, aber das ist mehr ein Thema von der Strukturierung...“ (Interview Natalie Spross Döbeli, Z. 48-51, Z. 414-415). Auch spricht Nicole Spross Döbeli an, dass es heutzutage nicht mehr optimal ist, ein Unternehmen personifiziert zu führen (Interview Natalie Spross Döbeli, Z. 409).

Rosmarie Michel berichtet davon, dass sie viel im Familienunternehmen verändert hat und sich mit dem Markt weiterentwickelt hat: „Ja, das gehört eben auch dazu. In einer eigenen Firma, die muss ja auch wachsen und sich verändern, wir sind in einem harten Markt. Ich habe viel geändert in meinem Geschäft, also wir haben regelmässig umgebaut und das Angebot geändert.“ (Interview Rosmarie Michel, Z. 330-332)

Die meisten Interviewpartnerinnen betonen, dass es Ihnen wichtig ist, dass das Unternehmen in guten Händen ist. Sie würden darum auch in Betracht ziehen, das Unternehmen zu verkaufen. Laut Annette Lenzlinger Vandebroek ist die Mobilität heute grösser geworden und man trennt sich schneller vom Unternehmen (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, Z. 553). Nicole Loeb betont auch, dass man den Markt stets beobachten und sich stets kritisch hinterfragen muss (Interview Nicole Loeb, Z. 354-356).

11.8 Persönliches Umfeld

11.8.1 Partner

Laut Franziska Tschudi hat das Privatleben einen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit: „...sicher hat der Zustand, das Privatleben für mich und ich denke, für viele andere auch, einen grossen Einfluss darauf, was man fähig ist, zu leisten. ...Meine jetzige gute Situation ermöglicht mir, viel schwierigere Sachen zu bewältigen.“ (Interview Franziska Tschudi, Z. 153-157). Durch diese Aussage und andere wird betont, dass das Privatleben nicht ausschlaggebend dafür ist, dass eine Frau eine Führungsposition ausüben kann. Es nimmt jedoch einen Einfluss.

Gleich mehrere Interviewpartnerinnen sprechen sich darüber aus, wie schwierig es ist, als Frau in einer solchen Position einen geeigneten Partner zu finden. „Es ist nicht so einfach, als Frau in einer solchen Position einen Mann zu finden, der mit der Position mit wächst.“ (ebd., Z. 163). „Es ist noch relativ schwierig für eine Frau in so einer Position, eine Beziehung zu haben, bei welcher der Mann sagt, dass es auch so für ihn stimmt.“ (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, Z. 236-237). Franziska Tschudi, Annette Lenzlinger Vandebroek und Monika Löffel-Bösch sehen vor allem das Problem

darin, dass sie in der Öffentlichkeit bekannt sind und daher an Veranstaltungen im Mittelpunkt stehen, wohingegen der Partner weniger beachtet wird. Daher muss der Partner ein gewisses Selbstvertrauen mitbringen und sein eigenes Umfeld haben (Interview Franziska Tschudi, Z. 163-178; Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, Z. 237-240; Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 160-166). Wie oben bereits angesprochen, ist eine Voraussetzung für eine gute Beziehung laut Franziska Tschudi, dass die Partner miteinander wachsen (Interview Franziska Tschudi, Z. 163-164). Dies betont auch Monika Löffel-Bösch mit der Aussage: „Also wir arbeiten zusammen, wir haben Kinder zusammen, wir machen Sport zusammen. Es ist halt wichtig, ähm, dass man sich in die gleiche Richtung entwickelt.“ (Interview Monika Löffel-Bösch, 146-148).

Die Interviewpartnerinnen stellen ebenfalls fest, dass der Partner nicht nur Verständnis für ihre Situation haben, sondern auch bei der Kindererziehung engagiert sein muss. „Und das andere ist, man braucht einen Mann, der mitmacht. Er muss auch mitmachen, er muss mir entgegenkommen, er muss viel Verständnis haben und das habe ich zum Glück gefunden.“ (Interview Natalie Spross Döbeli, Z. 72-73). Laut Annette Lenzlinger Vandebroek ist es erst durch einen Partner möglich, Kinder und Beruf unter einen Hut zu bekommen: „Also es ist ganz sicher, um Kinder zu bekommen und im Beruf zu bleiben, eine Voraussetzung...“ (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, 211-212).

Aus den Interviews geht hervor, dass fünf der Frauen mit einem Partner liiert sind, der ebenfalls sein eigenes Unternehmen leitet: „Ich bin seit drei Jahren in einer Beziehung. Und was vielleicht auch noch spannend ist, mein Freund ist auch Unternehmer.“ (Interview Frau XX, Z. 88-89). „Er ist auch selbstständig und hat eine Firma aufgebaut.“ (Interview Nicole Loeb, Z. 109). „Ja, mein Mann ist ebenfalls selbstständig.“ (Interview Gaby Grolimund, Z. 179). „Er ist selbstständig. Er macht Sanierungen und Beratung.“ (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, Z. 182). Annette Lenzlinger Vandebroek erwähnt, dass durch die Selbstständigkeit ihres Mannes und ihre Position im Familienunternehmen beispielsweise Besuchstage in der Schule wahrgenommen werden können, ohne dass man extra einen Ferientag nehmen muss (ebd., Z. 182-185).

Es ist wichtig, dass der Partner die Probleme kennt, mit welchen die Unternehmerin konfrontiert wird. So können sich die Partner gegenseitig unterstützen. Dies unterstreicht Gaby Grolimund mit der Aussage: „Er hat halt ähnliche Sorgen, wie ich. Aber er ist auch für mich gefahren, das hat er gemacht. Oder wenn Wohnungsräumungen waren, konnte ich ihn schicken mit meinen Jungs und er war dann dort der Chef.“ (Interview Gaby Grolimund, Z. 210-212).

11.8.2 Kinder

Vier der acht Interviewpartnerinnen haben Kinder. Nicole Loeb beschreibt, dass es auch Situationen gab, in welchen sie an ihre Grenzen gestossen ist. Vor allem als ihre Kinder noch klein waren und diese eine intensive Betreuung benötigten (Interview Nicole Loeb, Z. 145-151). Laut Nicole Loeb wird es dann problematisch, wenn sowohl im Beruf als auch bei den Kindern nicht alles so läuft, wie geplant. „Es ist alles aufeinander abgestimmt und wenn irgendetwas ausfällt, dann ist dann nichts mehr, wie es sein sollte.“ (ebd., Z. 134-135). Jedoch spricht Nicole Loeb auch davon, dass Kinder ein guter Ausgleich zum Berufsleben sind. Denn wenn sie nach Hause kommt, ist sie sofort abgelenkt und hat gar nicht mehr die Möglichkeit, sich mit den Problemen im Geschäft zu befassen (ebd., Z. 126-130). Auch Natalie Spross Döbeli sagt aus, dass eine eigene Familie einen Ausgleich schafft. Jedoch war und ist ihr die Arbeit immer wichtig (Interview Natalie Spross Döbeli, Z. 68-71).

Annette Lenzlinger Vandebroek und Monika Löffel-Bösch betonen, dass die Kinder für sie erste Priorität haben. „Aber das Hauptgewicht liegt natürlich bei meinen Kindern.“ (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, Z. 176). „...weil meine Kinder standen für mich immer an erster Stelle.“ (Interview Monika Löffel-Bösch, Z. 192). Monika Löffel-Bösch beschreibt, dass sie ihre männlichen Kollegen manchmal schräg angeschaut haben, wenn sie wegen ihrer Kinder eine Sitzung verlassen hat (ebd., Z. 192-195). Annette Lenzlinger Vandebroek erzählt, dass es ihr möglich war, ihre Kinder mit ins Geschäft zu nehmen, als diese noch klein waren. Sie vermutet, dass dies an den Gegebenheiten im Familienunternehmen liegt: „Aber durch dass es Familie ist, hat man natürlich auch mehr Verständnis und man kann auch viel informeller, mit Nicht-Familienmitgliedern könnte man nicht auch mal das Kind mitnehmen oder ähm, dann ist halt das Verständnis nicht so da, dass es nicht geht oder etwas anders muss sein.“ (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek Vandebroek, Z. 52-55).

Nicole Loeb und Annette Lenzlinger Vandebroek erwähnen im Interview, dass sie zu 100 Prozent eine Tagesmutter beschäftigen, da es anders gar nicht möglich wäre (Interview Nicole Loeb, Z. 110-112; Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, Z. 254-256). Während Nicole Loeb betont, dass eine pe-nible Organisation nötig ist, um alles unter einen Hut zu bekommen (Interview Nicole Loeb, Z. 71), sagt Annette Lenzlinger Vandebroek, dass es vor allem eine Geldfrage ist: „Ich sage auch immer zu der ganzen Diskussion, wir mit Kindern in so Positionen, dass es nur eine Frage der Organisation ist, das ist überhaupt nicht wahr, es kostet einfach Geld. Ich meine, wir sind so ein verschwindend kleiner Prozentsatz und derart privilegiert, man darf einfach nicht daraus ableiten, dass das geht, das ist ja gemein gegenüber allen anderen, die in solchen Positionen sind.“ (Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, Z. 274-278).

12. Erkenntnisse

Im Folgenden werden zuerst die Hypothesen anhand der Interviewauswertungen und der Literatur verifiziert oder falsifiziert und Erkenntnisse dargestellt. In einem weiteren Schritt werden die Forschungsfragen beantwortet.

12.1 H1

Die erste Hypothese lautet: **„H1: Der Vorgänger oder die Vorgängerin entscheidet heutzutage nicht mehr aufgrund des Geschlechts über die Nachfolge, sondern aufgrund der Fähigkeiten. Die Eigenschaften eines Familienunternehmens kommen den Bedürfnissen der Frauen entgegen.“**

Bei den älteren Interviewpartnerinnen wurde oft der Bruder als Nachfolger gesehen und dementsprechend gefördert. Bei den jüngeren Interviewpartnerinnen hingegen wurde eher aufgrund der Qualifikationen entschieden. Ebenfalls konnte in den Interviews festgestellt werden, dass in grösseren Familienunternehmen vom Vorgänger die Hierarchie flacher, in Form eines starken Zwischenmanagements, gestaltet wird. Somit besteht weniger Druck für die potentielle Nachfolgerin, gleichzeitig bekommt sie dadurch aber auch externe Konkurrenz. Doch fest steht, dass heute weniger das Geschlecht eine Rolle spielt, sondern viel mehr die Fähigkeiten. Dies bestätigen auch die Aussagen in der Literatur (siehe Kapitel: Töchter übernehmen das Familienunternehmen).

Frauen, welche aus Familienunternehmen stammen, haben die Möglichkeit, bereits frühe Arbeitserfahrungen zu sammeln. Sie können interessante Praktika absolvieren, je nach Unternehmen auch im Ausland. Dabei müssen sie sich nicht bewerben. Dann wurden die meisten Interviewpartnerinnen von ihren Vätern oder Müttern angefragt, ob sie einen Sitz im Verwaltungsrat einnehmen möchten. Zu diesem Zeitpunkt hatte die Tochter gerade ihr Studium abgeschlossen und bekam durch die Position als Verwaltungsrätin viel Verantwortung. Es entsteht eine Gratwanderung zwischen überfordern und unterfordern. Jedoch lernt die Tochter so die Vorgänge und Taktiken im Familienunternehmen kennen. Dies ist eine grosse Chance für die Tochter, denn sie kann so viele Erfahrungen sammeln. Auch ist die Arbeit verknüpft mit der Familie und dem Eigentum. Wenn die Tochter dann auch noch Spass an ihrer Aufgabe entwickelt, dann entsteht ein einzigartiges Engagement. Die Frauen können ihre Arbeitszeiten flexibler gestalten und ihren Beruf besser an die Kindererziehung anpassen. Die Tochter muss sich, neben den anderen Familienmitgliedern, nicht gegen eine grosse Anzahl von Konkurrenten durchsetzen. Der Kampf vor dem Nadelöhr ist hier nicht so hart. Sie muss auch nicht politisch vorgehen und Allianzen bilden, um eine Führungsposition erreichen zu können. Doch wird in der Literatur festgestellt, dass sich die Töchter sehr wohl im Managementteam des Familienunter-

nehmens integrieren und sich darin zu bewegen und zu verhalten lernen müssen (siehe Kapitel: Management Transfer). Die Nachfolgerin ist sich bewusst, dass sie die übernommene Führungsaufgabe sehr wahrscheinlich ihr ganzes Leben lang ausführen wird. Dies kann sowohl ein Vorteil sein, da es einerseits eine Sicherheit darstellen kann, kann aber auch ein Nachteil sein, wenn sie nur aufgrund von Pflichtgefühlen ausgeübt wird. Hat die Tochter einmal die Führungsposition übernommen, darf nicht vergessen werden, dass sie schlussendlich an ihrem Erfolg gemessen wird.

Aufgrund der Aussagen der Interviewpartnerinnen und der Aussagen in der Literatur kann die Hypothese H1 somit verifiziert werden.

12.2 H2

Die zweite Hypothese lautet: „**H2: Die Beziehung zum Vater oder zur Mutter, der oder die das Unternehmen führt, ist ausschlaggebend dafür, dass die Tochter einmal die Nachfolge antritt.**“

Es ist die Aufgabe des Vorgängers oder der Vorgängerin, die zukünftige Nachfolgerin miteinzubeziehen. Dies wurde sowohl bei den Interviews, als auch in der Literatur festgestellt (siehe Kapitel: Beziehungen). Bei den Interviews konnte auch festgestellt werden, dass fast alle Frauen explizit von ihrem Vater dazu ermutigt werden mussten, eine Führungsposition im Familienunternehmen zu übernehmen. Die Frauen stellen von sich aus keinen Anspruch oder trauen sich gar nicht erst eine solche Position zu. Die Beziehung zwischen dem Vorgänger oder der Vorgängerin zur Tochter wird intensiviert, wenn die Tochter im Familienunternehmen zu arbeiten beginnt. Die Frauen haben einerseits grossen Respekt vor den Leistungen ihres Vaters oder ihrer Mutter, andererseits widerspricht die Tochter und stellt alte Strukturen in Frage. Vor allem die Vater-Tochter-Beziehung ist interessant, denn der Vater scheint es zu akzeptieren, wenn die Tochter nicht seiner Meinung ist. Auch darf die Tochter Unsicherheit zeigen und zugeben, dass sie etwas noch nicht kann oder weiss. Laut der Literatur (Dumas, 1990, S. 173) und einer Interviewpartnerin wäre dies bei einem Sohn problematischer, da hier meist ein anderes Verhältnis besteht. Die Tochter hat somit zwei Vorteile, sie darf widersprechen und sie darf nachfragen und erhält dadurch die nötigen Informationen. Keine der Interviewpartnerinnen erwähnt, dass ihr Vater oder ihre Mutter für sie eine direkte Vorbild- oder Mentorfunktion einnimmt.

Die Hypothese H2 kann somit nicht eindeutig verifiziert oder falsifiziert werden, da die Beziehung zu dem Vorgänger oder der Vorgängerin sich entwickelt. Fest steht, dass die Beziehung einen Einfluss auf die Tochter hat und sicherlich auch dazu beiträgt, dass die Tochter eine Führungsposition einnimmt. Es spielen jedoch noch andere Faktoren eine Rolle, welche mindestens gleich viel zum beruflichen Werdegang der Tochter beitragen.

Die Geschwisterkonstellation darf nicht ausser Acht gelassen werden. Auch in der Literatur wurde von Fällen berichtet, bei welchen die Geschwister nicht an einer Führungsposition interessiert waren (Vera & Dean, 2005, S. 339-240). Bei den meisten Interviewpartnerinnen beanspruchten ebenfalls deren Brüder aber auch deren Schwestern keine Führungsposition im Familienunternehmen. Dies aus dem Grund, weil sie andere berufliche Interessen verfolgten. Alle Interviewpartnerinnen betonen, dass ihre Geschwister und sie sehr unterschiedlich sind. Bei den Interviewpartnerinnen, bei denen der Bruder ebenfalls eine hohe Position im Familienunternehmen anstrebte, fiel die Wahl aufgrund ihrer Qualifikationen auf die Tochter. Daraus lässt sich schliessen, dass für eine erfolgreiche Übernahme auch die Geschwisterkonstellation bedeutend ist, da sie auch hinsichtlich der Eigentumsverhältnisse am meisten Konfliktpotential birgt.

12.3 H3

Die dritte Hypothese lautet: „**H3: Sowohl die Eigenschaften der Frau spielen eine Rolle, ob sie eine Führungsposition im Familienunternehmen einnimmt und behält als auch die Situation im Familienunternehmen, der Unternehmerfamilie und im persönlichen Umfeld.**“

Bereits oben wurde gezeigt, dass heutzutage aufgrund der Qualifikationen über die Nachfolge entschieden wird. In den Interviews sowie in der Literatur wird festgestellt, dass Führungspersonen alle vorhandenen Ressourcen einsetzen müssen, um erfolgreich zu sein und zu bleiben. Dies widerspiegelt auch eine hohe Leistungsbereitschaft. Alle Interviewpartnerinnen sind sehr neugierig und bereit, immer wieder dazuzulernen. Ebenfalls ist allen Interviewpartnerinnen der Umgang mit Menschen sehr wichtig. Sie schenken ihren Mitarbeitenden Vertrauen, haben ein offenes Ohr für Probleme und geben mehrere Chancen. Die Frauen stellen sich nicht in den Mittelpunkt und möchten das Unternehmen weniger personifiziert führen als ihre Vorgänger. Sie sind bescheiden. Dieser Führungsstil lässt sich gut mit den bekannten Vorzügen, welche Familienunternehmen zugeschrieben werden, vereinen. Die Frauen bringen ebenfalls eine Portion Humor und Spass an unternehmerischen Aufgaben mit.

Den Frauen ist Netzwerkpflege wichtig, denn Führungspersonen sind häufig auf die Hilfe von den richtigen Leuten angewiesen. Doch stehen für die Interviewpartnerinnen, welche Mütter sind, die Kinder an erster Stelle. Daher haben die Frauen weniger Zeit, sich an öffentlichen Anlässen zu zeigen und Netzwerke zu spannen. Dies unterstreicht die Aussagen in der Literatur zur Thematik (Eagly & Carli, 2007, S. 6). Jedoch scheint es, dass Männer vermehrt aktiv an der Kindererziehung teilhaben wollen. Dadurch könnte die Belastung der Partner in Zukunft geteilt werden. Neben einer guten Aufteilung und einer guten Organisation, ist es in der Schweiz auch eine Geldfrage, ob Kinder und Beruf vereint werden können. Denn eine Tagesmutter und Kindertagesstätten kosten viel Geld.

Die Interviewpartnerinnen betonten, wie schwierig es ist, in ihrer Position einen geeigneten Partner zu finden. Ein Partner muss es aushalten können, dass seine Partnerin bei vielen öffentlichen Anlässen im Mittelpunkt steht. Daneben muss er Verständnis für die berufliche Tätigkeit und das hohe Engagement seiner Partnerin aufbringen. Auch sollte er sich aktiv an der Kindererziehung beteiligen. Interessanterweise haben fünf der acht Interviewpartnerinnen einen Partner, der ebenfalls selbstständig ist. Selbstständigkeit ermöglicht eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeiten, was für die Kindererziehung von Vorteil ist. Das private Umfeld hat somit einen grossen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Frauen in Führungspositionen.

Die Feststellung in der Literatur, dass Frauen oft Führungspositionen in schwierigen Situationen übernehmen, konnte durch die Interviews bestätigt werden. In Krisenzeiten, sowohl im Familienunternehmen als auch in der Unternehmerfamilie, übernehmen die Frauen Verantwortung. Es scheint so, dass Frauen dann das Bedürfnis haben, zu helfen und weniger das Bedürfnis, endlich eine Führungsposition besetzen zu können. Im Vordergrund steht der Wunsch, alles wieder ins Gleichgewicht zu bringen.

Anhand dieser Feststellungen kann die Hypothese H3 verifiziert werden.

12.4 H4

Die vierte Hypothese lautet: **„H4: Frauen, welche eine Führungsposition im Familienunternehmen einnehmen, handeln unternehmerisch. Sie entwickeln eine eigene Vision des Familienunternehmens und haben ein grosses Verantwortungsgefühl für dessen Fortbestand, für die Mitarbeitenden und Kunden.“**

Alle Interviewpartnerinnen zeichnen sich durch unternehmerisches Denken und Handeln aus. Einerseits können sie gut mit Rückschlägen umgehen und haben Spass an Herausforderungen. Zwei Interviewpartnerinnen nennen auch das Bauchgefühl, mit welchem sie bei Entscheidungen oft richtig liegen. Die Interviewpartnerinnen engagieren sich für neue Projekte und haben neue Ideen. Andererseits fallen die lokale Verwurzelung und das starke Verantwortungsgefühl für die Mitarbeitenden auf. Den Interviewpartnerinnen wird von klein auf beigebracht, dass die Bedürfnisse der Kunden erste Priorität haben. Auch kennen die Töchter vielfach die Mitarbeitenden seit ihrer Kindheit und entwickeln dadurch eine engere Bindung. Problematisch wird es hier bei ungenügender Leistung der Mitarbeitenden.

Doch führen die Interviewpartnerinnen nicht ein selbstgegründetes Unternehmen. Sie übernehmen etwas, was andere geschaffen haben. Es ist wichtig, aber auch schwierig, die Balance zwischen Erhal-

tung von Werten und Innovation zu finden. Hinzu kommt der Markt, welcher sich ändert und an den sich auch ein Familienunternehmen anpassen muss. Die Interviewpartnerinnen haben eine eigene Vision des Familienunternehmens entwickelt und viele Veränderungen vorgenommen. Sie möchten, dass das Unternehmen weiter bestehen bleibt und haben sich zum Ziel gesetzt, den Wert des Unternehmens zu vermehren. Wenn es in Zukunft Sinn machen sollte, das Unternehmen zu veräussern oder externen Managern zu übergeben, werden die meisten Interviewpartnerinnen dies in Betracht ziehen.

Die Hypothese H4 kann somit bestätigt werden.

12.5 Beantwortung der Forschungsfragen

Die erste Forschungsfrage lautet: „**Wirken sich die Eigenschaften von Familienunternehmen förderlich oder nicht förderlich auf eine Frau in einer Führungsposition, welche aus der Unternehmerfamilie stammt, aus?**“

Die Forschungsfrage wird anhand der untersuchten Literatur und der Interviews beantwortet.

12.5.1 Förderliche Eigenschaften von Familienunternehmen

- Die Frauen werden von klein auf mit den Vorgängen im Familienunternehmen vertraut gemacht und entwickeln so ein besseres Verständnis für das Familienunternehmen.
- Die Frauen lernen früh die Mitarbeitenden kennen und bauen somit eine engere Beziehung zu ihnen auf.
- Frauen, welche aus der Unternehmerfamilie stammen, müssen sich in ihrer Jugend und während des Studiums nicht für Nebenjobs und Praktika bewerben.
- Die Tendenz ist deutlich spürbar, dass heutzutage nicht mehr aufgrund des Geschlechts entschieden wird sondern aufgrund der Qualifikationen.
- Wenn die Frau die nötigen Qualifikationen besitzt, muss sie sich neben Familienmitgliedern gegen keine grosse Konkurrenz durchsetzen.
- Die Frau hat meist ein anderes Verhältnis zum Vater als ein Sohn. Sie darf dem Vater widersprechen und Unsicherheiten zugeben. In einer Führungsposition ist dies wichtig, um sich entwickeln zu können und an die nötigen Informationen zu kommen.
- Der Führungsstil, welcher Frauen zugeschrieben wird, vereint sich gut mit den Eigenschaften, welchen Familienunternehmen zugeschrieben werden.
- Führungsfrauen im Familienunternehmen können Kindererziehung und Beruf besser unter einen Hut bekommen, da in der Familie das Verständnis grösser ist. Dabei darf jedoch nicht vergessen werden, dass die Frauen in solchen Positionen schlussendlich am Erfolg gemessen werden.
- Frauen entwickeln eine eigene Vision des Familienunternehmens und dürfen diese umsetzen. Sie verändern viel und achten auf die Marktverhältnisse. Dabei gelingt es den Frauen, die Balance zwischen Erhaltung von Werten und Innovation zu finden.

- Familienunternehmen geben den Frauen eine gute Basis. Sie wissen, wo sie hingehören und können aus dieser Situation heraus agieren und neue Projekte vorantreiben.

12.5.2 Nicht förderliche Eigenschaften und Einflüsse von Familienunternehmen

- Bis jetzt wurde eher ein Sohn bevorzugt und die Tochter wurde erst in Krisensituationen beigezogen.
- Geschwisterkonstellationen bergen am meisten Konfliktpotential.
- Durch das grosse Verantwortungsgefühl für die Mitarbeitenden ist es schwierig für die Frauen, eine Kündigung auszusprechen.
- Auch müssen die Frauen die Bedürfnisse der Familie stets im Auge behalten.
- Es ist schwierig, die Balance zwischen Erhaltung der Werte und Innovation zu finden.
- Den Frauen ist bewusst, dass sie sehr wahrscheinlich ihr ganzes Leben lang das Familienunternehmen führen werden. Dies kann eine Sicherheit darstellen, aber auch eine Bürde.

12.5.3 Merkmale und Konstellationen im Umfeld

Die zweite Forschungsfrage lautet: „**Welche persönlichen Merkmale und Konstellationen im Umfeld fördern die Aufstiegschancen einer Frau im Familienunternehmen?**“

Die Frauen bringen eine Kombination von unternehmerischem Denken und Handeln, Bescheidenheit, Neugier und einer Portion Humor und Spass an der Arbeit mit. Diese persönlichen Eigenschaften scheinen in Familienunternehmen besser zur Geltung zu kommen. Die eigene Familie hat für die Frauen Vorrang. Hier finden sie gleichzeitig einen guten Ausgleich und können von den Problemen im Familienunternehmen abschalten. Ein geeigneter Partner, der die Situation der Frau verstehen kann, sie unterstützt, selbstbewusst genug ist und ein eigenes Umfeld besitzt fördert die Leistungsfähigkeit der Frau. Was auch beachtet werden muss, ist die Situation in der Unternehmerfamilie. In den Interviews wird bemerkt, dass meist in schwierigen Zeiten die Tochter hinzugezogen wird. Des Weiteren ist die Geschwisterkonstellation während des Übernahmeprozesses ausschlaggebend. Bei allen Interviewpartnerinnen gab es keinen geeigneten männlichen Nachfolger.

13. Diskussion und Ausblick

Die vorliegende Arbeit hatte zum Ziel, die Frau in einer Führungsposition in Zusammenhang mit den speziellen Eigenschaften von Familienunternehmen zu beleuchten. Es wurde anhand der Literatur und acht Interviews nach den Bedingungen in Familienunternehmungen geforscht, welche die Nachfolgerin in einer führenden Position begünstigen oder behindern. Auch wurden die Eigenschaften und Problemstellungen von Frauen in Führungspositionen generell kurz angeschnitten. Die Arbeit stellte die Frau in einer Führungsposition im Familienunternehmen in den Fokus, dabei sollte kein direkter Vergleich mit Männern in einer solchen Position stattfinden.

Durch die Literatur und die Interviews konnte gezeigt werden, dass die Frauen in Familienunternehmen durch die Trilogie Unternehmen, Familie und Eigentum speziellen Problemstellungen gegenüberstehen, aber auch gewisse Vorteile geniessen. Die Literatur und die Aussagen in den Interviews überschneiden sich in vielen Punkten.

Bei den Erkenntnissen aus den Interviews muss beachtet werden, dass nur Best-Case-Fälle untersucht worden sind, also nur Frauen, welche erfolgreich im Familienunternehmen tätig sind. Es wäre interessant gewesen, Interviews mit Frauen zu führen, welche zwar die nötigen Qualifikationen mitbringen, aber trotzdem nicht in das Familienunternehmen eingestiegen sind. Um die Vor- und Nachteile von Frauen in Führungspositionen in Familienunternehmen zu bestätigen, hätten auch Interviews mit Frauen in Führungspositionen in Nicht-Familienunternehmen durchgeführt werden müssen. Dennoch konnten anhand der Interviews Aussagen aus vergangenen Studien bestätigt werden und einige neue Ansatzpunkte gewonnen werden, welche in zukünftigen Studien berücksichtigt werden könnten.

13.1 Geschwisterkonstellation

Die Geschwisterkonstellation birgt je nach dem, wie viele Brüder oder Schwestern an einer Führungsposition im Familienunternehmen interessiert sind, viel Konfliktpotential. Entscheidend ist auch, aufgrund welcher Gründe der Vorgänger oder die Vorgängerin heutzutage entscheidet. In der vorliegenden Arbeit wurde festgestellt, dass sich meist nur eines der Geschwister eignet, das Familienunternehmen zu übernehmen. Hier wäre es interessant, weitere Studien anzusetzen.

13.2 Situation im Familienunternehmen

Die Interviewauswertung der vorliegenden Arbeit zeigt, dass Frauen oft erst in Krisensituationen für eine Führungsposition in Betracht gezogen werden. Um diesen Sachverhalt zu bestätigen, wäre eine weitere, breiter angelegte Studie nötig.

13.3 Situation im persönlichen Umfeld

Das persönliche Umfeld ist komplex zu untersuchen und es ist schwierig, eindeutige Aussagen zu treffen. Dennoch konnten in den durchgeführten Interviews ähnliche Sachverhalte festgestellt werden. So spielt die Unterstützung des Partners eine Rolle, vor allem hinsichtlich der Kindererziehung. Spannend wäre es hier, zu untersuchen, ob im leistungsorientierten Land Schweiz auch Männer vermehrt beginnen, die Prioritäten anders zu setzen und so ein Ausgleich stattfindet.

Ein weiterer interessanter Punkt ist die Netzwerkpflege. Wie netzwerken Frauen?

13.4 Unternehmerisches Denken und Handeln

Laut dem Global Entrepreneurship Monitor (GEM) sind Frauen in der Schweiz unternehmerisch aktiv. Jedoch zögern sie, ihr eigenes Unternehmen zu gründen und werden weniger durch monetäre Reize getrieben, als viel mehr durch die Möglichkeit unabhängig zu sein (Baldegger, Brühlhart, Rossi & Schüffel, 2009, S. 44-45). Frauen in Familienunternehmen erhalten eine Basis, auf welcher sie aufbauen und ihre Fähigkeiten entfalten können. Neben der eigenen Unabhängigkeit setzen sich die Frauen auch für ihre Familien ein. Daraus kann ein einzigartiges Engagement entstehen. Es ist wichtig, dass die Frauen eine eigene Vision des Familienunternehmens entwickeln und die Balance zwischen Erhaltung von Werten und Innovation finden. Es wäre interessant, weitere Studien über das unternehmerische Denken und Handeln von Frauen in Familienunternehmen anzusetzen. Dabei sollten auch die Beziehungen zum Vorgänger oder zu der Vorgängerin, zu den Mitarbeitenden und zum lokalen Umfeld beachtet werden.

13.5 Weiterführende Gedanken zu Familienunternehmen

In der vorliegenden Arbeit wurde festgestellt, dass es nicht mehr optimal ist, ein Unternehmen personifiziert zu führen. Auch wird die Hierarchie immer mehr flacher gestaltet und ein starkes Zwischenmanagement aufgebaut. Es stellt sich die Frage, wie sich allgemein Familienunternehmen in Zukunft entwickeln werden. Gleichen sich Familienunternehmen immer mehr nicht familiengeführten Unternehmen an? Wird in Zukunft nicht mehr so sehr die Familie in den Mittelpunkt gestellt?

Können die Vorteile in einem Familienunternehmen weiter ausgeschöpft werden und wie wandeln sich diese Vorteile im Laufe der Zeit?

Im Buch Unternehmensethik werden die Vorteile einer langfristigen Unternehmenswertsteigerung betont: „Anreize- und Motivationssysteme, die den kurzfristigen finanziellen Erfolg honorieren und rascher Personalwechsel behindern die Nachhaltigkeit der Unternehmensführung, und zwar sowohl die ökonomische als auch die soziale und ökologische Nachhaltigkeit.“ (Göbel, 2010, S.177). Der langfristige Horizont von Familienunternehmen könnte somit auch in Zukunft für eine nachhaltige Entwicklung sowohl der Wirtschaft als auch der Gesellschaft förderlich sein.

Literaturverzeichnis

- Alemman von, A. (2007). Chancenungleichheit im Management. Begründungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft. Online (19.05.2012): <http://www.ssoar.info/ssoar/files/2010/1425/Alemanndruck-21-38.pdf>
- Baertschi, C. (2010). Spross, Werner. Online (08.03.2012): <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D32401.php>
- Bigla AG. Facts & Figures. Online (07.03.2012): <http://www.bigla-office.ch/portrait/facts-figures.html>
- Bilanz. Frauenpower. Firmen mit hohem Frauenanteil im Kader sind erfolgreicher. Online (02.01.2012): <http://www.bilanz.ch/unternehmen/frauenpower>
- Barret, M. & Morres, K. (2009). Women in Family Business Leadership Roles. Daughterson on the Stage. Cheltenham: Edward Elgar.
- Barrett, M. & Moores, K. (2009). Spotlights and shadows: Preliminary findings about the experiences of women in family business leadership roles. Online (10.03.2012): http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1642&context=commpapers&series-dir=1&referer=http%3A%2F%2Fwww.google.ch%2Furl%3Fsa%3Dt%26rct%3Dj%26q%3Dbarrett%252C%2520m.%2520%2526%2520moores%252C%2520k.%2520spotlights%2520and%2520shadows%253A%2520preliminary%2520findings%2520about%2520the%2520experiences%2520of%2520women%2520in%2520family%2520business%2520leadership%2520roles%26source%3Dweb%26cd%3D6%26ved%3D0CGoQFjAF%26url%3Dhttp%253A%252F%252Fro.uow.edu.au%252Fcgi%252Fviewcontent.cgi%253Farticle%253D1642%2526context%253Dcommpapers%26series%253D5qN-T7uPD4GaOp-Vyf0G%26usg%3DAFQjCNFczOc31jhXVYHXETTrE4UO_UoL_w%26sig%26DHZ0KZGcNE6RZfHVbPIKZfw#search=%22barrett%2C%20m.%20%26%20moores%2C%20k.%20spotlights%20shadows%3A%20preliminary%20findings%20about%20experiences%20women%20family%20business%20leadership%20roles%22
- Baumann, A. (2011). Loebliches Engagement. Online (14.03.2012): http://www.consign.ch/fileadmin/user_upload/referenzen/Business_WOMEN/WiB_11_10_Loeb.pdf
- Baldegger, R. J., Brühlhart, A. A., Rossi, M. J. & Schüffel, P. E. (2009). Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmertum im weltweiten Vergleich. Länderbericht Schweiz 2009. Online (16.06.2012): <http://www.gemconsortium.org/docs/download/628>
- Braun, B. (2009). Erfolgreich jenseits der Börse. Was führende Familienunternehmen auszeichnet. Zürich: Orell Füssli.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. Online (16.04.2012): <http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1111/j.1741->

- 6248.2004.00011.x/asset/j.1741-6248.2004.00011.x.pdf?v=1&t=h13lmtqe&s=655ae947d008366b73a37ef9b88dcd8b5b478f6c
- Bruckmüller, S. & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. Online (27.05.12):
<http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1348/014466609X466594/asset/014466609X466594.pdf?v=1&t=h3izgipi&s=f22d9dc113170a635b9a2ca4aec11fe794051c8a>
- Buchegger, V. A. (2006). Darstellung der Studie und deren Ergebnisse sowie eine kritische Würdigung. Online (27.05.12): http://buchegger-partner.com/cms/d/_data/Die_GLOBE_Studie.pdf
- Bürgisser, M. (2003). Frau und Karriere. Tipps für Arbeitgeber. Schweizerischer Arbeitgeberverband. Online (17.05.2012): www.arbeitgeber.ch
- Classen, A. (2011). Familienunternehmen und die Komplexität ihrer Problemstellungen sind für Banken grosse Herausforderungen. Online (19.02.2012):
<http://www.schweizerbank.ch/de/artikelanzeige/artikelanzeige.asp?pkBerichtNr=183946>
- Coutts & Co (Hrsg.). (2010). Qualities and Strengths of Family Businesses. Key findings from the Coutts Prize for Family. Online (19.02.2012): <http://www.coutts.com/files/family-business-research-report-2011.pdf>
- Cole, P. M. (1997): Women in family Business. Online (15.04. 2012):
<http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1111/j.1741-6248.1997.00353.x/asset/j.1741-6248.1997.00353.x.pdf?v=1&t=h11rl1b3&s=2e8a7c791a35275bf8773dc5ab4f4b4112e40000>
- Collins, L., Tucker, J. & Pierce, D. (2010): Taking over from Dad: How daughters are socialised in ‘families in business. Online (18.03.2012):
<http://www.lums.lancs.ac.uk/files/familybusiness/20044.pdf>
- Confiserie Schurter. Geschichte. Online (20.03.2011):
<http://www.confiserieschurter.ch/geschichte.html>
- Credit Suisse (Hrsg.). (2009). Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten. Online (19.02.2012): <http://www.heg-fr.ch/files/recherche/entrepreneuriat/publications/nachfolge.pdf>
- Curimbaba, F. (2002). The Dynamics of Women’s Roles as Family Business Managers. Online (15.04.2012): <http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1111/j.1741-6248.2002.00239.x/asset/j.1741-6248.2002.00239.x.pdf?v=1&t=h123ovzn&s=a721c4e4db3a5969815419e50c44f99ca33ddaa2>
- Duden. (2001). Wörterbuch der New Economy. Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Dudenverlag.
- Dumas, C. A. (1990). Preparing the New CEO: Managing the Father-Daughter Succession Process in Family Businesses. Online (09.04.2012):
https://elearning.hslu.ch/ilias/repository.php?ref_id=1683549&cmd=sendfile

- Dumas, C. A. (1998). Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm. Online (09.04.2012):
https://elearning.hslu.ch/ilias/repository.php?ref_id=1683550&cmd=sendfile
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. Online (30.04.2012):
<http://citt.hccfl.edu/Newsletters/NewsletterID1.pdf>
- Ecole Hotellierie Lausanne. Alumni Network Réseau des Anciens. Calendrier. Online (20.03.2012):
<http://www.aehl.net/index.php?fre/Zurich-Eastern-CH/Calendrier/23.03-Seminar-mit-Rosmarie-Michel-Michel-Rochat-im-Hotel-Zueriberg>
- Falk, S. & Voigt, A. (2006). Accenture. The Anatomy of the Glass Ceiling. Barriers to Women's Professional Advancement. Online (19.11.2011): <http://www.accenture.com/at-de/Documents/PDF/TheGlassCeiling.pdf>
- Forret, M. L. & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? Online (17.05.2012):
http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1002/job.253/asset/253_ftp.pdf?v=1&t=h2bytkwm&s=29c270acad3c445805a3461b7f71797e32f4706b
- Feldbauer-Durstmüller, B., Pernsteiner, H., Rohatschek, R. & Tumpel, M (Hrsg.). (2008) Familienunternehmen. Controlling, Finanzmanagement, Unternehmensrechnung und Wirtschaftsprüfung, Steuern. Wien: Linde
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2003). Das qualitative Interview. Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Frey, U, Halter, F. & Zellweger, T. (2004). Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz. St. Gallen: Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG).
- Frishkoff, P. A. & Brown, B. M. (1993). Women on the move in family business - Women in Business. Online (15.04.2012): http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n2_v36/ai_13815075/
- Kelsey, C. (2010). The changing role of women in family businesses. Online (18.03.2012):
<http://www.walesonline.co.uk/business-in-wales/business-news/2010/12/08/the-changing-role-of-women-in-family-businesses-91466-27757401/>
- Klein, S. (2010). Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen (3. Auflage). Köln: JOSEF EUL VERLAG.
- Geert Hofstede. Switzerland. Online (12.04.2012): <http://geert-hofstede.com/switzerland.html>
- Gentile, G. C. & Binz, C. (2012). Modulführer ISA-Modul 421. Familienunternehmen im Spannungsfeld zweier Systeme. Hochschule Luzern Soziale Arbeit.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M. & Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. Online (18.02.2012):
<http://fbr.sagepub.com/content/12/4/287.citation>

- Göbel, E. (2010). Unternehmensethik (2. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Guido Schilling AG (Hrsg.). (2011). schillingreport 2011. Transparenz an der Spitze – Die Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der hundert grössten Schweizer Unternehmen im Vergleich. Online (12.12.2011):
http://www.schillingreport.ch/upload/public/5/4173/schillingreport_2011_DE_web.pdf
- Haberman, H. & Danes, S. M. (2007). Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application. Online (16.04.2012):
<http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1111/j.1741-6248.2007.00088.x/asset/j.1741-6248.2007.00088.x.pdf?v=1&t=h13lhmsy&s=16fda66df0ce7468571ba4ec1c6a30e0d53e1d32>
- Halkias, D., Thurman, P.W., Smith, C. & Nason, R. S. (2001). Father-Daughter Succession in Family Business. A Cross-Cultural Perspective. Farnham: Gower.
- Hilb, M, Höppner, M., Leenen, S. & Mühlebach, C. (2009). Wirksame Führung und Aufsicht von Familienunternehmen. Bern: Hauptverlag.
- Halter, F. (2010). Unternehmensnachfolge. Ein Pingpong zwischen Rationalität und Emotionalität. Online (19.02.2012):
http://www.ihk.ch/fileadmin/user_upload/Services/Downloads/Foren/Generationenwechsel/Halterneu.pdf
- Hofstede, G. (2005). Lokales Denken, globales Handeln (5. Aufl.). München: DTV.
- Irava, W. J. & Moores, K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. Online (07.04.2011):
http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1400&context=business_pubs&seire-dir=1&referer=http%3A%2F%2Fwww.google.ch%2Furl%3Fsa%3Dt%26rct%3Dj%26q%3Dfamiliness%2Band%2Bthe%2Bfour%2Bc%26source%3Dweb%26cd%3D3%26ved%3D0CDYQFjAC%26url%3Dhttp%253A%252F%252Fepublications.bond.edu.au%252Fcgi%252Fviewcontent.cgi%253Farticle%253D1400%2526context%253Dbusiness_pubs%26ei%3D-W-BT8GPCcehOobRmYMH%26usg%3DAFQjCNE0sNm6Efv8cVGbz5peRq4mljCrQ%26sig2%3Dmj6vI9otz5WXOy_hEWk1JA#search=%22familiness%20four%20c%22
- Jonen, E. M. (2007). Die KMU-Nachfolge ist weiblich. Online (19.11.2011): www.kmu.admin.ch
- Kewes, T. & Obman, C. (2010): Frauen an der Macht. Online (10.03.2012):
<http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/karriere/unternehmensleitung-frauen-an-der-macht/1952664.html>
- Lüscher, S. (2011). Erbinnen: Töchterwirtschaft. Online (18.05.2012):
<http://www.bilanz.ch/people/300-reichste/reichsten-updates/erbinnen-toechterwirtschaft>
- Lenzlinger. Über uns. Online (19.03.2012): <http://www.lenzlinger.ch/ueberuns/firma.html>

- Leister, C. (2010). Wie entsteht die unternehmerische Grundhaltung? *wirtschafts magazin*, 14, S. 16-17.
- Loeb. Geschichte. Online (14.03.2011): <http://www.loeb.ch/de/loeb/geschichte.html>
- McKinsey & Company (Hrsg.). (2007). Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver. Online (20.05.2012):
http://www.mckinsey.com/careers/women/making_a_difference/social_sector_impact/~media/Reports/Women/Mckinsey_women_matter.ashx
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run. Lessons in Competitive Advantage from Family Business*. Harvard Business Press.
- Miller, D. & Le Brenton-Miller, I. (2005). Management Insights from Great and Struggling Family Businesses. Online (09.05.2012):
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630105001123>
- Mühlebach, C. 2004. *Familyness als Wettbewerbsvorteil*. Bern: Haupt.
- Müller Tiberini, F. Bernlöhr, A. Frauen im Verwaltungsrat von Familienunternehmen. Online (02.12.2011): www.familienunternehmen.ch
- Mulholland, K. (2003). *Class, Gender and the Family Business*. London: Palgrave Macmillan.
- Nötzli Breinlinger, U. G. (2006). Situative Corporate Governance: Ein Modell für kleine und mittel-grosse Familienunternehmen in der Schweiz. Online (06.04.2012):
[http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3275/\\$FILE/dis3275.pdf](http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3275/$FILE/dis3275.pdf)
- OECD (Hrsg.). (2009): Gender and sustainable development: Maximising the economic, social, and environmental role of women. Online (17.05.2011):
<http://www.oecd.org/dataoecd/58/1/40881538.pdf>
- Sander, G. & Hartmann, I. (2009). Erhöhter Stress bei weiblichen Führungskräften. In Gunter, F. & Kromm, W. (Hrsg.): *Leadership & Health - Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann*. Online (25.05.12): http://www.gleichstellungscontrolling.org/de/dokumente/Erhoehter_Stress_bei_weiblichen_Fuehrungskraeften.pdf
- Schweinsberg, K. & Thorborg, H. (2010). Frauen in Führungspositionen von Familienunternehmen. Online (19.11.2011):
http://www.heinerthorborg.com/surveys/Studie_Fraue_in_Fuehrungspositionen_von_FU.pdf
- Simon, M. (2012). *Interkulturelle Kommunikation. Die wichtigsten Kulturdimensionen*. Hochschule Luzern Wirtschaft.
- Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. Online (07.04.2011):
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1540-8520.t01-1-00013/pdf>

Spross. Geschichte. Online (08.03.2012):

http://www.spross.com/spross/pages/HO/HO_UnGe.shtml?navid=4

Stalder, S. (2010). Nachfolgeregelung in Schweizer Familien-KMU: Eine Untersuchung zur Rolle der Diversität und des Nachfolgeinstruments Unternehmensstiftung. Online (19.11.2012):

<http://www.getdiversity.ch/images/content/medien/Gesamtstudie.pdf>

Universität St. Gallen. HSG-Unternehmer. Online (20.02.2012):

<http://www.alumni.unisg.ch/de/home/ueber-hsg-alumni/microsites/entrepreneurship-an-der-universitaet-st-gallen/hsg-unternehmer/franziska-tschudi/>

Vallejo, M. C. (2009). A model to study the organizational culture of the family firm. Online

(17.05.2012): <http://www.springerlink.com/content/c141761882468243/>

Wanzenried, G. (2012). Skript. Nachfolge in Familienunternehmen – unter besonderer Berücksichtigung der finanziellen Aspekte. Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ.

Weischer, C. (2007). Sozialforschung. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft GmbH.

Wentges, P. (2008). State of the Art der Forschung über Familienunternehmen. Online (07.04.2012):

http://www.wu.ac.at/ifu/network/ifudialog/vortraege/prof._wentges

Wicor. Über uns. Online (10.05.2012): <http://www.wicor.com/de/ueber-uns/geschichte>

World Economic Forum (Hrsg.). (2010). The Corporate Gender Gap Report 2010. Online (18.05.2012):

<https://members.weforum.org/pdf/gendergap/corporate2010.pdf>

Vera, C. F & Dean, M. A. (2005). An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. Online (18.05.2012): [http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1111/j.1741-6248.2005.00051.x/asset/j.1741-](http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1111/j.1741-6248.2005.00051.x/asset/j.1741-6248.2005.00051.x.pdf?v=1&t=h2hkuxk4&s=ebc172efaa70951191dc33d141e5d9e791c4b2cc)

[6248.2005.00051.x.pdf?v=1&t=h2hkuxk4&s=ebc172efaa70951191dc33d141e5d9e791c4b2cc](http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1111/j.1741-6248.2005.00051.x/asset/j.1741-6248.2005.00051.x.pdf?v=1&t=h2hkuxk4&s=ebc172efaa70951191dc33d141e5d9e791c4b2cc)

Vogelssanger AG. Geschichte. Online (08.03.2012): [http://www.vogelsanger-ag.ch/h-](http://www.vogelsanger-ag.ch/h-vogelsangerag_geschichte.php)

[vogelsangerag_geschichte.php](http://www.vogelsanger-ag.ch/h-vogelsangerag_geschichte.php)

Anhang

Anhangverzeichnis

Interviewleitfaden: Die Rolle der Frau in Schweizer Familienunternehmen	1
Interview mit Franziska Tschudi, 21. Februar 2012	3
Interview Frau XX, 6. März 2012	16
Interview Frau Monika Löffel-Bösch, 07. März 2012	28
Interview Gaby Grollimund, 09. März 2012	38
Interview Natalie Spross Döbeli, 09. März 2012	49
Interview Nicole Loeb, 15. März 2012	60
Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, 20. März 2012	70
Interview Rosmarie Michel 21. März 2012	84

Interviewleitfaden: Die Rolle der Frau in Schweizer Familienunternehmen

Vor dem Gespräch wird die ungefähre Interviewdauer sowie die Sprache festgelegt. Auch wird die Anonymisierungsfrage geklärt und sich vergewissert, ob die Aufnahme des Gesprächs gestattet ist. Anschliessend wird das Interview eröffnet:

Ich freue mich sehr, dass Sie sich die Zeit nehmen, mit mir ein Interview durchzuführen. Ich untersuche im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Hochschule Luzern – Wirtschaft die Fragen:

- „Wirken sich die Eigenschaften und Einflüsse von Familienunternehmen förderlich oder nicht förderlich auf die Aufstiegschancen von Frauen aus?“
- „Welche persönlichen Merkmale und Konstellationen im Umfeld fördern die Aufstiegschancen einer Frau im Familienunternehmen?“

Die gesammelten Informationen aus diesem Interview werden mit anderen Interviews verglichen und analysiert.

Die Merkmale der Frau in der Führungsposition eines Familienunternehmens

Einleitungsfrage:

Ich möchte gerne von Ihnen hören, wie Ihre Ausbildung und dann Ihr beruflicher Werdegang verlaufen sind. Sie können anfangen, wo Sie wollen und alles erzählen, was Ihnen wichtig ist.

Position im Familienunternehmen:

Was ist Ihre Position im Familienunternehmen? Wie sieht Ihr Arbeitsalltag aus? Können Sie so etwas wie typische Tätigkeiten nennen?

Fähigkeiten:

Welche Fähigkeiten und Kenntnisse sind wichtig für Ihre Arbeit?

Persönliches Umfeld

Wie sieht Ihr persönliches Umfeld aus? Sind Sie verheiratet? Haben Sie Kinder? Pflegen Sie einen grossen Bekanntenkreis? Waren Sie bereits verheiratet und hatten Sie Kinder vor dem Antritt Ihrer jetzigen Position?

Welche Rolle hat Ihr Umfeld bei Ihrem beruflichen Werdegang gespielt?

Wie bringen Sie Familie, Freunde und Arbeit unter einen Hut?

Merkmale eines Familienunternehmens

Sie arbeiten in dem von ihrer Familie gegründeten Unternehmen. Inwiefern hat die Tatsache, dass Ihre Familie ein Unternehmen leitet, Ihre berufliche Laufbahn beeinflusst?

Denken Sie, dass es für Sie einfacher war in dem Unternehmen Ihrer Familie eine Führungsposition zu erlangen als in einem anderen Unternehmen?

Welche Rolle nehmen Sie in der Familie ein und welche Rolle nehmen Sie in der Unternehmung ein?

Welche Beziehung haben Sie zu Ihren Mitarbeitenden?

Welche Beziehung haben Sie zu Ihren Kunden?

Empfinden Sie die Kommunikation in einem Familienunternehmen anders als in einem Nicht-Familienunternehmen?

Können in einem Familienunternehmen wichtige strategische Entscheidungen schneller getroffen werden als in einem Nicht-Familienunternehmen? Wenn ja, warum denken Sie ist das so?

Was unterscheidet Ihrer Meinung nach ein Familienunternehmen von einem Nicht-Familienunternehmen?

Welche Aspekte eines Familienunternehmens betrachten Sie als positiv und welche Aspekte eines Familienunternehmens sehen Sie als negativ an?

Der Nachfolgeprozess

Waren Sie von Anfang an bereit, in das Familienunternehmen einzutreten?

Waren andere potentielle Nachfolger vorhanden? Was war ausschlaggebend, dass die Wahl auf Sie fiel?

Beschreiben Sie mir die Beziehung zu Ihrem Vater?

Hat Sie Ihr Vater von Anfang an als geeignet für Ihre jetzige Position betrachtet?

Haben die Mitarbeitenden/Kunden Sie von Anfang an in dieser Rolle akzeptiert?

Sind Problemstellungen vorhanden, die noch nicht gelöst sind?

Abschluss:

Fallen Ihnen weitere wichtige Aspekte ein, die ich nicht erwähnt habe?

Vielen Dank!

Interview mit Franziska Tschudi, 21. Februar 2012

Franziska Tschudi: (FT)

Verena Grest: (VG)

1 **VG: Meine Forschungsfrage lautet „Wirken sich die Eigenschaften und Einflüsse von Familienun-**
2 **ternehmen förderlich oder nicht förderlich auf die Aufstiegschancen von Frauen aus?“. Dabei un-**
3 **tersuche ich hauptsächlich die weichen Faktoren. Die finanziellen Faktoren lasse ich ausser Acht.**

4

5 FT: Ähm, also ich möchte Sie einfach darauf hinweisen, ähm, dass es bei einem Familienunterneh-
6 men, das haben wir in Kursen in Luzern, wo die Hochschule einen Familienunternehmen-Tag organi-
7 siert hat, zusammen mit Dr. Prof. Gabrielle Wanzenried herausgefunden, sehr auf die Grösse des
8 Familienunternehmens ankommt. Je grösser das Unternehmen ist, desto professioneller wird mit
9 den Themen Förderung, ähm, Beförderung, Anforderung umgegangen, im Gegensatz zu einem klei-
10 nen Unternehmen. Also zum Beispiel, du hast jetzt das KV gemacht, der Sohn will nicht, also wirst du
11 jetzt Chef. Das würde bei uns niemals gehen. In einem Unternehmen mit einer gewissen Führungs-
12 struktur würde das niemals gehen, da würden die Leute davonlaufen.

13

14 **VG: Dies ist mir bewusst. Jedoch steckt hinter jedem Familienunternehmen eine Familie. Hier ist es**
15 **interessant, gewisse Muster zu entdecken.**

16

17 (Telefon klingelt, Franziska Tschudi nimmt ab)

18

19 **VG: Nun, dann beginnen wir mit den Fragen. Zuerst möchte ich gerne von Ihnen hören, wie Ihre**
20 **Ausbildung und dann ihr beruflicher Werdegang verlaufen sind. Sie können anfangen, wo Sie wol-**
21 **len und alles erzählen, was Ihnen wichtig ist.**

22

23 FT: (...) Also mein CV ist im Internet aufrufbar.

24

25 **VG: Ja, ähm, den habe ich angesehen, aber ich würde das gerne von Ihnen hören.**

26

27 FT: Ja, ich habe studiert. Eigentlich aus einem Ausschlussverfahren heraus, ähm, ich wollte Medizin
28 studieren, ganz am Schluss habe ich jedoch aus bestimmten Gründen entschieden, dies doch nicht zu
29 tun. Ich habe dann Jus studiert und bin Anwältin geworden. Bin nach Amerika gegangen, ähm, das
30 wollte ich immer schon machen. Ich habe in Amerika einen LL.M. gemacht. Ja, ähm, also alles, wenn
31 man so will, nicht sehr zielgerichtet, mit der Idee, ja, ich schaue mal, was danach auf mich zukommen

32 wird. Als ich fertig war, wusste ich nicht genau, ob ich Richterin werden will oder was es für mich für
33 Möglichkeiten gibt. Es ist für mich nie zur Diskussion gestanden, dass ich in das Unternehmen eintre-
34 te, also, wo ich jetzt bin. Ich habe zwei Brüder. Und da war es für meinen Vater immer klar, dass ich
35 als Mädchen (...) ich hatte keine technische Ausbildung und da war es klar, dass man mich nicht
36 brauchen konnte, quasi (atmet tief ein). Ich bin dann selbstbewusster geworden. Ich war in Amerika,
37 das hat mir sicher geholfen. Und dann bin ich zurückgekommen und habe als Anwältin in Genf gear-
38 beitet. Ich habe dann viel so Zeugs gemacht, wo ich Unternehmen begleitet habe. Ja, und da habe ich
39 oft gedacht, das, ähm, könnte ich eigentlich auch. Also, ja. Sicher wusste ich, dass ich noch einiges
40 dazulernen müsste. Aber die grundlegenden Eigenschaften waren da, so dass mich nichts hindern
41 würde oder ich etwas nicht können würde. Danach habe ich noch einen MBA in Unternehmensfüh-
42 rung/Executive berufsleitend an der HSG St. Gallen gemacht. Als ich ca. die Hälfte dieses MBA
43 absolviert hatte, habe ich begonnen, nach einem neuen Job zu suchen. Danach habe ich eine Stelle
44 bei der SIG als Generalsekretärin mit der Idee, dass ich dort vielleicht einmal eine operative Einheit
45 übernehmen kann, angetreten. Ja, also, beim Einstellungsgespräch habe ich gefragt, ob das möglich
46 ist, dass ich mal was leiten könne und so. Weil damals war es sehr schwierig für mich, ich bin wie
47 nirgendwo untergekommen. Bevor ich diese Stelle angetreten bin, habe ich damals gedacht, am
48 schlausten wäre es, irgendwo als Assistenz der Geschäftsleitung einzusteigen, was übrigens damals
49 viele Männer gemacht haben. Ich habe mich mehrmals vorstellen können und da hat es geheissen ich
50 sei überqualifiziert, weil als Anwalt war ich halt schon relativ hoch positioniert gewesen, ich war seit
51 fünf Jahren Anwalt, ich hatte den LL.M., ich hatte den MBA, ja. Also das habe ich sicher fünf Mal ge-
52 hört. Das war Mitte der Achtzigerjahre, ähm, nein Anfang Neunzigerjahre. Und dann habe ich auch
53 oft gehört, wissen Sie, wir haben da eher an einen Mann gedacht, weil der Chef, also der, der einen
54 Assistenten braucht, ist eben im Militär und der Assistent muss eben auch sein Militärzeugs machen.
55 Und dann habe ich gesagt, dass ich das ja lernen kann. (..) Ja nein, wir wollen da schon lieber einen
56 Mann. Also Sie wollten damals ganz klar keine Frau in einer solchen Position. Nachher habe ich wei-
57 tergesucht, und, ähm, dann habe ich so gedacht, Marketing und Kommunikationsbereich, klar das ist
58 mir auch sehr gelegen, die Sprache. Ja da habe ich so gedacht, ich könnte ein Praktikum machen zum
59 Beispiel bei Unilever oder so, die halt so grosse Sachen anbieten. Und da war ich natürlich zu alt da-
60 für. Da war ich anfangs 30 und natürlich schon sehr qualifiziert mit Berufserfahrung, Position und so.
61 Das ist nicht gegangen. Und dann kam ich eben zur SIG als Generalsekretärin. Nach drei Jahren dort
62 wurde mir klar, die bieten mir niemals eine Leitungsposition an. Ich war dort einfach Abstellgleis Ge-
63 neralsekretärin, sicher, die haben mir gesagt, ich mache das gut. Ich hatte Beziehungen zu allen gros-
64 sen Bauer gehabt, das war früher eine Publikumsgesellschaft, die gibt es heute nicht mehr, ähm
65 Technologiebereich, ich habe den CEO beraten, den VRP. Die beiden haben sich nicht mögen, also
66 konnte ich überall Einblicke haben, also auch in Projekte. Ähm, aber ich habe gemerkt, ich komme
67 dort nicht weiter. Kommunikation habe ich dort auch noch gemacht, stimmt

68

69 //VG: (lacht) Sie sind//

70

71 FT: Ja ich habe gewusst, die lassen mich niemals weiter. Und dann habe ich gekündigt und habe dann
72 eine Stelle gefunden bei einem Unternehmen, das Nummer Eins werden wollte in Corporate Fashion,
73 Berufskleider, also Uniformen für Hotelangestellte bis zu Gewändern für Näherinnen. Da war die
74 Idee, zwei Reinigungsfirmen zusammenzulegen. Und der Merger, der fand mich gut und wollte, dass
75 ich dies übernehme. Ich hätte 70-75 Leute gehabt, von den beiden Reinigungsgeschäften zusammen.
76 Das wär das Grundlagengeschäft gewesen und darauf hätte man dann quasi das Corporate Fashion
77 aufgebaut. Und dieses Geschäft war mir natürlich durch die Kommunikation bekannt. Wir wussten,
78 dass Corporate Fashion wichtig für das Aussenbild als auch das Innenbild einer Unternehmung ist.
79 Gut, und dann wurde alles, eine Woche bevor ich die Stelle anfangen sollte, abgeblasen. Der Joint
80 Venture, der Zusammenschluss, kam nicht zustande. Und dann habe ich wieder begonnen, weiterzu-

81 suchen, was gibt es jetzt für mich. Die bei der SIG haben gesagt, ja, sie behalten mich gerne noch ein
82 bisschen. Und dann habe ich noch etwas anderes gesehen bei einer Non-Profit-Organisation und
83 habe dies meinem Vater gesagt. Dies hat er blöd gefunden, du spinnst ja, Non-Profit-Organisation
84 leiten und so, dann kommst du lieber zu uns. Da war ich dann schon 35. Und habe dann so gedacht,
85 ok, gut und habe plötzlich gemerkt, sie haben niemanden für die Unternehmensentwicklung. Also
86 das finde ich gut, das traue ich mir auch zu, also Unternehmen kaufen, Akquisitionen, Joint Ventures,
87 das habe ich als Anwalt schon gemacht. Und dann bin ich eingestiegen gewissermassen als Assistenz
88 meines Vaters und er hat mir von Anfang an eigentlich gesagt, also Geschäftsleitung und so. Und ich
89 habe plötzlich nachher gesehen, ja hallo meine Brüder (???). Und dann hat uns mein Vater gesagt,
90 vielleicht könnt ihr ja zusammen mal was machen. (..) Also dann bin ich in das Unternehmen gekom-
91 men und bin dann ziemlich schnell ins Ausland, Ukraine, China, Südamerika und, ähm, habe das sechs
92 Jahre gemacht. Und nach dem vierten Jahr kam dann die Nachfragegeschichte auf, wer macht jetzt
93 was. Zwei Brüder von mir waren im Unternehmen gewesen. Und dann ist die Wahl auf mich gefallen
94 //ah//. Ja, (..) und natürlich auch aus dem Grund, weil die wichtigen internen Leute, die sind viel im
95 Ausland gewesen, die haben alle gesagt, gut, die Franziska ist kein Ingenieur aber die (...) also ja, mit
96 der könnten wir leben als Chefin (lacht). Weil ein Bruder, der hier arbeitet, ist dann ausgeschieden,
97 der hatte nicht so gute Karten. Und der Bruder war halt auch nicht so kommunikativ, er ist halt der
98 Ingenieur und ist halt nicht so. Ich bin vielleicht gewinnender oder ich kann Leute vernetzen, verbin-
99 den. Ich habe Asien aufgebaut, ich war die erste, die dort war und alles aufgebaut hat, ich habe die
100 Ukraine aufgebaut, ich war die ganze Zeit dort, die haben mich gekannt, ich habe sie auch gekannt, in
101 Nordamerika habe ich mal gelebt, die haben mich also sowieso gekannt. Ausser in der Schweiz, dort
102 haben die alten Führungsleute zum Teil nicht so Freude an mir gehabt.

103

104 **VG: Okay, jetzt haben Sie gerade schon begonnen aufzuzählen, was Sie auszeichnet. Kommunikativ**
105 **sein, Personen miteinander vernetzen (..). Was denken Sie, welche Fähigkeiten sind in der jetzigen**
106 **Position, die Sie haben, wichtig? In ihrem täglichen Arbeitsalltag?**

107

108 FT: Gut, also nach Innen mit Sicherheit das Führen von Leuten, im Sinne von Ziele vorgeben, Visionen
109 vorgeben, Leute so einsetzen, dass sie das meiste aus ihren Fähigkeiten herausholen können. Das ist
110 sicher das eine. Und dann halt Führen im Sinne von Entscheiden, jemand muss am Schluss entschei-
111 den. Und vor allem wird es schwierig, wenn es nicht gut geht, was macht man jetzt? Keiner will sich
112 die Hände verbrennen, einer muss jedoch am Schluss. Das ist sicher mal wichtig. Aber auch nach
113 Innen Sicherheit geben, Führungsfigur sein, also wenn ich sage, wir gehen jetzt in diese Richtung,
114 dann ist das gut. Ihr müsst jetzt einfach mit mir am gleichen Strang ziehen. Und dann kommen sie
115 auch. Also den Glauben vermitteln, die weiss schon, in welche Richtung dass es geht. So als Bild ist
116 das noch gut. Und das andere ist natürlich noch nach Aussen. Also, eben, nach Innen bin ich ja nicht
117 die, die sagt, jetzt wollen wir das Produkt finden und den Prozess neu gestalten, ähm, aber ich kann
118 die Leute in Verbindung miteinander bringen, oder besser gesagt, Möglichkeiten schaffen, dass sie
119 zusammen etwas anschauen oder ich kann ganz einfach Ziele vorgeben, also beispielsweise ihr müsst
120 Kosten senken, dafür könnt ihr mehr Sachen machen, ihr könnt Personal abbauen, das will niemand,
121 oder ihr könnt die Prozesse besser machen oder ja, äh, einfach, wie kommt ihr mit weniger Geld zum
122 Ergebnis //mhm//. Das ist das eine, nach Aussen ist wichtig, viele Leute zu haben, nach Aussen uns zu
123 vernetzen, vor allem ganz wichtig mit Banken, dafür zu sorgen, dass uns Banken toll finden. Einfach
124 viel Zeit für Beziehungspflege //mhm//. Zu mir sagt man auch immer, dass ich eine Networkerin bin.
125 Ich verbinde alle mit allen, ich kenne viele Leute.

126

127 **VG: Das wird ja Frauen oft vorgeworfen, dass sie dies eben genau nicht können.**

128

129 FT: Es braucht sicher etwas Mut am Anfang. Aber je älter man wird, desto besser geht es. Und es gibt
130 ganz viele Männer, die das nicht können. Das hat nichts mit dem Geschlecht zu tun.

131

132 **VG: Nun möchte ich gerne noch mehr über ihr persönliches Umfeld wissen. Sind Sie verheiratet?**
133 **Haben Sie Kinder? Pflegen Sie einen grossen Bekanntenkreis?**

134

135 FT: Ja, ich habe sicher einen grossen Bekanntenkreis. Ähm (...) privat bin ich wieder mit jemandem
136 zusammen und gedenke, dies bis zum Rest meines Lebens zu bleiben (lacht) und durch diese Bezie-
137 hung bin ich jetzt Stiefmutter geworden. Also er hat Kinder.

138

139 **VG: Aber eigene Kinder haben Sie nicht?**

140

141 FT: Nein.

142

143 **VG: Gut. Sind Sie schon verheiratet gewesen, als Sie die jetzige Position angetreten haben?**

144

145 FT: Als ich die Position angetreten habe, war ich geschieden.

146

147 **VG: Frisch geschieden?**

148

149 FT: Ja, ähm, schon frisch geschieden, aber wieder in einer Beziehung.

150

151 **VG: Dies hat also keinen grossen Einfluss auf Sie?**

152

153 FT: Nein sicher nicht. Also sicher nicht, ich muss es so sagen (..) sicher hat der Zustand, das Privatle-
154 ben für mich und ich denke, für viele andere auch, einen grossen Einfluss darauf, was man fähig ist,
155 zu leisten. Weil ich weiss, ähm, Zeiten, in denen es mir nicht gut ging und die habe ich jetzt hinter
156 mir, weiss ich wie schwierig es dann ist, gute Leistung zu bringen. Weil das schwächt einen enorm.
157 Meine jetzige gute Situation ermöglicht mir, viel schwierigere Sachen zu bewältigen. (..) Ich muss
158 jetzt ehrlich zugeben, ich bin nicht jemand, der gerne allein ist, Single ist. Ich habe ein sehr gutes
159 Privatleben, aber ich bin nicht gerne Single //mhm//.

160

161 **VG: Also würden Sie sagen, dass das persönliche Umfeld eine grosse Rolle bei Ihnen spielt?**

162

163 FT: Absolut. Es ist nicht so einfach, als Frau in einer solchen Position einen Mann zu finden, der mit
164 der Position mitwächst. Weil das hatte ich auch, dass ich gewachsen bin und der Mann ist weniger
165 gewachsen. Ich habe heute zum Glück, nach einiger Zeit, jemanden gefunden, der das akzeptieren
166 kann, dass ich diejenige bin, die man in der Öffentlichkeit kennt. Das heisst, an gewissen Orten kennt
167 man mich nicht, aber an anderen mehr. Und er hat mit dem keine Probleme. Er ist selber ein selbst-
168 bewusster Typ und das ist für ihn gut. Aber das ist tatsächlich noch ein Thema, das bei Männern we-
169 niger aktuell ist. Männer finden schnell wieder eine neue Frau. Eine neue Frau, die beruflich gleich-
170 wertig ist oder weniger, das ist kein Thema. Für Frauen hingegen kann dies zu einem Nachteil wer-
171 den. Also mir ist dies zu einer gewissen Zeit zum Nachteil geworden. Ich habe zwar gemerkt, wie
172 Männer mich nett und gut finden, interessant, aber gesagt haben, (..) manchmal hat man mir das
173 auch direkt gesagt, weisst du, mit so einer Frau wie dir, könnte ich nicht zusammen sein, die alle ken-
174 nen und viel im Mittelpunkt steht. Wenn ich irgendwo hingehe, kennen mich die Leute und kommen
175 auf mich zu und grüssen zuerst mich. Das ist für einen nicht selbstbewussten Mann sehr schwierig
176 //ja//. Das merkt man und das merken auch schon junge Frauen. Das ist so etwas, das wir in Semina-
177 ren auch oft sagen, ihr müsst jetzt selbstbewusst sein, ihr werdet schon mal wieder einen Mann fin-
178 den, aber es ist schwieriger, als wenn ihr Kindergärtnerin oder Krankenschwester seid.

179

180 **VG: Das stimmt, diese Meinung kann ich unterstützen. Aber dann war es bei Ihnen nie so, dass das**
181 **Berufsleben das Privatleben aufgefressen hat?**

182

183 FT: Ja, ich habe immer beides geschafft. Ich hätte auch gerne Kinder gehabt, aber das hat nicht ge-
184 klappt. Mit Sicherheit, wenn ich Kinder gehabt hätte, hätte ich zurückgestuft, ich hätte wahrschein-
185 lich weniger externe Sachen angenommen. Ich mache viele externe Sachen, in der Handelskammer,
186 ich bin in zwei Verwaltungsräten, in einem grossen bei Swiss Life und in einem kleinen. Solche Sachen
187 hätte ich wahrscheinlich nicht angenommen.

188

189 **VG: Also hätten Sie zurückgestuft, wenn Sie Kinder gehabt hätten? Dies auch in Ihrer Position als**
190 **CEO?**

191

192 FT: Also das hätte ich ja nicht können. Aber ich hätte vielleicht mehr Sachen delegiert, oder //ja//.
193 Aber das habe ich damals auch so abgesprochen mit dem VR, dass ich dann gewisse Sachen vielleicht
194 ein wenig zurückschrauben würde. Wobei, wenn ich mir das heute so anschau, die wirkliche Arbeit
195 mit Kindern beginnt erst, wenn sie etwas älter sind (lacht). Ich sehe das jetzt bei meinem Bruder, der
196 hat einen Sohn und seine Mutter arbeitet 100 Prozent und dann sonst nichts mehr, also nur noch das
197 Kind. Und so hätte ich es mir wahrscheinlich auch eingerichtet. Es geht. Ich habe etliche Freundinnen,
198 die Unternehmen leiten und Kinder haben. Aber die sind am Limit, die müssen das Temperament
199 dazu haben, die müssen das Umfeld dazu haben, die eigene Familie, die Familie vom Vater oder
200 Freundinnen oder ja, die sich halt auch um die Kinder kümmern. Also es ist machbar, aber mit Si-
201 cherheit nicht einfach.

202

203 **VG: Eventuell muss halt dann das Unternehmen auch Rücksicht nehmen?**

204

205 FT: Nein, das, finde ich, darf nicht sein. Dann sollte das Unternehmen jemanden anderes nehmen,
206 oder //okay//. Also entweder schafft man einfach den Einsatz, den das Unternehmen braucht, oder
207 sonst ist man die falsche Person. Ich finde das Unternehmen muss nicht Rücksicht nehmen auf das
208 Privatleben der Mitarbeitenden. (..) Natürlich sollte das Unternehmen zeitweise sehr wohl Rücksicht
209 auf einen Mitarbeitenden nehmen und akzeptieren, dass der mal krank ist, dass der mal psychisch
210 mehr Probleme hat (Telefon klingelt, Franziska Tschudi nimmt Telefon ab)

211

212 **VG: Nun kommen wir zur Thematik des Familienunternehmens. Sie arbeiten in dem von Ihrer Fa-**
213 **milie gegründeten Unternehmen oder besser gesagt im Unternehmen, welches von Ihrer Familie**
214 **vor einigen Generationen übernommen worden ist. Inwiefern hat die Tatsache, dass Ihre Familie**
215 **ein Unternehmen leitet, Ihre berufliche Laufbahn beeinflusst?**

216

217 FT: Ähm, nicht wesentlich. Ich hatte ja drei Brüder. Bei mir hiess es immer, mach du, was du willst.
218 Ich war ja ein Mädchen und kam so nie in Frage. Also bei meinen Brüdern wurde schon mehr darauf
219 geachtet, was sie machen. Der eine hat Elektroingenieur studiert, das ist etwas, was für das Unter-
220 nehmen passt und der andere wollte ebenfalls Ingenieur machen, das ist ihm dann nicht ganz gelun-
221 gen und er hat, ähm, eine Art Mischung aus Ingenieur und Betriebswirtschaftler in Deutschland ge-
222 macht.

223

224 **VG: Es ist unglaublich, dass immer dann vermehrt das technische gefördert wird.**

225

226 FK: Gut, das braucht es schon auch. Viele Entscheide basieren auf der technischen Ebene. Also wenn
227 ich da gar kein Talent dafür hätte, wenn ich gar nicht damit umgehen könnte, dann hätte ich Mühe.
228 Aber das kann man ja lernen. Ich habe ja die technische Matura gemacht. Immerhin hatte ich so Phy-
229 sik und Chemie und kann mir so Sachen vorstellen.

230

231 **VG: Ja das ist wichtig. Denken Sie also, dass es für Sie einfacher war, in dem Unternehmen Ihrer**
232 **Familie eine Führungsposition zu erlangen als in einem anderen Unternehmen?**

233

234 FT: (...) Das kann ich so, das kann ich so nicht wissen, weil, also (...). Sagen wir mal, ich habe hier
235 mehr Goodwill gehabt. Man hat mich natürlich gekannt und hat so mir möglicherweise mal Etwas
236 verziehen, wo man mir an einem anderen Ort weniger verziehen hätte. Das kann sein, aber das weiss
237 ich nicht. Und was sicher auch noch eine Rolle gespielt hat, ich habe abgesehen von Familienpolitik
238 keine Politik betreiben müssen. Ich musste mich zwar abgrenzen von meinen Brüdern und mit mei-
239 nem Vater diskutieren, weil ich wollte nicht mit meinen Brüdern das Unternehmen zusammen füh-
240 ren, also entweder ich oder meine Brüder und ich wusste, dass es mit einem Bruder nur Streit geben
241 würde. Gut, ich bin das älteste Kind gewesen. Also aber sagen wir mal, ich wäre in einem anderen
242 Unternehmen geblieben, bei der SIG oder GF, das ist natürlich sehr viel politischer. Und also ob ich

243 jetzt über eine lange Zeit diese Politik hätte machen wollen, ich hätte wahrscheinlich eher in einem
244 KMU diese Stelle angestrebt.

245

246 **VG: Das ist ein interessanter Punkt. Also Sie glauben, dass in einem anderen Unternehmen mehr**
247 **politisiert wird?**

248

249 FT: Ja, ich denke. Also wenn ich mir die Frauen ansehe, die an der Spitze von solchen geführten Un-
250 ternehmen sind, ist mir aufgefallen, auch bei Frauen, die ich sehr mag, dass viele von ihnen sehr
251 tough sind. Die sind sehr tough, ich finde, die sind tougher, wie ich. Und viele haben eben auch im
252 Hinterkopf, weisst du, das mache ich nur eine bestimmte Zeit. Ich hingegen wusste, als ich in dieses
253 Unternehmen gekommen bin, dass ich dies jetzt mein ganzes Leben lang tun werde. Andere sagen,
254 da boxe ich mich durch bis dorthin, wo ich will und dann mache ich den Job für ein paar Jahre und
255 dann gehe ich. (...) Das ist fast überall so, bei denen, die ich jetzt kenne. Und ein anderer Punkt ist
256 noch, die Frauen haben es ganz klar auch geschafft, weil sie einen Mentor hatten. Zufällig weiss ich
257 das, ich kenne alle Frauen, die in der Schweiz ein Informatikunternehmen leiten, alle von diesen hat-
258 ten einen Mentor.

259

260 **VG: Dann greife ich jetzt eine Frage vor. War ihr Vater kein Mentor für Sie? Hat er Sie nicht einge-**
261 **führt?**

262

263 FT: Nein, weniger //okay//. Er hat mir einfach Aufgaben übergeben.

264

265 **VG: Aber er hat keine Vorbildfunktion für Sie eingenommen und Sie nicht an der Hand genommen?**

266

267 FT: Nein.

268

269 **VG: Gut, dann bleiben wir beim Thema Familie. Welche Rolle nehmen Sie in der Familie ein und**
270 **welche Rolle nehmen Sie im Unternehmen ein?**

271

272 FT: Mein Vater ist jetzt 82, er war früher so ein richtiger Patriarch, ein Strahlemann, er hat sehr gut
273 ausgesehen, gross, immer gut angezogen, alle Frauen haben in angestrahlt. Er wollte auch immer,
274 dass man ihn mit seinem Titel anspricht. Also das ist typisch, er ist der Dr. Tschudi und ich bin die
275 Franziska, das ist die, die man im Jogginganzug verschwitzt Joggen sieht (lacht). So bisschen beides.
276 Das ist typisch, das ist so typisch, wie das anders ist. Das ist natürlich auch bedingt durch den Zeit-
277 geist, aber er ist immer noch ein Patriarch. Also ich mache diesen Job jetzt schon seit 11 Jahren, of-
278 fensichtlich habe ich ihn gut gemacht, sonst wäre ich nicht mehr da oder das Unternehmen wäre
279 nicht mehr da. In der Familie bin ich seit ein paar Jahren, auch weil mein Vater nicht mehr der Jüngs-
280 te ist, klar der Chef. Aber ich war natürlich früher schon der Chef bei meinen Brüdern. Ich war die

281 Älteste, ich habe gesagt, was wir spielen, ich habe gesagt, was man den Eltern zu Weihnachten
282 schenkt, das heisst, sie haben mich gefragt und dann habe ich gesagt, entscheide doch selber und sie
283 haben dann gesagt, nein sag du. Das ist typisch. Das ist einfach so, man hat seine Rolle. Und ich bin
284 immer der Unterhalter gewesen. Ich war die, die immer die Feste organisiert hat, Stimmung gemacht
285 hat, ich habe den grossen Bekanntenkreis, wenn irgendjemand was braucht, werde ich gefragt.

286

287 **VG: Also Sie haben die gleiche Rolle in der Familie und im Unternehmen. Das unterscheidet sich**
288 **nicht?**

289

290 FT: Ja, das ist so

291

292 **VG: Und wie sieht die Beziehung zu Ihren Mitarbeitenden aus?**

293

294 FT: Äh, ich glaube, äh, viele Mitarbeitende wissen, dass ich mit Herzblut dabei bin und sie wissen,
295 dass ich grundsätzlich Menschen gerne habe. Ich habe Menschen gern. Ich achte Leute, die ihr Bestes
296 geben, soweit sie das können. Äh, und ich habe wenige Berührungspunkte. Also auch mit einfachen
297 Leuten, das ist mir völlig egal. Meinem Vater war das übrigens auch egal. Er war halt einfach anders.
298 Man hat anders gelebt. Durch dass ich viele Sportarten mache, die andere auch machen, also Laufen,
299 Joggen, Biken, Bergsteigen. Ich gehe nicht Reiten, ich spiele kein Golf. Dies hat sehr schnell Fäden im
300 Unternehmen geschlagen. Das hat damit angefangen, als ich die Duschen im Betrieb nach dem Jog-
301 gen benutzen wollte. Da hat man zu mir gesagt, das geht doch nicht, Ihr könnt doch nicht dort du-
302 schen. Dann habe ich gesagt, es gibt doch auch Frauen in der Produktion, wo duschen die? Ja, also
303 das geht doch nicht. Da habe ich gesagt, wieso nicht? Das ist typisch. Aber wenn das Eis mal gebro-
304 chen ist, man geht am gleichen Ort duschen, wie die anderen auch, man geht mal joggen mit den
305 Leuten. Klar gehe ich dann auch mit meinem Kolleg joggen, aber ich könnte auch mit irgendwelchen
306 Leuten joggen gehen. Die trauen sich dann halt einfach nicht (lacht). Dann ist wie das Eis gebrochen
307 und die Leute können mit mir über das Zeug sprechen. (...) Ich glaube halt, so die Mischung macht es
308 aus. Die Leute wissen, dass mir Dinge auch nahe gehen, also wenn ich Mitarbeitende entlassen muss
309 oder wenn ich von einem Todesfall höre, dann schreibe ich schon selber eine Karte und nicht die
310 Personalabteilung. Oder ich grüsse die Leute. Ich sage zwar, tut mir Leid, ich weiss gerade den Na-
311 men nicht, aber sagen Sie mir doch den Namen. Irgendwann kam auch mal die Diskussion auf, dass
312 mich gewisse duzen und andere nicht. Da habe ich gesagt, dass mich alle duzen können, wenn sie das
313 wollen, da habe ich kein Problem damit. Aber es heisst nicht, wenn mich jemand duzt, dass ich
314 gleichzeitig mit dem befreundet bin. (...) Also ich nehme sicher Anteil, ich bin herzlich, aber die Leute,
315 die hier arbeiten, auch wenn sie toll sind und ich sie gerne habe, sind nicht meine Freunde //mhm//.
316 Das sind andere. Natürlich manche, die mit mir zusammenarbeiten sind auch meine Freunde. Also
317 mein Bruder, der hier arbeitet, ist auch mein Freund. Aber (..) wenn ich jetzt ein Fest würde machen,
318 würde ich allerhöchstens meine Assistentin einladen, wenn sie mir bei der Organisation geholfen hat.
319 Also ich würde niemanden privat treffen, ausser man macht ein Weihnachtsessen oder so.

320

321 **VG: Das finde ich persönlich so sehr gut. Distanz wahren.**

322

323 FT: Ja, Distanz. Aber sie wissen auch alles von mir. Also sie wissen es, wenn es mir schlecht geht. Ich
324 habe auch schon geweint in einer Sitzung, das gibt es. Also wenn ich eine schlechtes SMS bekomme
325 oder jemand stirbt, dann ist klar, dass ich nicht bis am Abend spät im Büro bleibe. Also man merkt,
326 wenn mich was bewegt. (..) Ich denke, das ist okay. Das ist okay für die Leute. Oder dass ich Sachen
327 erzähle, was passiert in der Familie und so. Aber nicht eins auf Kollegen machen. Die Leute können
328 sich vorstellen, wie ich lebe, die wissen jetzt sicher alle, dass ich wieder mit jemandem zusammen
329 bin, wie der aussieht, wo der arbeitet.

330

331 **VG: Wie sieht denn die Beziehung zu den Kunden aus?**

332

333 FT: Es gibt schon Kunden, die ich kenne, wo ich auch mal hingeh. Jetzt ist es halt einfach so, viele
334 hier im Betrieb und wir haben ja eine Konzernstruktur, wollen gar nicht, dass ich zu den Kunden mit-
335 gehe. Es ist immer dasselbe, wenn mich jemand mitnimmt, ist der Fokus auf mich gerichtet. Klar,
336 manchmal möchte ich mitkommen. Ich habe jetzt auch gesagt, ich möchte mehr an Messen gehen,
337 oder ja, wenn es mal ein schwieriger Kunde ist.

338

339 **VG: Aber so richtig Beziehungspflege mit Kunden betreiben Sie nicht?**

340

341 FT: Nein, nicht bei vielen. Eine Zeit lang habe ich (???) geführt und bin dadurch viel bei Kunden gewe-
342 sen. Also ich war beispielsweise viel bei BMW. Da habe ich natürlich viele Leute gekannt. Klar. Oder
343 so nach dem Motto, bevor die Welt untergeht, dann gehe ich schon mit. Aber wenn ich merke, dass
344 Leute mich anstatt ihren Accountpartner anrufen, dann leite ich diese immer wieder sofort weiter
345 auf die richtige Ebene. Wir sind halt zu gross, um solche Sachen machen zu können.

346

347 **VG: Stimmt, das haben Sie vorher bereits erwähnt, dass die Grösse eines Unternehmens eine wich-
348 tige Rolle spielt. Doch bleiben wir beim Familienunternehmen. Empfinden Sie die Kommunikation
349 in einem Familienunternehmen anders als in einem Nicht-Familienunternehmen?**

350

351 FT: Ich glaube schon, dass es anders ist. Also ein absoluter Vorteil eines Familienunternehmens ist ja
352 die Langlebigkeit. Wir sind ja bereits seit vier Generationen in Familienhand. Also das lange Bestehen,
353 das Persönliche. Also man kannte meinen Vater, man kennt mich. Die meisten Unternehmen, die wir
354 im Ausland haben, sind KMUs, also 80 Leute, aber zum Teil auch 400. Aber man kennt sich, zumin-
355 dest die Leitung. Also die kennen mich, an den meisten Orten bin ich die Franziska. Und die wissen,
356 wenn es mir gesundheitlich noch gut geht, bleibe ich noch einige Jahre, also die zählen auf mich. Und
357 bei einem Grossunternehmen, da wechselt die Leitung immer wieder. Das ist bei uns nicht so. Die
358 Kommunikation ist bei uns sicher in einem gewissen Masse direkter //mhm//. Ich kenne jeden
359 Standort von uns, ich kenne alle Leiter, der Bezug ist also viel enger. Die wissen auch, wie es mir geht.
360 Es ist einfach eine persönlichere Atmosphäre. Ich bin halt ein bisschen die Mutter von dem ganzen
361 Unternehmen.

362

363 **VG: Als weiterer Vorteil im Familienunternehmen wird auch oft genannt, dass wichtige strategi-**
364 **sche Entscheidungen schneller getroffen werden können als in einem Nicht-Familienunternehmen.**
365 **Ist das so?**

366

367 FT: Absolut. Viele Kunden versuchen halt dann, mich zu überzeugen, da sie wissen, dass ich schluss-
368 endlich entscheide. Natürlich kann ich nicht gerade sofort entscheiden. Aber ich bin natürlich Aktio-
369 narin, ich bin im VR und ich leite das Unternehmen. Dann sage ich, kommt wir sitzen alle schnell zu-
370 sammen oder wir sitzen an einem Samstagmorgen zusammen oder am Sonntagabend und trinken
371 was und können diskutieren und am Montag können wir dann gleich die ersten Schritte einleiten. Ja,
372 dies ist ein Vorteil im Familienunternehmen. Gleichzeitig hat man die Möglichkeit, längere Durststrec-
373 ken zu überstehen. Das ist der Vorteil von einem Familienunternehmen gegenüber einem börsenko-
374 tierten Unternehmen. Wir müssen nicht so schnell und so stark auf Schwankungen reagieren. Achten
375 Sie sich mal, es gibt ganz schwierige Branchen, wie die Textilbranche oder wie wir, Kunststoffindust-
376 rie, Automobilindustrie. Da hat man so extrem dünne Margen, da verdient man eigentlich kein Geld
377 damit. Es ist natürlich eine hochinteressante Aufgabe, aber die verdienen kein Geld. Achten Sie sich
378 mal, wie wenige von solchen Unternehmen an der Börse kotiert sind. Das sind fast immer Familien-
379 unternehmen. Die können das noch aushalten. Da verdient man halt nicht so viel, aber es macht
380 Spass //ja//. Es ist halt dann eine unternehmerische Aufgabe. An der Börse ging das nicht, da würde
381 man kollabieren, da müsste man immer wieder Resultate bringen.

382

383 **VG: Nun haben wir bereits einige Aspekte erwähnt, was ein Familienunternehmen von einem**
384 **Nicht-Familienunternehmen unterscheidet. Fallen Ihnen noch weitere Aspekte ein, die sich unter-**
385 **scheiden, vielleicht auch in Bezug auf die Rolle der Frau?**

386

387 FT: Es ist noch schwierig zu sagen, äh, ich bin ja kein Mann, ich kann also nicht sagen, wie es als Mann
388 ist. Aber an gewissen Orten in der Welt spielt es ja keine Rolle, ob Frau oder Mann. In Südamerika
389 sieht man des Öfteren Frauen in Führungspositionen, aber auch in Nordamerika, obwohl, dort gibt es
390 natürlich auch Unterschiede zwischen patriarchalischen Unternehmen und anderen. In Asien gibt es
391 auch oft Frauen, das ist nicht so der Punkt. Aber die Aussagen von einer Frau in einer solchen Positi-
392 on sind vielleicht verbindlicher. Wenn sie sagt, es ist so, dann ist es so. Also sagen wir so, vom Papa
393 hat man ein bisschen Angst, von der Mama hat man nicht Angst, sie geht einem auf den Kecks, weil
394 sie einem den Ausgang verbietet oder irgendetwas anderes, aber Angst hat man nicht und man
395 weiss, wenn die Mama so etwas sagt, dann hat sie wahrscheinlich Recht. Also und was man mir im-
396 mer zuschreibt, aber das sehe ich auch bei anderen, ist, dass die kommunikative Fähigkeit bei Frauen
397 eben vermehrt besser ist. Frauen kümmern sich mehr, Frauen kümmern sich mehr um die Mitarbei-
398 tenden, sie achten auf einen besseren Umgang und Wertschätzung.

399

400 **VG: Und dies im Zusammenhang mit einem Familienunternehmen?**

401

402 FT: Ich glaube dort, funktioniert das halt sehr gut. Gut, ein Mann hat vielleicht mehr Autorität, wenn
403 er Techniker ist. Aber wenn er kein Techniker ist, würde man ihm dann mehr glauben? (..) Vielleicht
404 ist es die Ausstrahlung einer Frau und manchmal das Verzeihendere, das Frauen haben, der Fokus auf
405 die Kommunikation, den Frauen haben, das konsensorientierte Denken, komm wir diskutieren
406 nochmals, bevor wir entscheiden oder nicht gerade reinschiessen, sondern finden wir vielleicht noch

407 einen Weg oder einen Weg finden mit einem schwierigen Mitarbeitenden. Das haben Frauen viel-
408 leicht vermehrt als Männer, aber ich weiss es nicht. Aber ich denke, das war damals beim Verwal-
409 tungsrat und bei meinem Vater das Ausschlaggebende, da sie gedacht haben, die hat's dann schon
410 im Griff und nimmt alles ein bisschen mit Humor. Das haben übrigens auch sehr viel Frauen (lacht).

411

412 **VG: Nun haben wir einige positive Aspekte des Familienunternehmens gehört. Welche Aspekte**
413 **eines Familienunternehmens sehen Sie als negativ an?**

414

415 FT: In einem gewissen Mass, mag es sein, dass ein Familienunternehmen Top-Leuten keine oder we-
416 nige Top-Aufstiegschancen bieten kann. Das heisst, es ist am Schluss halt nur einer der Chef. Wenn
417 jemand sagt, da komme ich ja gar nicht soweit hoch oder da muss ich mich auch noch mit der Familie
418 gut stellen, das mag sein. Aber andererseits hat es auch wieder seine positiven Seiten. Wenn man
419 von einem Grosskonzern zu einem Familienunternehmen wechselt, vielleicht geht einem die Politik
420 in einem Grosskonzern auf den Geist und man ist lieber dort, wo man geschätzt wird. Ja, was ist
421 sonst noch nachteilhaft, ich weiss es gerade nicht, da müsste ich länger darüber nachdenken. (...)
422 Gut, bei einem Familienunternehmen kann natürlich viel schiefgehen, wenn die Nachfolgeregelung
423 nicht gut gelöst ist. Ja, da kann man nicht einfach sagen, jetzt kündigen wir dem und holen uns je-
424 mand neues, sondern man muss mit denen leben. Dann hat man halt zwei Brüder, den Vater oder
425 Kinder, die sich irgendwie in die Haare kriegen. Dies wirkt sich natürlich auf das Unternehmen aus.
426 Das ist sicher etwas, das passieren kann. Das hört man ja auch ab und zu. Ja, mehr fällt mir dazu nicht
427 ein.

428

429 **VG: Nun, Sie waren nicht bereit, von Anfang an in das Familienunternehmen einzusteigen?**

430

431 FT: Nein, ich war nicht nicht bereit, sondern man hat zu mir immer gesagt, es kommt nicht in Frage.
432 Also man hat darüber mit uns während dem Studium nicht gesprochen. Als ich dann nach dem Studi-
433 um in Amerika war, hatte ich eine Unterredung mit meinem Vater und er hat gesagt, weisst du, du
434 bist ja jetzt Anwältin, vielleicht kannst du mal bei uns in den VR oder so. Ja, aber es war halt schon
435 eher nach dem Motto, da gibt's nichts für dich. Ich hatte ja auch keine technische Ausbildung.

436

437 **VG: Wie war das bei Ihren Brüdern?**

438

439 FT: Natürlich hat man es vermutet, weil ihnen gesagt wurde, es wäre noch gut, wenn du diese Aus-
440 bildung machst. Sicher, der älteste Bruder hat sich sicher Chancen ausgerechnet, dass er seinem Va-
441 ter nachfolgen wird.

442

443 **VG: Sie haben bereits einige Eigenschaften von Ihnen genannt, welche ausschlaggebend dafür wa-**
444 **ren, dass die Wahl auf Sie fiel. Gab es noch weitere?**

445

446 FT: Ja sicher meine Art, das ist so. Das Führen, Kommunizieren und Entscheiden, man wusste, die
447 kann das. Weil ich habe ja das auch vorher gemacht, das hat man gesehen, bei den Projekten, die ich
448 geleitet habe. Und auch, dass ich weltweit gut auskomme, auch durch meine guten Englischkenntnis-
449 se. Auch hatte ich eine gute Ausbildung und ich bin im Ausland gewesen. Gut, das waren meine Brü-
450 der auch. Sicher auch aufgrund meiner Führungsfähigkeiten im weitesten Sinne.

451

452 **VG: Wie würden Sie die Beziehung zu ihrem Vater beschreiben?**

453

454 FT: (...) Ja, wir haben eigentlich einen engen Familienzusammenhalt. Aber ich habe jetzt nicht eine
455 wirklich enge Beziehung zu meinem Vater. Es war halt schon immer so, wie er ist. Er ist jemand, der
456 einen gerne bisschen runtermacht. Also sagen wir mal, wenn man mit der Note 5.5 nach Hause kam,
457 dann hat's geheissen, warum hast du keine 6. Und wenn ich eine 6 hatte und dachte, so jetzt hab ich
458 es gut gemacht, dann war es okay. Es war keine so herzliche, idealisierte Vater-Tochter Beziehung.
459 Aber Respekt war sicher vorhanden und von mir aus gesehen auch Bewunderung. (...) In vielen Sa-
460 chen sind wir auch gleich, wir sind beide sehr impulsiv, wir sind beide sehr einfach Führungsleute,
461 wenn irgendetwas läuft, sind wir schnell dabei, wir sind so Typen, die auffallen und extrovertiert sind.
462 In Sachfragen hatten wir nie grosse Auseinandersetzungen. (..) Ich war vielleicht einfach ein bisschen
463 rebellisch und habe mein eigenes Zeug gemacht. Ich habe mich einfach nie untergeordnet, darum ist
464 es wahrscheinlich auch gut gegangen, aber es hat halt darum auch Spannungen zwischen uns gege-
465 ben, aber die sind ja auch gut und normal, die wären wahrscheinlich passiert, ob jetzt im Unterneh-
466 men oder sonst. (..) Es ist sicher eine gute Beziehung, ich habe Respekt und das alles und ich glaube,
467 er hat auch vor mir Respekt, aber er würde mir das nie sagen, typisch alte Schule.

468

469 **VG: Dann haben sie ein paar Eigenschaften Ihres Vaters?**

470

471 FT: Ja (lacht). Aber ich habe ja auch noch eine starke Mutter und ich hoffe ich habe auch ein paar
472 Eigenschaften von ihr. Die geht sehr gut mit dem Älterwerden um.

473

474 **VG: Bestehen jetzt noch Problemstellungen, die nicht gelöst sind?**

475

476 FT: Nein, zum Glück sind alle gelöst. Vor ein paar Jahren war halt noch die Auseinandersetzung mit
477 meinen Brüdern. Der Bruder, der ganz ausgestiegen ist, den haben wir ausbezahlt. Wir sind aber
478 heute klar miteinander. Die Frage wird sich auch stellen, an wen ich die Konzernleitung abgeben
479 werde. Ich habe zwar im Moment nicht das Gefühl, dass ich mir das überlegen muss, aber das wird
480 zum Thema werden. Mein anderer Bruder, der hier arbeitet, und ich haben keine Kinder. Der andere
481 Bruder hat Kinder, aber die sind jetzt noch sehr jung.

482

483 **VG: Dann möchten Sie, dass das Unternehmen weiterhin von der Familie geführt wird?**

484

485 FT: Wenn es geht, ja. Wenn das nicht geht, dann werden wir uns mit allen hinsetzen und wenn man
486 sieht, dass eine ganze Generation kein Interesse mehr am Unternehmen hat, dann muss man halt
487 das Unternehmen/

488

489 **VG: Würde Sie das nicht schmerzen?**

490

491 FT: Nein, in dem Sinne nicht. Es ist mir lieber, dass ich dafür Sorge, dass das Unternehmen in guten
492 Händen ist. Es wird natürlich etwas weh tun, weil ich das Unternehmen spannend finde und die Leu-
493 te sehr gerne habe, aber gewisse Sachen sind besser in anderen Händen. Das ist ja nicht mein Baby,
494 sondern das ist ein Unternehmen, welches einen eigenen Wert hat und ich habe dafür zu sorgen,
495 dass das Unternehmen an Wert gewinnt und dann habe ich meinen Job gut gemacht.

496

497 **VG: Fallen Ihnen noch weitere wichtige Punkte ein?**

498

499 FT: Mir fällt auf, wie viele Frauen es in Schweizer Familienunternehmen gibt, mehr als man meint.
500 Vor allem in mittleren und kleinen Unternehmen, das sind Witwen, Töchter. Es wird einfach nicht so
501 viel über diese Frauen gesprochen, man ist eher fokussiert auf die börsenkotierten Unternehmen,
502 man schaut auf die CEO-Position, auf Verwaltungsratspositionen, aber man vergisst das Gros der
503 schweizerischen Wirtschaft, dort hat es bereits viel Frauen, ich lerne immer mehr kennen. (..) Oft ist
504 es auch so, dass Frauen zusammen mit ihren Brüdern das Unternehmen führen.

Interview Frau XX, 6. März 2012

Frau XX: (XX)

Verena Grest (VG)

1 **VG: Ich möchte gerne von Ihnen hören, wie Ihre Ausbildung und dann Ihr beruflicher Werdegang**
2 **verlaufen sind. Sie können anfangen, wo Sie wollen und alles erzählen, was Ihnen wichtig ist.**

3

4 XX: Also machen wir's ganz kurz. Ich bin sechs Jahre lang in XX in die Primarschule gegangen, zwei
5 Jahre in die Kanti in XX und danach hatte ich ein Stipendium für das XX. Das war für Sport und gute
6 schulische Leistungen. Dann habe ich ein Austauschjahr in Amerika gemacht und dann war ich noch
7 drei Jahre lang im Institut XX. Und, das ist jetzt interessanter, ich habe an der Universität XX, Wirt-
8 schaft mit Vertiefungsrichtung Technologiemanagement studiert. Und dann im Anschluss gleich,
9 sonst hätte ich wahrscheinlich nicht die Kurve bekommen, meine Dissertation geschrieben. Diese hat
10 sich aus meiner Diplomarbeit über XX ergeben. Das wär's so zur Ausbildung. Ich habe während mei-
11 ner Studienzeit im Institut für Technologiemanagement als Wissenschaftliche Mitarbeiterin 30 Pro-
12 zent gearbeitet. Und dann anschliessend, nach der Uni und während meiner Dissertation, habe ich
13 schon in unserem Familienunternehmen gearbeitet. Also ich habe immer schon Praktikums gemacht,
14 von der Produktion am Fließband bis zu, ähm, Computer oder in Amerika. Also immer mal wieder
15 zur Überbrückung meiner Semesterferien. Und dann während meiner Dissertation, ähm, (...) das war
16 zwar ein bisschen später, ich im Familienunternehmen im XX Team angefangen und wurde Mitglied
17 im Verwaltungsrat. Ähm und dort bin ich jetzt eigentlich immer noch bis heute. Nach meiner Disser-
18 tation bekam ich von XX ein Jobangebot. Er hat eine Unternehmensberatungsfirma. Dann habe ich
19 überlegt, ob ich jetzt Unternehmensberatung oder Industrie machen möchte. Ich hatte auch schon
20 ein Praktikum bei ihm gemacht. Dann habe ich mich für Unternehmensberatung entschieden. Das
21 Gute dort ist, dass man in mehrere Firmen Einblicke erhält. Es ist sehr interessant und man hat einen
22 extremen Lerneffekt. Und dann war ich drei Jahre in der Unternehmensberatung und im XX habe ich
23 operativ bei XX begonnen.

24

25 **VG: Was ist Ihre Position im Familienunternehmen? Wie sieht Ihr Arbeitsalltag aus? Können Sie so**
26 **etwas wie typische Tätigkeiten nennen?**

27

28 Ich bin seit XX im Verwaltungsrat. Das blieb immer gleich, auch während der Zeit in der Unterneh-
29 mensberatung. Ich war auch immer im XX Team, das habe ich so mit der Unternehmensberatungs-
30 firma abgesprochen. Und jetzt XX habe ich operativ bei XX in der XX begonnen und habe auch die
31 Leitung des XX Teams übernommen und bin natürlich auch noch im Verwaltungsrat drin. Einen Ar-
32beitsalltag habe ich in dem Sinn nicht. Jeder Tag sieht anders aus, ich mache ja viele verschiedene
33 Dinge. Verwaltungsrat ist Vorbereitung und Nachbearbeitung, für das XX Team reise ich sehr viel.
34 Wir besuchen 5-6 Tochtergesellschaften weltweit im Jahr. (...) Den ganzen letzten Oktober war ich in
35 Asien, eine Woche in Taiwan, eine Woche in Korea, eine Woche in Australien, nicht ganz Asien (lacht)
36 und dann noch eine Woche in Singapur. Und jetzt organisiere ich und leite ich das auch, wir gehen
37 dieses Jahr wieder zu vier bis fünf verschiedenen Gesellschaften unseres Unternehmens.

38

39 **VG: Und Tätigkeiten?**

40

41 XX: Tätigkeiten, ich bin dort jetzt halt Leitung, Organisation, ich bin aber auch für die Strategie, Märkte, ähm, Verkauf, Risikomanagement und dann noch ein bisschen IT zuständig. (...) Was für mich natürlich sehr wichtig ist, ist der persönliche Kontakt zu den Leuten. Das unterscheidet sich sehr von einer externen XX. Ich mache mit jedem ein persönliches Interview, natürlich länger mit dem Geschäftsführer vor Ort und ich gehe mit ihnen mit zu Kundenbesuchen. Ich habe in dem Sinn jetzt ja nicht Maschinenbau oder Elektrotechnik studiert, also das heisst ich kann jetzt nicht direkt eine Maschine verkaufen. Aber ich gehe mit unseren Mitarbeitern mit zum Kunden. Das ist etwas, was ich über das XX Team sehr gut kann machen. (...) Und XX, dies sind hauptsächlich Bauprojekte. Ja, einen Alltag gibt es da wirklich nicht (lacht).

50

51 **VG: Nun, aber welche Kenntnisse und Fähigkeiten sind wichtig für Ihre Arbeit?**

52

53 XX: Also, ein wirtschaftlicher Hintergrund ist sicher wichtig. Ich habe die E-Matura, also die wirtschaftliche Matura gemacht, ich habe an der Universität XX BWL und Technologiemanagement studiert, Technologiemanagement geht weniger ums technische sondern viel mehr um Management, Führung. Ich denke, da habe ich wirklich viel gemacht. Die Kenntnisse habe ich dann halt auch noch weiter vertieft, ähm, beispielsweise durch meine Dissertation über XX. Dort habe ich mich damit beschäftigt, was XX ausmachen. So habe ich noch weitere Kenntnisse über die Eigenheiten von Familienunternehmen, Management und Kultur gewonnen. Fähigkeiten, (...) ich würde sagen, was sicher wichtig ist, ist unternehmerisches Denken und Handeln, ähm, gesunder Menschenverstand, Umgang mit Menschen. Hier spielt, denke ich, die Ausbildung eine wichtige Rolle, man lernt auf Menschen zuzugehen und wenn man auch mal über ein Thema nicht so sehr Bescheid weiss, versteht man sehr schnell die Zusammenhänge und man weiss, auf was es ankommt. Mit einem gewissen Background muss man sich natürlich auch nicht verstecken und kann die entsprechenden Fragen stellen. Also auf Zusammenhänge achten, langfristige Denkweise haben, sicher auch kommunikative Fähigkeiten als auch analytische Fähigkeiten //mhm//.

67

68 **VG: Also denken Sie, dass Sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse durch Ihre Ausbildung erworben haben? Oder haben Sie beispielsweise unternehmerisches Denken und Handeln nicht schon früher sich angeeignet oder mitbekommen?**

71

72 XX: Ich finde diese Fragen spannend, weil ich eben oft gar nicht sehe, was ich alles kann. Mein Vater ist Unternehmer, meine Mutter ist Unternehmerin, meine Onkels (...). Also es wurde permanent über diese Sachen und Wirtschaft gesprochen.

75

76 **VG: Dann hatten Sie also von Anfang ein Gespür für Wirtschaft?**

77

78 XX: Ja, aber ich sehe manchmal gar nicht, was ich für ein Gespür habe. Ich brauche manchmal das Feedback, du bist eine typische Unternehmerin oder du denkst und handelst unternehmerisch. Manchmal im Gespräch mit meinen Freundinnen bemerke ich den Unterschied. Aber das sind so

81 Stärken, die einem leicht fallen und man sie deshalb nicht mehr bemerkt //mhm//. Also was auch
82 noch wichtig ist, ist Englisch. Ich war ja durch die Praktikums sechs Wochen in XX, sechs Wochen in
83 XX und habe noch ein Austauschjahr gemacht. Dann braucht man für Betriebswirtschaftslehre den
84 Verwaltungsrat, man sollte die ganzen Finanzen, Marketing und Strategie verstehen.

85

86 **VG: Nun komme ich zu Ihrem persönlichen Umfeld. Zuerst die Frage sind Sie verheiratet?**

87

88 XX: Nein, ich bin nicht verheiratet. Ich bin seit drei Jahren in einer Beziehung. Und was vielleicht auch
89 noch spannend ist, mein Freund ist auch Unternehmer.

90

91 **VG: Das ist allerdings spannend. Aber Kinder haben Sie noch keine?**

92

93 XX: Nein (lacht).

94

95 **VG: Pflegen Sie nebst Ihrer Arbeit einen grossen Bekanntenkreis?**

96

97 XX: Ich würde sagen ja, aber ich nehme an, wenn jetzt dann Familie kommt, wird der auch kleiner.
98 (...) Ich mag zwar das Wort nicht, aber es geht halt auch in Richtung Networking. Während der Stu-
99 dienzeit in XX hat man natürlich ein breites Netzwerk aufgebaut. Ein konkretes Beispiel: Wenn ich
100 wegen diesen XX in die Länder reise, kenne ich in fast jedem Land jemanden. Diese Beziehungen
101 pflege ich und ich denke, das ist auch wichtig. Wenn man in Richtung Unternehmertum geht, kann
102 man nicht mehr alles können, man muss den Überblick haben und gewisse Sachen bis ins Detail
103 nachfragen, aber wichtig ist dabei, dass man gute Leute um sich herum hat. (...) Ich denke, ich mache
104 da viel und investiere auch viel Zeit in den Bekanntenkreis. Natürlich, zuerst kommt der Freund, dann
105 die Familie, dann die Freundinnen und dann der Bekanntenkreis.

106

107 **VG: Aber Ihnen ist es möglich, obwohl Sie offensichtlich total ausgefüllt sind, einen grossen Be-**
108 **kanntenkreis zu pflegen?**

109

110 XX: Ja, und es ist mir auch wichtig. In dem heutigen modernen Kommunikationszeitalter ist das auch
111 sehr gut möglich. Da gebe ich ein, wer ist denn alles aktuell in Shanghai und dann sehe ich ah zwei
112 Kollegen, der eine von der Universität XX und der andere von der Unternehmensberatungsfirma, bei
113 der ich gearbeitet habe und dann versuche ich, diese zu treffen. Dies kann enorm hilfreich sein, denn
114 die meisten arbeiten dann schon länger vor Ort und können mir Tipps und Einschätzungen geben. Ich
115 denke das ist wichtig, dass man von überall her Input bekommt, klar man muss sich seine Meinung
116 selber bilden, aber Unterstützung ist hier wichtig, man schafft es gar nicht mehr alleine. Es ist einfach
117 zu komplex und man kann sich beispielsweise jetzt auch nicht bis in Detail über ein Land informieren,

118 da ist es gut, wenn man jemanden kennt, der bereits länger vor Ort ist und einem helfen kann. (Handy klingelt).
119

120

121 **VG: Nun, Sie haben angetönt, dass bei Ihnen Kinderwunsch vorhanden ist. Würden Sie, wenn es**
122 **soweit ist, beruflich kürzer treten?**

123

124 XX: Man muss dann. Es ist für mich im Moment schwierig, wenn man mich fragt, wie es aussieht. Ich
125 kann beispielsweise nicht sagen, in fünf Jahren bin ich CEO oder in fünf Jahren habe ich drei Kinder.
126 Wenn es natürlich mit Kindern nicht klappt, dann kann ich sagen, super, ich habe einen tollen Job. Es
127 ist halt noch schwierig, diese Frage zu beantworten, solange noch keine Kinder da sind.

128

129 **VG: Aber Ihr Ziel wäre es, auch wenn Kinder da sind, immer noch zu arbeiten?**

130

131 XX: Ich denke, wichtig ist für mich, dass ich immer noch mit dabei bin. Und bei uns ist es jetzt so, dass
132 wir ein Zwischenmanagement haben, das hat mein Vater sehr gut gemacht. Also es ist nicht mein
133 Vater und dann niemand mehr und wenn ich in 30 Jahren komme, bin ich es dann. Dies sieht man so
134 bei vielen Familienunternehmen. Wir haben momentan einen CEO, der ist 45 Jahre alt. (...) Und das
135 ist für mich eigentlich angenehm, da ich nicht so einen Druck habe. Ich kann im Verwaltungsrat wei-
136 termachen, ich kann im operativen Geschäft weiter tätig sein und ich kann im XX weitermachen.
137 Aber es ist schwierig, sich jetzt da festzulegen. (...) Ich finde da haben es Männer einfacher. Ich meine
138 bei mir ist jetzt diese Phase, ich muss jetzt dann halt etwas zurückstellen und anderen Leuten mehr
139 übergeben, dabei bleiben und dann, wenn die Kinder grösser sind, sukzessiv wieder mehr überneh-
140 men. (...) Also das Wichtigste ist, dabei bleiben. Und, das sagt mir mein Freund auch immer, sich
141 nicht verrückt machen. Wir haben gute Leute. Also wir haben natürlich eine gewisse Grösse, wo ent-
142 sprechende Leute da sind, das wäre in einem kleineren Familienunternehmen anders. In einem klei-
143 nen Familienunternehmen schmeisst meistens der CEO alles alleine und es ist keine grosse, ähm,
144 Geschäftsleitung oder Kader vorhanden. Unser Unternehmen hat halt da auch schon einen gewissen
145 Prozess durchgemacht. Es braucht andere Strukturen. Zuerst ist da der Gründer, der kann und weiss
146 alles und dann wächst das Unternehmen und der Gründer kann nicht mehr alles alleine machen, er
147 braucht gute Leute.

148

149 **VG: Nun interessiert mich, was Ihr Umfeld für eine Rolle bei Ihrem beruflichen Werdegang gespielt**
150 **hat?**

151

152 XX: (...) Es ist eher unbewusst. (...) Also es war nie so, dass man mir gesagt hat, XX, du musst. Das war
153 nie so. Aber ich denke, unbewusst hat mich das stark beeinflusst. Es wird ja über das Familienunter-
154 nehmen zu Hause gesprochen. Man bekommt mit, was der Vater alles so macht und was ihm so
155 Spass macht und dass er es toll findet. Dann sucht man halt irgendein Praktikum während der Schul-
156 zeit, Studienzeit, um blöde gesagt, etwas Geld zu verdienen und dann geht man halt in die Produkti-
157 on, auf Amerika und dann findet man es eben mit der Zeit sehr interessant. Und dann kennt man
158 auch nicht viele Alternativen, weil man die älteste ist und der Vater und der Onkel waren schon in XX
159 und haben es toll gefunden, also gehe ich auch. Ich würde sagen, es ist unbewusst, aber trotzdem,

160 natürlich hat mich die Unternehmerfamilie stark geprägt. Aber ich kann Ihnen jetzt nicht genau sa-
161 gen, wie.

162

163 **VG: Haben Sie denn Geschwister und sind die nicht so unternehmerisch, wie Sie?**

164

165 XX: Ich habe eine Schwester, die ist allerdings viel jünger als ich. Sie geht eher in Richtung Architektur
166 //aha//. Das war für sie sicher auch ein schwieriger Prozess. Weil, ich habe halt das gemacht, was
167 man in unserer Familie so üblich war. Sie ist ein anderer Typ und musste daher einen anderen Weg
168 finden und der war sicher schwierig, weil es gab ja jetzt niemanden in der Familie, der auch Architek-
169 tur gemacht hat.

170

171 **VG: Spannend. Meinen Sie, dass Ihre Berufswahl damit zusammenhängt, dass Sie die Älteste sind?**

172

173 XX: Das kann sein. Ich bin ja nicht nur die Ältere von uns zwei Schwestern, sondern auch von allen
174 Cousinen und Cousins. (...) Ich habe das auch schon mal besprochen, man hat halt, denke ich, als
175 Älteste eher das Gefühl, dass man Verantwortung übernehmen muss, halt das Pflichtgefühl und dass
176 man sich um alle kümmern muss (lacht), ähm Familienanlässe organisieren tue. Also manchmal habe
177 ich wirklich das Gefühl, ich mache alles. (...) Die Jüngeren sind dann halt oft mehr die Rebellen, die
178 sagen, dass sie etwas anderes machen wollen. (...) Aber was wichtig ist, wir beziehen meine Schwes-
179 ter immer mit ein, denn schlussendlich ist sie auch Gesellschafterin. Und wenn sie da gar nicht mit-
180 einbezogen wird und gar keine Ahnung hat, das wäre nicht gut. Sie hat auch das Gastrecht bei Ver-
181 waltungsratssitzungen und bekommt da die Informationen.

182

183 **VG: Nochmal zurück zu ihrem Umfeld. Sie bekommen, so wie es klingt, Freunde, Familie und Arbeit
184 gut unter einen Hut?**

185

186 XX: Nun manchmal ist es schon anstrengend. Aber ich denke, es ist wichtig, dass man dann etwas
187 Abstand nimmt. Vielleicht einfach drei Tage keine E-Mails beantworten und dann sieht man, wer sich
188 noch meldet (lacht). Nein, aber es ist schon viel. Ich verbringe doch auch sehr viel Zeit mit Planen und
189 Organisieren. Ich denke, eine gute Planung und Organisation sind wichtig und dann hat man auch
190 weniger Stress. Aber es gibt natürlich immer mal wieder stressige Phasen.

191

192 **VG: Nun kommen wir zu den Merkmalen von Familienunternehmen. Was unterscheidet Ihrer Mei-
193 nung nach ein Familienunternehmen von einem Nicht-Familienunternehmen?**

194

195 XX: Das ist sehr schwierig. Was verstehen Sie unter Familienunternehmen und Nicht-
196 Familienunternehmen? Nicht-Familienunternehmen, das wären dann börsenkotierte Unternehmen
197 oder grosse Banken, oder eine grosse Unternehmensberatung. Dies hatte ich in dem Sinn nicht. Un-

198 ser Unternehmen ist ein Familienunternehmen und die Unternehmensberatungsfirma, bei welcher
199 ich gearbeitet habe, ist in dem Sinne auch ein Familienunternehmen. (...) Also um wirklich aus eige-
200 ner Erfahrung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen unterscheiden zu
201 können, hätte ich beispielsweise drei Jahre lang bei der UBS arbeiten müssen. Ähm, die Unterschie-
202 de, die ich kenne, sind die allgemein bekannten, die langfristige Orientierung, die Innovationskraft,
203 das organische Wachstum, dass Leute lange bei der Firma bleiben und dadurch eine gewisse Kontinu-
204 ität und Kultur entstehen.

205

206 **VG: Denken Sie, dass es für Sie einfacher war, in dem Unternehmen Ihrer Familie eine Führungsposi-**
207 **sition zu erlangen als in einem anderen Unternehmen?**

208

209 XX: Sicher, ja. Ich wäre niemals mit XX Jahren in einen Verwaltungsrat von einem Technologieunter-
210 nehmen mit fast XX Leuten gekommen. Es gab natürlich schon gewisse Voraussetzungen, es hiess du
211 musst zuerst dein Studium fertig haben, um den Sitz im Verwaltungsrat von der XX einzunehmen und
212 du musst deine Dissertation fertig haben, bevor du einen Sitz im Verwaltungsrat von XX einnimmst
213 und du musst externe Arbeitserfahrung haben, um operativ bei uns anfangen zu können.

214

215 **VG: Dies waren explizite Vorgaben?**

216

217 XX: Nein, nicht direkt (lacht). Es hiess halt einfach, mach doch zuerst dein Studium fertig. Ähm halt
218 so. Ich habe das erst eigentlich im Nachhinein realisiert. Aber wir haben keine Familienverfassung,
219 wie es andere Unternehmen haben. Aber ich denke, du brauchst die gewissen Voraussetzungen,
220 sonst fühlst du dich ja auch nicht wohl. Klar, die Position ist immer noch höher, als ich so erreichen
221 könnte. Keiner meiner Studienkollegen ist in einem Verwaltungsrat von so einem Unternehmen tätig.

222

223 **VG: Nun kommen wir nochmals auf die Familie zu sprechen. Welche Rolle nehmen Sie in der Fami-**
224 **lie ein und welche Rolle nehmen Sie in der Unternehmung ein?**

225

226 XX: In der Familie, ähm, die Älteste, mit Verantwortungsbewusstsein sein, die eben solche Familienwee-
227 kends organisiert (lacht). Und ja, manchmal auch Vorbildfunktion. Obwohl, man muss aufpassen,
228 manchmal artet es auch aus in Druck. Ich verstehe mich sehr gut mit meinen Cousinen und Cousins,
229 aber manchmal sagen Sie schon zu mir, mach es uns doch nicht so schwer, mach uns doch nicht so
230 einen Stress. Aber Druck übe ich jetzt schon nicht so stark aus. Es ist halt immer, wenn man eine per-
231 sönliche Beziehung hat, ähm, sie wissen, dass sie mich immer fragen können.

232

233 **VG: Und was nehmen Sie für eine Rolle im Familienunternehmen ein?**

234

235 XX: Die, der Nachfolgerin. (...) Ich höre halt viel so Aussagen, wie der leuchtende Stern, die Zukunft ist
236 gesichert oder nach dem Vater ist jemand da, es geht weiter. Also das ist schon so.

237

238 **VG: Was haben Sie für eine Beziehung zu den Mitarbeitenden?**

239

240 XX: Kollegial, mit dem Fokus Team, das ist wahrscheinlich typisch für Frauen. Aber ich muss sagen,
241 bei der Unternehmensberatungsfirma war ich so wie die anderen. Und jetzt habe ich schon mehr
242 Verantwortung, bin mehr Vorbild und die Leute haben auch mehr Respekt in dem Sinn. (...) Ich habe
243 auch die Zeit in der Unternehmensberatungsfirma genossen, weil mir dort auch konkret gesagt wur-
244 de, so geht's nicht. Halt das direkte von dem Chef und den Kollegen.

245

246 **VG: Werden Sie denn jetzt geschont, als quasi Tochter vom Chef?**

247

248 XX: Ja, das ist so. Also mit mir wird nicht gleich umgesprungen wie mit jemandem, der gerade frisch
249 angefangen hat. (...) Ich bin auch mit vielen per Sie. (...) Und das ist sicher etwas, was für uns Frauen
250 sehr schwierig ist, da wir gerne persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz haben. Also ich habe das
251 bei der Unternehmensberatungsfirma extrem gehabt, einer meiner Bürokollegen ist heute einer
252 meiner besten Freunde. Ich habe dort alles mit ihm besprochen, ob geschäftlich oder privat. Und so
253 konnte ich ab und zu auch mal ein privates Gespräch am Telefon führen, er wusste ja sowieso alles.
254 Und das geht jetzt nicht mehr. Wenn jemand anruft, sage ich nein, ich bin noch im Büro, ich rufe am
255 Abend zurück. Die anderen führen auch keine privaten Gespräche im Büro. Die meisten sind aber
256 auch älter als ich.

257

258 **VG: Sehr spannend. Ich finde auch den Punkt mit dem Siezten sehr interessant.**

259

260 XX: Es ist immer die Schwierigkeit, ich bin eine Frau, die anderen sind Männer und sie sind alle viel
261 älter als ich. Also ist es jetzt Frau vor Mann oder Alter?

262

263 **VG: Trauen die sich dann Ihnen das Du anzubieten?**

264

265 XX: Nein, das trauen sie sich nicht. Und ich bin damit aufgewachsen, dass ich das Siezten respektvoll
266 finde. Manche empfinden jedoch das Du als grosse Ehre. Und hier die Balance zu finden, ist sehr
267 schwierig //ja//. Was bei einem Familienunternehmen halt auch speziell ist, die meisten Mitarbei-
268 tenden kennen mich auch schon sehr lange. Wenn ich bedenke, die Dame bei uns am Empfang kennt
269 mich seit klein auf. Und früher war ich halt das kleine Mädchen, das da mit ihnen Skirennen gefahren
270 ist und nun komme ich mit im Anzug mit XX Jahren. Mit der Empfangsdame bin ich übrigens per Du.
271 Aber dann gibt es andere, mit denen ich klar per Sie bin, die kennen mich erst seit einem anderen
272 Zeitpunkt in meinem Leben. (...) Ja, und wandelt sich denn die Wahrnehmung? Das habe ich die Mit-

273 arbeitenden noch nie gefragt. Wandelt sich die Wahrnehmung oder bin ich immer noch- Ich habe
274 gerade einen ehemaligen Mitarbeitenden am Wochenende getroffen, der war 38 Jahre bei uns tätig
275 und ist jetzt pensioniert. Mit ihm bin ich per Du und mit ihm bin ich als 10 jährige Skirennen gefah-
276 ren. Ja, (...) das ist sicher auch komisch für diese Leute. (...) Auch ist eine Umstellung von Sie auf Du
277 sehr schwierig. Also wie kann man eine gewisse Distanz wahren und sich aber trotzdem duzen?

278

279 **VG: Nun kommen wir jetzt noch zur Kommunikation. Sie haben jetzt zwar keine Vergleichsmög-**
280 **lichkeiten in diesem Sinne, wie beurteilen Sie die Kommunikation im Familienunternehmen?**

281

282 XX: Also, was ich bei beiden Familienunternehmen gemerkt habe, ist, dass extrem offen kommuni-
283 ziert wird. Und da gab es so ein Aha-Erlebnis für mich. XX macht sechs mal im Jahr Geschäftsleitungs-
284 information. Wir haben dann zwei Schichten am Morgen und am Nachmittag und dann wird infor-
285 miert über Unternehmensergebnisse, Kennzahlen, was läuft, über Projekte, über was wichtig ist und
286 das vor allen Leuten und das sehr offen. Und ich war dort mal mit dem Verwaltungsrat und die Mit-
287 glieder haben sich darüber ausgesprochen, wie offen hier kommuniziert wird. Und da habe ich das
288 erst realisiert, denn für mich war das normal.

289

290 **VG: Können in einem Familienunternehmen auch wichtige strategische Entscheidungen schneller**
291 **getroffen werden als in einem Nicht-Familienunternehmen? Wenn ja, warum, denken Sie, ist das**
292 **so?**

293

294 XX: Brutal schnell (lacht). So schnell, dass es intern bei uns nicht mal alle mitbekommen haben. Also
295 mein Vater entscheidet, machen wir, du bist ein guter Typ, ich unterstütz dich, da hast du das Geld.

296

297 **VG: Und wird das dann auch schnell den Mitarbeitenden kommuniziert?**

298

299 XX: Mein Vater ist natürlich in der Geschäftsleitung und die bekommt ja das dann mit. (.) Was mir
300 jedoch aufgefallen ist, es sickert sehr schnell durch. Also es wurde beispielsweise ein Projekt ver-
301 schoben und innerhalb von einem Tag wussten alle Bescheid. Ich habe das auch mal mit meinem
302 Vater besprochen und er meint, dass das gut ist, es zeigt doch, dass sich die Leute interessieren. (...)
303 Mein Vater hat halt als Eigentümer grossen Freiraum und muss nicht zuerst politische Wege gehen
304 oder Abstimmungsgremien, wie das bei einem börsenkotierten Unternehmen ist. Und ich sage im-
305 mer, bei börsenkotierten Unternehmen, kurzfristiges Quartalsdenken aber lange politische Wege.
306 Und dies ist in einem Familienunternehmen genau umgekehrt. Du hast eine langfristige Sichtweise
307 aber der Eigentümer kann sofort entscheiden oder zusammen mit der Geschäftsleitung entscheiden
308 und dann wird das durchgesetzt und an der nächsten GL-Info wird's an alle Mitarbeitenden kommu-
309 niziert.

310

311 **VG: Wie schnell dürfen Sie entscheiden?**

312

313 XX: Was mein Team anbelangt, da darf ich schnell entscheiden.

314

315 **VG: Nehmen Sie oft Rücksprache mit Ihrem Vater?**

316

317 XX: Ja, als ich die Leitung des XX Teams übernommen habe, haben wir schon darüber diskutiert. (...)
318 Ja, aber ich weiss, dass bei vielen Familienunternehmen Tochter oder Sohn direkt dem Vater unter-
319 stellt sind. Und dies hat mein Vater bewusst nicht wollen. Ich weiss das so, mit dem XX Team hat
320 mein Vater nichts zu tun, wo wir uns überschneiden, ist im Verwaltungsrat. Mit der XX, wo ich jetzt
321 bin, hat mein Vater auch nicht viel damit zu tun. (...) Es geht sogar so weit, dass wir nicht mal mehr
322 gemeinsame Termine finden. Es war auch schon so, dass er eine Woche vor mir in Korea war und
323 eine Woche vor mir in Taiwan.

324

325 **VG: Also sind Sie sehr selbstständig?**

326

327 XX: Ja, sein Kommentar, als ich in die Firma eintrat, war, ich will dann nicht, dass du mir meinen Ak-
328 tenkoffer hinterher trägst (lacht). Aber ich denke, das ist auch einfacher für die Leute, wenn nur ich
329 da bin und nicht immer noch mit meinem Vater zusammen.

330

331 **VG: Welche Aspekte eines Familienunternehmens betrachten Sie als negativ?**

332

333 XX: Ähm, wenn es Streit gibt. Das hatten wir bis jetzt noch nicht. Aber wenn das passiert, das habe
334 ich bei anderen gesehen, dann wird's echt heftig. (...) Solange das Unternehmen im Mittelpunkt
335 steht, ist alles gut. Schwierig wird es, sobald eigene Interessen ins Spiel kommen, ja. Oder wenn man
336 Geld aus der Firma holen möchte oder wenn man sich innerhalb der Familie operativ oder als Gesell-
337 schafter verstreitet. Dann ist ein riesiges Konfliktpotential vorhanden und so kann man das Unter-
338 nehmen sehr schnell kaputt machen.

339

340 **VG: Bestehen bei Ihnen denn Konflikte?**

341

342 XX: Nein, das Geschäft gehört meinem Vater, meiner Schwester und mir. Im Unternehmen meiner
343 Mutter sind meine Schwester, meine Cousins und Cousinen sowie ich beteiligt, also wir sind dort
344 insgesamt sechs. Ja, und wahrscheinlich sind dort mehr Konflikte vorprogrammiert. (...) Und natürlich
345 kenne ich meine Cousins und Cousinen nicht mehr so gut wie meine Schwester, darum war ich jetzt
346 auch dafür, dass wir ein Familienwochenende mit allen machen. (...) Was ist noch negativ, ähm. Die
347 Unternehmenskultur ist sicher noch ein Punkt. Alles kann positiv oder negativ sein. Manchmal haben
348 Mitarbeitende vielleicht das Gefühl, dass sie im Familienunternehmen nicht so weit kommen, weil da
349 ist schon die Familie und wenn die sich verstreiten, weiss ich sowieso nicht mehr, was ist. Das ist

350 sicher auch eine Richtung, in welche es gehen kann. (..) Auch mit dem Unternehmer als solches, mit
351 seinen Ecken und Kanten, muss man lernen umzugehen.

352

353 **VG: Waren Sie von Anfang an bereit in das Familienunternehmen einzutreten?**

354

355 XX: (.....) Ich glaube schon, sonst hätte ich den Weg nicht gemacht, den ich gemacht habe. Natürlich,
356 da ich schon sehr früh involviert worden bin, war ich halt immer mit dabei. Und, ähm, was auch noch
357 ist, wenn man nur noch sieht, dass der Vater nur noch gestresst ist und überhaupt keinen Spass hat,
358 dann hat man glaube ich weniger Lust, in das Familienunternehmen einzutreten. Aber wenn man
359 immer das Gefühl hat, wow, der hat einen tollen Job, dann ist man wahrscheinlich mehr interessiert.

360

361 **VG: Hatten Sie noch andere Berufswünsche?**

362

363 XX: Ich habe früher sehr viel Sport gemacht, ich habe viele Ski- und Snowboardrennen gefahren. Und
364 was noch (...) ja Schauspielerin. Ich war mal im Theater. Und mein Vater hat beinahe einen Herzin-
365 farkt bekommen, als ich in Bollywood, in Bombay, war mit einer Kollegin und ihm gesagt habe, ich
366 werde jetzt Schauspielerin (lacht). Ich denke, man muss schon Sachen ausprobieren, ich habe zum
367 Beispiel auch Philosophie studiert, um danach sagen zu können, doch ich habe mich richtig entschie-
368 den. Also so geradlinig war jetzt mein Lebenslauf auch nicht. Das steht jetzt vielleicht nicht in mei-
369 nem Lebenslauf drin, dass ich zwei Jahre Philosophie studiert habe und zweimal wegen Latein durch-
370 gefallen bin und das Bollywood steht auch nicht drin (lacht). Aber ich denke, dass ist es auch, was es
371 dann ausmacht. Und was halt auch noch ist, Beziehungen zu den Leuten. (...) Ich habe natürlich nicht
372 Elektrotechnik gemacht, jedoch machen mir unsere Produkte sehr viel Spass, aber eher von der An-
373 wendung her. Aber ich denke ein wichtiger Faktor sind die Leute. Und durch dass ich die Leute so
374 früh kennengelernt habe, die sind auch sehr lange bei unserem Familienunternehmen tätig, wie der
375 eine, der 38 Jahre bei uns war. Und da entwickelt man ein gewisses Pflichtbewusstsein, man fühlt,
376 dass man diesen Leuten etwas schuldet, jetzt neben den Produkten, der Firma und den Anwendun-
377 gen, die ich toll finde.

378

379 **VG: Ich finde genau diese nicht Lebenslauf relevanten Punkte sehr spannend. Ich denke, die ma-
380 chen eine Persönlichkeit aus. Und Sport, Theater das erfordert alles einen gewissen Auftritt und
381 Willen.**

382

383 XX: Ja beim Sport habe ich natürlich eine extreme Disziplin entwickelt. Das Problem ist halt auch,
384 wenn man in der Familie schon einen gewissen Standard erreicht hat. Wie entwickelt man da noch
385 den Ehrgeiz, etwas Eigenes erreichen zu wollen. Und ich denke, das hat meine Mutter sehr gefördert,
386 indem sie den Sport sehr unterstützt hat. (...) Ich denke, man braucht für alles eine gewisse Disziplin
387 und auch eine gewisse Freude am Erfolg. Ich sage immer, beim Skifahren muss man viel trainieren,
388 hat viele kalte Tage, viele Rennen, bei denen man bereits nach dem dritten Tor ausscheidet, aber am
389 Ende zählen die Erfolge. Die Misserfolge werden dabei ausgeblendet.

390

391 **VG: Aber genau das kennzeichnet erfolgreiche Persönlichkeiten aus, dass Sie eben dann nicht auf-**
392 **geben.**

393

394 XX: Ja, so quasi jetzt erst recht. Also, als mir mal ein Physiklehrer gesagt hat, Physik, das begreifst du
395 nicht, ich war noch nie so motiviert und habe mich dann auf einen Fünfer hochgearbeitet. Aber ich
396 denke, sonst hat man auch das Unternehmerische nicht. (...) Weil man hat permanent Rückschläge
397 und man muss es halt trotzdem immer wieder versuchen. Und auch daran glauben.

398

399 **VG: Was mich jetzt noch interessiert ist die Beziehung zu Ihrem Vater. Wie würden Sie diese be-**
400 **schreiben?**

401

402 XX: Also ich habe mir das auch schon überlegt, wenn ich ein Sohn gewesen wäre, hätte es, glaube ich,
403 nicht funktioniert. Weil mein Vater hat sich beispielsweise extrem von seinem Vater abgenabelt und
404 wollte so quasi zeigen, ich kann auch ohne dich und ich mache das alles ohne dich. Und ich kann mir
405 vorstellen, dass, wenn ich ein Sohn gewesen wäre, ich mich da ähnlich verhalten hätte. Ich hätte mit
406 meinem Vater gestritten, ich hätte mich selber beweisen müssen und ich hätte ihm wahrscheinlich
407 gesagt, vergiss es. Ich denke, hier liegt der Vorteil der Tochter. Das sagt übrigens auch immer meine
408 Mutter, sie ist froh, dass sie zwei Töchter und nicht zwei Söhne hat, denn sie könnte sich vorstellen,
409 dass das schwierig geworden wäre. Söhne mit erfolgreichen Vätern, ich glaube das ist schwierig. Du
410 stehst dann immer im Schatten deines Vaters und musst daraus heraustreten und dich beweisen.
411 Also für mich als Tochter ist es viel einfacher, zu fragen, wie geht das, wie hast du das gemacht, wie
412 gehe ich das am besten an, halt das Kommunikative. Durch das Fragen öffnet man sich auch weitere
413 Türen. Und ich denke, als Frau fällt es einem leichter, zu sagen, das kann und weiss ich jetzt noch
414 nicht. Aber ich denke, von einem Mann würde da viel mehr erwartet. Ich habe das auch schon mit
415 einer Kollegin diskutiert. Als Frau wirst du vielleicht eher unterschätzt und kannst dann überraschen.

416

417 **VG: Hat Sie Ihr Vater von Anfang an als geeignet für Ihre jetzige Position betrachtet?**

418

419 XX: Nein, der Druck war da nie da. Es war immer sehr stressfrei für mich. Ich denke, das wäre auch
420 unmenschlicher Druck, wenn der Vater jetzt kommt und sagt, du musst in zehn Jahren CEO sein.
421 Mein Vater hat mir nie Druck gemacht, aber er hat mich gefördert. Das mit dem XX Team oder mit
422 dem Verwaltungsrat, das waren seine Ideen. Und wenn er da nicht auf mich zugekommen wäre,
423 hätte ich mir das als Frau weniger zugetraut. Aber meine Vater kam zu mir und sagte, XX ganz ohne
424 Stress, aber möchtest du nicht einfach mal für ein Jahr als Gast beim Verwaltungsrat dabei sein und
425 dir das anschauen und dann entscheiden, ob du das weiter machen möchtest oder nicht. Also ich bin
426 nicht hingegangen und habe gesagt du, ich will das jetzt.

427

428 **VG: Ist ihr Vater ein typischer Patriarch?**

429

430 XX: Nein, das ist er nicht.

431

432 **VG: Haben die Mitarbeitenden/Kunden Sie von Anfang an in dieser Rolle akzeptiert?**

433

434 XX: Da müssen Sie die fragen (lacht). Nein, ich glaube schon. Durch dass ich sie halt auch schon lange
435 kenne, war das weniger ein Problem. Aber wenn ich natürlich niemanden gekannt hätte und einfach
436 so im XX angefangen hätte, dann wäre es schwieriger geworden. Was ich auch bei vielen Familienun-
437 ternehmen gesehen habe, wenn der Vater jetzt so ein typischer Patriarch war und nie zu Hause war,
438 nie erzählt hat, nie die Kinder integriert hat und dann mit 65 Jahren kommt und sagt, so, wer wird
439 mein Nachfolger. Ich habe auch neulich mit jemandem diskutiert, der gesagt hat, man kann doch
440 nicht einfach die Nachfolge in den Verwaltungsrat mithineinnehmen. Aber wenn ich nicht diese Mög-
441 lichkeiten bekommen hätte, hätte ich die Firma gar nie kennengelernt. Also wenn mein Vater mir
442 nicht die Aufgaben gegeben hätte, wie das VR-Mandat und das XX, was ich wahrscheinlich so mit nur
443 einem Studium nie bekommen hätte, dann wäre ich nicht verbunden mit dem Unternehmen gewe-
444 sen. Ich hätte nie die Produkte, Kunden und die Märkte gekannt. Es ist halt immer eine Gratwande-
445 rung. Weil meistens hat man dann einen Job, der eigentlich über den Fähigkeiten liegt. Aber es gibt
446 eben auch viele Beispiele von Lehrerinnen, Sekretärinnen, etc. die dann das Familienunternehmen
447 übernehmen mussten und es brillant machen. Ich denke, hier muss man bisschen aufpassen. Denn
448 viele stressen und glauben, man müsse zuerst dies und das können, dabei ist manchmal ein gesunder
449 Menschenverstand und etwas Bodenständigkeit genau richtig. Für den Übergeber ist es halt immer
450 eine Gratwanderung zwischen überfordern und unterfordern. Ich denke daran, als ich als Skilehrerin
451 gearbeitet habe, es ist schwierig, da einen richtigen Mittelweg zu finden. Also ich denke, überfordert
452 wäre ich gewesen, wenn mein Vater mir das Amt der VR-Präsidentin gegeben hätte und mir sozus-
453 am vollkommen die Verantwortung überlassen hätte, unterfordert wäre ich als seine Assistenz ge-
454 wesen, die seine Termine koordiniert. Und der Mittelweg war, komm doch mal als Gast in den VR
455 und wenn du es gut machst und Freude daran hast, dann werde doch Mitglied.

Interview Frau Monika Löffel-Bösch, 07. März 2012

Monika Löffel-Bösch: (MLB)

Verena Grest: (VG)

1 **VG: Ich möchte gerne von Ihnen hören, wie Ihre Ausbildung und dann Ihr beruflicher Werdegang**
2 **verlaufen sind. Sie können anfangen, wo Sie wollen und alles erzählen, was Ihnen wichtig ist.**

3

4 MLB: Also ich habe jetzt keinen spektakulären Werdegang oder so. Überhaupt nicht. Also ich muss
5 vielleicht so anfangen, ich habe einen Bruder und wir sind drei Schwestern und bei uns war es immer
6 so, dass der Bruder einmal ins Familienunternehmen eintreten wird. Das ist das klassische Bild, wel-
7 ches vor 50 Jahren noch gang und gäbe war. Dementsprechend lag der Fokus auf meinem Bruder
8 und wir Schwestern konnten relativ unbeschwert, sagen es wir mal so, aufwachsen. Ich habe die
9 kaufmännische Laufbahn eingeschlagen und habe auch relativ früh geheiratet. Ich habe mit 25 gehei-
10 ratet. Dann kam auch recht schnell mein Sohn zur Welt. Mein Mann ist Architekt und hat ein eigenes
11 Architekturbüro, bei welchem ich mitgearbeitet habe. Also als er angefangen hat, habe ich noch 100
12 Prozent wo anders gearbeitet und habe ihm dann am Abend für ihn noch die Büroarbeit gemacht. Als
13 es dann mehr geworden ist, hat meine Mutter ihm ab und zu Offerten geschrieben und administrati-
14 ve Arbeiten erledigt. Und, ähm, als ich dann Kinder hatte, hat sie Kinder gehütet und ich habe wieder
15 mehr im Büro mitgeholfen. Also ich habe dann alles Administrative und später dann auch die Finan-
16 zen für das Architekturbüro gemacht. (...) Ich habe nie darüber nachgedacht, dass ich mal ins Fami-
17 lienunternehmen einsteigen möchte. Mein Bruder war bereits eingestiegen und wurde gefördert und
18 gefordert. Und dann, wann war das (...), ja mit 30 und 31 bekam ich noch zwei weitere Kinder, war
19 Hausfrau und habe im Geschäft meines Mannes ca. 50 Prozent gearbeitet. Und dann ist mein Bruder
20 weg von hier. Er war verheiratet und hatte Kinder. Er hat sich da durch jemanden ein bisschen verlei-
21 ten lassen und war der Meinung, dass er etwas Besseres machen wollte und ist weggegangen. Das
22 war für meinen Vater natürlich sehr hart und es hat zuerst schon etwas einen Bruch gegeben. (..) Ja
23 und irgendwie kam er dann auf die Idee, dass eine seiner Töchter das Unternehmen übernehmen
24 könnte. Er hatte einen Freund, der ihm gesagt hat, warum nimmst du nicht eine deiner Töchter ins
25 Unternehmen. Und mein Vater hat sich das dann überlegt und kam irgendwann dann zu mir. Ähm,
26 wann war das? Ja, kurz nach der Geburt meines dritten Kindes, da war ich 34 Jahre alt. Und dann hat
27 er gesagt, ja du könntest ja in den Verwaltungsrat von der Feinetoil, die wir damals noch hatten,
28 kommen. Zuerst habe ich mir das gar nicht zugetraut, was wollte ich dort in dieser Männerwelt. Und,
29 ähm, das ist natürlich auch eine ganz andere Welt //ja//. Ja, eben das habe ich mir nicht zugetraut
30 und habe zu ihm gesagt, ich muss mir das mal überlegen. Ich dachte, dass das nur so eine Idee vom
31 Vater war. Aber nach einem halben Jahr kam er wieder und fragte mich, wie es jetzt aussehe, es wä-
32 re doch gut, wenn ich in den Verwaltungsrat kommen würde. Und dann habe ich ihm ganz offen ge-
33 sagt, dass ich mir das erstens nicht zutraue und zweitens, dass dies eine ganz andere Welt ist, die ich
34 nicht kenne. Und dann hat er gesagt, da kommst du rein, das lernst du. Ich habe ihn dann dazu über-
35 redet, dass ich ein Jahr lang als Gast zu den Verwaltungsratssitzungen komme, damit ich mir ein Bild
36 davon machen kann //mhm//. Was heisst das überhaupt, was sind das für Entscheidungen und wie
37 läuft eine VR-Sitzung ab, da habe ich keine grosse Ahnung gehabt. Und dann war ich ein Jahr lang
38 dabei und wollte auch über die technischen Dinge Bescheid wissen und habe gefragt, ob ich da mal
39 reinschauen darf. Das war noch interessant, das hat vorher noch nie jemand gefragt, der in den Ver-
40 waltungsrat gekommen ist, ob er da mal genauer Bescheid wissen kann über das Unternehmen und
41 auch die Verfahren. Ja und mein Vater fand das gut und dann wurde das organisiert. Es gibt ja auch
42 viel so Kundens Schulungen, die man heute noch macht und dann bin ich halt mit in diese Kundenschu-

43 lungen. Und das war noch lustig, die Leute haben gestaunt, dass jemand, der in den Verwaltungsrat
44 will, sich zuerst mit den grundlegenden Dingen befasst. Aber ich glaube, das sind einfach wir Frauen,
45 wo uns der Verantwo-, oder weil wir vielleicht nicht mit dem aufgewachsen sind, du gehst eh später
46 mal in die Firma. Darum nimmst du das dann nachher sehr ernst und willst das dann auch richtig
47 machen und Bescheid wissen. Und ähm (...) Und die Belegschaft hat dann auch wirklich gesagt, das
48 war das erste Mal, dass sich jemand, der Entscheidungen trifft, echt interessiert hat. Aber es war halt
49 auch, mein Vater war sehr viel unterwegs und wenig zu Hause, weil er da die Märkte aufgebaut hat
50 und alles. Das war das eine und das andere, früher hat man mit den Kindern noch weniger über die
51 Firma oder Probleme gesprochen, weil man halt das Gefühl hatte die interessiert das nicht, oder die
52 verstehen das nicht. Und so habe ich zwar gewusst, was die Feintool ist und was sie macht, aber
53 mehr nicht. Und durch dass ich dann die Kurse besucht habe, habe ich ein anderes Bild bekommen
54 und auch die Ehrfurcht vor dem, was mein Vater alles aufgebaut hat, ist grösser geworden und ge-
55 wachsen. Und ich muss sagen, während dem Jahr habe ich es immer spannender gefunden, ich habe
56 mich immer mehr begonnen, dafür zu interessieren und habe auch begonnen, mich immer mehr
57 damit zu befassen. Und nach diesem Jahr habe ich dann zu meinem Vater gesagt, doch, ich traue mir
58 das zu und ich komme in den Verwaltungsrat. Und so war ich dann die einzige Frau im Verwaltungsrat.
59 Ja, ähm und schlussendlich war ich dann 17 Jahre im Verwaltungsrat, also das war noch vor dem
60 Börsengang. Es war für mich sehr spannend aber auch sehr fordernd. Ich bin halt nicht den vorherge-
61 sehenen Weg gegangen. Und lustiger Weise hat auch die Zusammenarbeit zwischen meinem Vater
62 und mir immer sehr gut funktioniert. (...) Wir haben uns wirklich sehr gut verstanden. Und ähm, über
63 die Jahre ist das Vertrauen sehr gewachsen. Es ist auch oft passiert, dass wir die gleichen Ideen ge-
64 habt haben. Mein Vater hat dann auch oft gesagt, dass er nie auf die Idee gekommen wäre, dass das
65 eine seiner Töchter kann. Ja, es war halt situationsbedingt, dass ich da überhaupt reingekommen bin.
66 Ich habe auch immer mehr gemerkt, dass mein Vater und ich ähnlich ticken.

67

68 **VG: Sehr spannend. Könnten Sie mir aber kurz noch Ihre Position schildern?**

69

70 MLB: Es ist so, dass wir ja an der Feintool nicht mehr beteiligt sind. Und das war eine Situation, in
71 der mein Vater zu mir gesagt hat, dass er das nicht entscheiden kann und dass ich das entscheiden
72 soll. Ja, das war ein schwieriges Jahr. Und er hat einfach gesagt, ich trage das mit, was du entschei-
73 dest. Und ich musste dann zu meinem Vater sagen, dass das Unternehmen so kaputt geht, die Mitar-
74 beitenden leiden, für die Kunden ist das nicht gut und den Kampf, der schon länger ging, müssen wir
75 beenden. Da mein Vater immer das ganze Geld in die Firma gesteckt hat, hatten wir natürlich auch
76 nicht die finanziellen Mittel und dann haben wir nach Aussen kommuniziert, dass wir alle Aktien ver-
77 kaufen. (...) Ich bin jemand, der sehr radikal, also wenn, dann richtig. Und dann habe ich eben kom-
78 muniziert, dass wir das Aktienpaket verkaufen und habe innerhalb von einer Woche mein Büro ge-
79 räumt, mein Mandat niedergelegt, obwohl ich bis 2013 gewählt gewesen wäre, also ich hätte bleiben
80 können. Dann habe ich auch auf den Lohn verzichtet, weil, ja, ähm, da bin ich sehr geradlinig und
81 ansonsten kann man dann auch nicht abschliessen. (...) Ja und für meinen Vater ging dann auch eine
82 Ära zu Ende, durch das man sein Lebenswerk hergegeben hat und ihm war irgendwie klar, dass er
83 nicht mehr möchte. Und durch das habe ich das Familienunternehmen übernommen, welches mei-
84 nen Geschwistern, meinem Vater und mir zu gleichen Teilen gehört. Wir haben auch noch eine Firma
85 Bigla, das ist die Pyromöbelfirma, aber wir sind auch im Pflegebereich mit Spitalbetten und Pflege-
86 betten, aber das ist dann ein reiner Handelsbetrieb. Und die führe ich ja schon seit 2004 und das hat
87 mir auch immer sehr viel Spass gemacht. Die werde ich sicher bis zu meinem Ende führen (lacht). Das
88 ist mal die eine Aufgabe und auf der anderen Seite das Familienunternehmen und noch ein Immobili-
89 enunternehmen, das ich führe und dann noch auf der anderen Seite die Finanzanlagen. Wir sind
90 eine Unternehmerfamilie und wir werden sicher wieder in gewisse Firmen investieren und sich betei-

91 ligen. Dann möchte ich halt das, was der Vater aufgebaut hat, nicht vernichten, sondern gut mana-
92 gen und sicher auch versuchen, zu vermehren.

93

94 **VG: Ich merke, es läuft sehr viel bei Ihnen**

95

96 MLB: Ja, das mache ich natürlich alles alleine. Meine drei Geschwister sind nicht im Geschäft. Wir
97 haben das so geregelt, das nur ich- weil ich natürlich auch mit dem Vater zusammen das alles beglei-
98 tet habe und viele Sachen übernommen habe. Und die anderen drei waren nie im Geschäft drin.
99 Darum haben das auch meine Geschwister unterschrieben, dass ich die volle Verantwortung habe
100 und auch alles alleine führe.

101

102 **VG: Gibt es bei Ihnen noch einen Alltag?**

103

104 MLB: Ja, den gibt's. (...) Für mich ist natürlich auch die Familie wichtig. Es ist natürlich so, dass ich
105 sehr viele verschiedene Sitzungen habe. Ich meine insgesamt sind es vier Firmen und jede Firma tickt
106 anders und trotzdem muss man wissen, wo was läuft, in welchem Stadium und natürlich auch die
107 Bilanzen, die man kennen sollte. Man muss schon sehr viel im Kopf haben. Obwohl, wenn man da so
108 reinwächst und das Wissen über Jahre aufbauen kann, dann, also habe ich das Gefühl, geht das rela-
109 tiv einfach. Also einfach, klar man hat hier wieder ein Problem und da wieder eines, aber dann auch
110 wieder Sachen, die gut laufen, die man bisschen mehr sich selber überlassen kann. Was wichtig ist,
111 dass man gute Leute hat, gute Leute, auf die man vertrauen kann. Ich habe natürlich meine Assisten-
112 tin, mit der ich schon seit ein paar Jahren zusammenarbeite. Die kennt auch alles und wir zwei, wir
113 funktionieren auch sehr gut zusammen. Sie kann mir auch immer schon sehr viel abnehmen oder
114 vorbereiten. In der Woche sitzen wir sicher insgesamt drei Stunden zusammen und sie hat alles auf-
115 bereitet, was reinkommt und dann tue ich dann einfach entscheiden und ihr sagen, was sie bei-
116 spielsweise zurückschreiben soll. Sie ist eigentlich die Schaltzentrale vom Ganzen. Sie weiss auch
117 immer, wo ich bin und sie führt auch meinen Kalender. (...) Ja man braucht halt einfach so jemand. In
118 der Bigla, das das grösste Unternehmen ist, dort haben wir 100 Leute, habe ich meine GL-Kollegen,
119 mit welchen ich eng zusammenarbeite und grosses Vertrauen in sie habe. Und für mich ist wichtig,
120 dass ich gute Leute habe, man kann nicht alles selber machen. Und man hat Stärken und Schwächen
121 und man muss vielleicht schauen, dass man Leute hat, die die Schwächen- wo halt meine Schwächen,
122 ihre Stärken sind.

123

124 **VG: Welche Fähigkeiten sind wichtig für Ihre Arbeit?**

125

126 MLB: Man muss übergeordnet denken können. (...) Ähm (...) Also erstens, man muss natürlich Freude
127 haben und zweitens man muss mit Leuten umgehen können. Man muss Menschen mögen, weil
128 sonst funktioniert das erst gar nicht. Man muss auch Vertrauen haben, aber ich sage immer Vertrau-
129 en ist gut, Kontrolle ist noch besser (lacht). Man muss natürlich nicht nur vertrauen, sondern auch
130 kontrollieren. Und man muss delegieren können, man muss nicht alles selber machen wollen, da
131 würde es nie funktionieren. Aber das lernt man einfach. Ich habe viele Fehler am Anfang gemacht,
132 ich wusste nicht, wie ich alles erledigen soll, aber einfach weil ich nicht delegieren konnte. Ich hatte

133 immer das Gefühl, ich muss alles selber machen. Und erst aus der Not heraus habe ich gelernt zu
134 delegieren. (...) Und ich bin ein sehr positiver Mensch, ich lebe gerne und habe Freude am Leben.
135 Also ich denke, das ist auch wichtig, man muss bei allem, was man macht, Freude haben, sonst funk-
136 tioniert es nicht.

137

138 **VG: Nun komme ich noch auf Ihr Umfeld zu sprechen. Sie haben gesagt, dass Sie vor dem Antritt**
139 **Ihrer jetzigen Position bereist verheiratet waren, Sie haben drei Kinder. Pflegen Sie auch einen**
140 **grossen Bekanntenkreis?**

141

142 MLB: Ich habe meinen Mann mit 17 kennengelernt. Er hatte einen Freundeskreis und ich hatte einen
143 Freundeskreis und lustiger weise haben wir uns den auch erhalten. Ich könnte auch niemanden ha-
144 ben, der die ganze Zeit mit mir verbringen möchte. Ich muss halt einfach gewisse Freiheiten haben,
145 aber das lasse ich auch dem anderen. Es hat immer gut funktioniert. Und lustiger weise im Architek-
146 turbüro, das wir jetzt auch seit 20 Jahren haben, arbeite ich auch mit. Also wir arbeiten zusammen,
147 wir haben Kinder zusammen, wir machen Sport zusammen. Es ist halt wichtig, ähm, dass man sich in
148 die gleiche Richtung entwickelt. Das ist jetzt bei uns so. Wir haben sicher viel Glück, aber es braucht
149 auch eine viel Engagement, dass es funktioniert. Und neben all dem, haben wir auch einen sehr gros-
150 sen Freundeskreis. Aber das pflegen wir auch, wir machen viel ab, wir unternehmen viel und dies mit
151 sehr unterschiedlichen Leuten. Unser Freundeskreis ist stets gewachsen und trotzdem haben wir
152 unsere Freunde von früher immer noch.

153

154 **VG: Hat Ihr Umfeld eine grosse Rolle gespielt, dass Sie sich so entwickeln konnten?**

155

156 MLB: Das ist so. Auf der einen Seite war natürlich mein Vater, der in mich grosses Vertrauen gesetzt
157 hat. (...) Am Anfang hatte ich natürlich Angst, dass ich ihn enttäusche. Ich habe natürlich sehr viele
158 Kurse und sehr viele Seminare besucht und Schulen gemacht. Weil ich schon gefunden habe, dass ich
159 mir da selber noch was aneignen und mich weiterentwickeln muss. Aber natürlich, wenn ich nicht so
160 einen Mann hätte, der mich so unterstützt und das gut findet. Weil für einen Mann ist das manchmal
161 auch nicht einfach. Weil es gibt Anlässe, da heisst es, ah sie sind die Frau vom Herrn Löffel, aber es
162 gibt auch viele Anlässe, wo es heisst, ah sie sind der Mann von Frau Löffel (lacht). Und dies halten
163 viele Männer nicht aus. Aber bei uns ist es halt gut, mein Mann ist selber erfolgreich mit seinem Ge-
164 schäft, das ist auch gewachsen. Darum hat er auch genug Selbstvertrauen und viel erreicht in seinem
165 Leben und hat deswegen kein Problem mit mir. (...) Mit meiner besten Freundin, die ich seit der drit-
166 ten Klasse kenne und die auch aus einer Unternehmerfamilie kommt, konnte ich mich oft austau-
167 schen. Ihr kann ihr Sachen anvertrauen, die ich nicht jedem anvertraue. Sie gibt mir vielleicht dann
168 auch mal einen Ratschlag und wir können das zusammen diskutieren.

169

170 **VG: Ich höre, Sie haben sehr viel zu tun, auch Privat. Wie bekommen Sie das alles unter einen Hut?**

171

172 MLB: Ja, das ist nicht immer einfach (lacht). Also ich sage immer, am meisten organisieren gelernt
173 habe ich, durch dass ich auch Mutter von drei Kindern bin. Weil ähm, im Geschäftsleben kann man
174 eigentlich alles so planen. Als Mutter und Hausfrau ist das nicht möglich, da muss man relativ flexibel

175 sein, wenn man Kinder hat. Mit drei Kindern, Haushalt und Arbeit habe ich gelernt, dass nicht immer
176 alles perfekt sein kann oder dass nicht immer alles so funktioniert, wie du es geplant hast. Das ist das
177 eine und das andere ist, dass man sich nicht vom Alltag auffressen lässt, sondern dass man sich im-
178 mer wieder gewisse Zeitfenster schafft. Obschon es ist- ich gehe beispielsweise sehr wenig einfach so
179 mit einer Freundin einen Kaffee trinken, das kommt vielleicht ein bis zwei Mal im Jahr vor. Und dann,
180 bevor ich es mache, stresst es mich fast, weil ich eigentlich keine Zeit hätte und dann, wenn ich es
181 gemacht habe, muss ich sagen, dass mir diese Stunde jetzt besser getan hat, als eine Stunde im Büro,
182 weil irgendwie habe ich dann wieder eine andere Energie. Und das muss man halt manchmal sagen,
183 jetzt lass ich das halt mal für eine Stunde liegen und mache etwas, was nicht mit der Arbeit zu tun
184 hat, sondern Freizeit ist, Sport machen oder sich mal etwas gönnen. Am Anfang stresst es einen und
185 dann muss man aber zugeben, dass man so denn Kopf wieder frei hat. Es ist auch schon vorgekom-
186 men, dass ich vor lauter Berge von Akten nicht mehr wusste, wo ich anfangen sollte und dann bin ich
187 einfach für eine Stunde in den Wald laufen gegangen. Man muss sich ab und zu auch mal Freiräume
188 schaffen, das Leben besteht nicht nur aus Arbeit und Pflichten. Man ist dann eben auch effizienter.
189 Was vielleicht schwierig war, am Anfang, als die Kinder noch kleiner waren und die anderen Männer
190 halt gedacht haben, ja die Tochter vom Chef- Das muss man sich hart erarbeiten, dass man akzeptiert
191 wird. Und eben dann, als die Kinder klein waren und ein Telefon kam, dass was nicht gut ist, bin ich
192 sofort gegangen, weil meine Kinder standen für mich immer an erster Stelle. Und dann haben mich
193 die natürlich schon schräg angeschaut, wenn ich da einfach aus einer Sitzung rausgegangen bin. Das
194 habe ich mir oft gedacht, was die jetzt wieder sagen, das können wir auch nicht machen. Gut, Män-
195 ner würden das auch nicht machen (lacht). Für mich war Familie trotz allem immer wichtiger. (...)
196 Nun sind alle meine Kinder erwachsen, wohnen aber immer noch zu Hause, weil es ihnen wohl ist
197 //mhm//. Meine Tochter arbeitet sogar hier im Unternehmen. Hier bin ich der Chef für sie und nicht
198 die Mutter.

199

200 **VG: Und das funktioniert gut?**

201

202 MLB: Ja, das funktioniert sehr gut. Es war nie ein Thema. Sie hat mich immer als Chefin akzeptiert
203 und hat nie gemotzt. Das ist der Job und fertig.

204

205 **VG: Sie arbeiten in dem von Ihrer Familie gegründeten Unternehmen. Inwiefern hat die Tatsache,**
206 **dass Ihre Familie ein Unternehmen leitet, Ihre berufliche Laufbahn beeinflusst?**

207

208 MLB: (...) Eben bei uns war das so, dass es mich nicht gross beeinflusst hat, weil eigentlich immer der
209 Bruder im Fokus stand. Und eigentlich der Druck nur auf ihm gelastet hat, den wir Schwestern nicht
210 hatten. Von dem her war ich relativ unbelastet und ich für mich war klar, gut dann arbeite ich ein
211 bisschen, heirate und habe dann mal Kinder und arbeite bei meinem Mann im Geschäft, so stimmt
212 für mich eigentlich das Leben. Das Einzige, was natürlich ist, ist wenn man in so einem Dorf auf-
213 wächst und der Vater das grösste Unternehmen in der Gegend hat, dann steht man immer sehr im
214 Fokus. Also ich habe mir also nicht viel leisten dürfen, denn wenn ich nach Hause gekommen bin, hat
215 man schon Bescheid gewusst. Und wenn natürlich die Tochter, ähm, vom Bösch irgendwas gemacht
216 hat-, halt so, ähm, Moralapostel, die das dann meiner Mutter erzählt haben. Das war für mich nicht
217 immer einfach und ich war dann froh, als ich geheiratet habe. Ich hätte nie nie den Namen behalten.
218 Ich war immer froh, dass ich Löffel heisse und nicht mehr Bösch.

219

220 **VG: Aber offiziell heissen Sie Löffel-Bösch?**

221

222 MLB: Ja, ähm, und das haben wir nur gemacht, ähm, (...) Als geheiratet habe, war das für mich gut,
223 dass ich einfach nur Frau Löffel genannt werde, aber danach, als ich bei der Feintool anfang, haben
224 wir entschieden, dass ich Frau Löffel-Bösch heisse. Einfach damit es klar ist. Aber ich heisse einfach
225 Löffel und fertig.

226

227 **VG: Denken Sie, dass Sie eine solche Führungsposition angestrebt hätten, wenn Sie nicht zu Hause**
228 **ein Unternehmen gehabt hätten?**

229

230 MLB: Das wär mir gar nicht in den Sinn gekommen. (...). Wahrscheinlich hat das so müssen sein. Ich
231 bin weder darauf vorbereitet worden noch war das die Idee meiner Eltern noch hatte ich die Ambiti-
232 onen dafür. Ich wurde gar nicht so erzogen. Später, als ich in das Unternehmen eingetreten bin, habe
233 ich mir oft gedacht, wenn ich anders erzogen worden wäre, hätte ich mich auch anders damit be-
234 fasst.

235

236 **VG: Welche Rolle nehmen Sie in der Familie ein und welche Rolle nehmen Sie in der Unterneh-**
237 **mung ein?**

238

239 MLB: In der Familie bin ich natürlich- , ähm es gab natürlich eine Zeit lang Differenzen, als mein Bru-
240 der gegangen ist und ich bin jemand, der gerne Harmonie hat. Meine Funktion in der Familie ist die,
241 die die Familie zusammenhält //mhm//. Und es ist lustig, wenn irgendwo ein Problem ist, kommen
242 immer alle zu mir. (...) Einfach weil ich diejenige bin, die immer alles löst und ausbügelt und ähm
243 einfach den Frieden wiederherstellt. Irgendwie bin ich in all diesen Jahren in diese Rolle reingewach-
244 sen. Aber mir ist da auch wohl dabei. Ich fühle mich da auch verpflichtet, dass es gut funktioniert in
245 der Familie. (..) Ich bin ganz stark ein Familienmensch. Weil Familie gibt mir auch immer sehr viel
246 Halt, für mich ist das enorm wichtig, daraus schöpfe ich auch immer wieder Kraft.

247

248 **VG: Dann haben Sie die gleiche Rolle in der Familie wie im Unternehmen?**

249

250 MLB: Ja.

251

252 **VG: Welche Beziehung haben Sie zu Ihren Mitarbeitenden?**

253

254 MLB: Ich pflege eine sehr offene Beziehung, also ich bin jemand, zu mir kann man immer kommen.
255 Meine Türe ist immer offen, bei mir muss man keinen Termin haben //mhm//. Wenn irgendjemand

256 ein Problem hat, kann man mir anrufen, kann man mir ein E-Mail schicken, wenn ich im Betrieb bin,
257 kann man mich direkt darauf ansprechen. Ich habe immer Zeit. Das finde ich wichtig.

258

259 **VG: Sind Sie mit den Mitarbeitenden per Du?**

260

261 MLB: Mit vielen und es ist egal, welche Stufe.

262

263 **VG: Wie sieht die Beziehung zu Ihren Kunden aus?**

264

265 MLB: (...) Ich gehe nicht oft zu den Kunden mit. Für mich ist das wichtig, dass die Leiter zu den wich-
266 tigen Kunden Kontakt halten. Aber es gibt natürlich Kunden, die das wünschen, dass sie mich ken-
267 nenlernen. Es gibt ja schon Kunden, die man besser kennt und mit denen man ein oder zwei Mal im
268 Jahr zusammen Essen geht. Oder, ähm, ja wenn ich mitbekomme, dass was nicht funktioniert hat
269 oder der Kunde nicht zufrieden ist, das sind dann so Momente, in denen ich entscheide, dass ich,
270 auch kurzfristig, mitgehe. (...) Damit der Kunde merkt, dass ich das gesehen hab und damit er merkt,
271 dass ich das ernst nehme. (...) Ja das war einmal lustig (lacht), da bin ich mit zu einem Kunden, weil
272 der Verkaufsleiter kurzfristig ausgefallen ist und dann kam ich dorthin und es waren natürlich alles
273 Männer. Zuvor habe ich mich genau informiert gehabt und auch mit der Produktion abgeklärt, ob
274 man eine Lösung finden kann und habe dann auch die ganze Pläne mitgenommen. Ja und dann habe
275 ich ihn gefragt, was die optimale Lösung ist. (...) Und dann haben wir innerhalb einer Nacht einen
276 Prototyp erstellt, weil der Kunde war dermassen wichtig. Aber für meine Mitarbeitenden war das
277 kein Problem, die haben gesagt, ja natürlich und haben das untereinander organisiert. Ich habe dann
278 auch am Abend um zehn Uhr dann auch nochmal vorbei geschaut und die haben gestrahlt und ge-
279 sagt am morgen um sieben Uhr haben wird das. Als es dann fertig war, habe ich mich bei jedem per-
280 sönlich bedankt und habe eine Runde Gipfeli spendiert. Und dann habe ich natürlich die Lösung prä-
281 sentiert und die konnten damit leben. Die haben dann an die Direktion einen Dankesbrief geschrie-
282 ben und haben die Verkäuferin gelobt (lacht). Da haben wir uns schon bisschen amüsiert. Ich habe
283 aber später dem Kunden gesagt, dass ich die Inhaberin bin. Und dann gab es wieder ein kleines Prob-
284 lem und der Kunde wollte, dass die Frau Löffel kommt (lacht). Doch dann hat der Verkaufsleiter ge-
285 sagt, dass das die Frau Löffel eigentlich normalerweise nicht macht. Aber eben solche Sachen mach
286 ich dann schon. Ich gehe nicht zu den Kunden, wenn alles gut ist, sondern wenn ein Problem besteht
287 oder irgendwie Not am Mann ist, dann sitze ich ins Auto und gehe selber.

288

289 **VG: Was unterscheidet Ihrer Meinung nach ein Familienunternehmen von einem Nicht-**
290 **Familienunternehmen?**

291

292 MLB: Es ist das eigene Unternehmen, man hat eigenes Kapital drin. Es ist das eigene Geld, das man
293 investiert und damit umgeht. Auf der anderen Seite ist natürlich das Risiko, das man manchmal ein-
294 geht, das trägt man selber, das kann man an niemanden abschieben. Was sicher auch ist, die Ver-
295 antwortung, die man den Mitarbeitenden gegenüber hat. Ich fühle mich verantwortlich für die Mit-
296 arbeitenden und ihre Familien. Ähm, für mich ist das immer wichtig, wenn ich weiss, dass ein Prob-
297 lem in einer Familie besteht. (...) Das weiss ich meistens und manchmal frage ich auch nach und ich

298 versuche dann, zu helfen oder zu unterstützen. (...) Das Ganze ist viel familiärer und überschaubarer,
299 man kann selber wirken. Obwohl, ich habe die Erfahrung gemacht mit unserem Familienunterneh-
300 men, das mein Vater gegründet hat, mit dem wir an die Börse gegangen sind, ähm, das ist einfach
301 nicht mehr das Gleiche. Wenn man ein börsenkotiertes Unternehmen hat, ähm, (...) man hat ja viel
302 mehr Besitzer, viele vergessen das, die Aktionäre sind Besitzer und es ist eigentlich verrückt, dass
303 Manager mit fremdem Geld Sachen entscheiden, die sie nachher dann nicht verantworten oder oft-
304 mals nicht verantworten. Und wenn man mit dem eigenen Geld für das eigene Unternehmen ent-
305 scheidet, trägt man dann halt auch die Verantwortung dafür. Aber die Entscheidungswege sind auch
306 kürzer, man kann natürlich viel schneller entscheiden.

307

308 **VG: Also kann man in einem Familienunternehmen auch strategische Entscheide schneller treffen?**

309

310 MLB: Ja, das ist so. Auch in der Feintool haben mein Vater und ich oft schnell Entscheidungen getrof-
311 fen. Da wurde uns oft gesagt, dass ein Verwaltungsrat nicht operativ sei. Ja, aber manchmal wurde
312 dann halt auch nicht entschieden und dann sind die Leute zu mir gekommen und ich habe dann halt
313 entschieden, da habe ich oft Rüffel erhalten. Da hatte ich oft sehr Mühe, man möchte was entschei-
314 den und dann wird das aufgeschoben und muss noch weiss ich was für Wege machen, bis es dann
315 entschieden wird, dabei wäre das eine einfache Sache. Und bei der Bigla kann ich das, da sitzen wir
316 zusammen und das braucht einen Entscheid und den kann ich einfach fällen. Für mich ist das ein
317 schöneres Arbeiten.

318

319 **VG: Haben Sie die Kommunikation im jetzigen Familienunternehmen anders empfunden als im**
320 **börsenkotierten Unternehmen?**

321

322 MLB: Ja sicher. Alles was börsenrelevant ist, muss man nach Aussen kommunizieren.

323

324 **VG: Und im Unternehmen selber?**

325

326 MLB: (...) Gut, wenn ich etwas habe, mache ich schnell eine Information ans Kader. Ja, es ist einfach
327 alles viel persönlicher und ich informiere die Leute. Für mich ist wichtig, dass man transparent ist.
328 Vielleicht, das ist jetzt eine Behauptung von mir, vielleicht kommuniziert man in einem börsenkotier-
329 ten Unternehmen weniger, weil man nicht weiss, was raus geht. Also die Börsenwelt ist schon
330 schwierig und hat sich während der letzten 13 Jahre auch sehr verändert. Als wir mit der Feintool an
331 die Börse sind, war das noch eine andere Welt. Ich weiss nicht, ob das gut ist, wenn man als Gründer
332 und Familie noch bei einem börsenkotierten Unternehmen dabei ist. Es ist einfach eine andere Welt,
333 man kommuniziert anders, vielleicht auch weniger offen, aber vielleicht empfinde auch ich das nur
334 so.

335

336 **VG: Sie haben nun sehr viele positive Aspekte eines Familienunternehmens erwähnt. Können Sie**
337 **mir noch ein paar negative Aspekte beschreiben?**

338

339 MLB: (...) Da muss ich jetzt nachdenken. Es ist nicht immer einfach, aber mir fällt gerade nichts ein.
340 Für mich stimmt das so.

341

342 **VG: Neben ihrem Bruder haben Sie ja auch noch Schwestern. Was war ausschlaggebend, dass die**
343 **Wahl auf Sie fiel?**

344

345 MLB: Meine zwei Schwestern sind um einiges jünger als ich. Sie sind Zwillinge und sie zwei sind ganz
346 anders, als mein Bruder und ich. Die eine hat ein Tierferienheim. Sie zwei sind Tiernarren, sie arbei-
347 ten mit Tieren, die sind am liebsten mit Tieren. Die Finanz- und Geschäftswelt in der mein Bruder und
348 ich darin leben, das wollen sie gar nicht. (...) Sie sind gerne in der Natur mit Tieren zusammen. Und
349 das, was sie machen, da wär ich nicht der Typ dafür. Wir sind einfach sehr unterschiedlich.

350

351 **VG: Das ist manchmal lustig, wie stark sich Geschwister unterscheiden. Sehen Sie das bei Ihren**
352 **Kindern auch?**

353

354 MLB: Ja, der Sohn ist der älteste, das ist auch so ein Naturmensch. Ja und die zwei Töchter sind jetzt
355 mehr, (...) ja wir drei verbringen auch viel Zeit miteinander und wir verstehen uns auch gut und eben
356 auch im Geschäft. Was ich muss sagen, ich habe unsere Kinder von Anfang an immer miteinbezogen.
357 Und wenn ich Referate halte, ich halte manchmal Referate an Wirtschaftsanlässen, oder, ähm, Mit-
358 arbeiterinformation. Im Juli mache ich immer ein Grillfest mit meinen Mitarbeitenden und dort ma-
359 che ich immer einen Rückblick und Ausblick und die Highlights. Dies bereite ich jedes Mal minuziös
360 vor. Und ich übe das dann auch immer und meine Kinder müssen sich dann immer meine Reden an-
361 hören (lacht). Aber sie machen das gerne und sagen dann auch immer, ach ist das spannend, was du
362 da erzählst. Es ist auch schon vorgekommen, dass sie an ein Referat mitgekommen sind. Es interes-
363 siert sie auch. Mein Mann und ich reden auch ganz offen über Probleme, ähm, oder das Geschäftsle-
364 ben. Ich beziehe eben meine Kinder mit ein. Ich mache das jetzt ganz anders, als ich aufgewachsen
365 bin. Weil ich sage, wenn ich anders aufgewachsen wäre, dann hätte ich vielleicht auch (...) ein ande-
366 res Bild gehabt über Studieren, aber das habe ich nie als wichtig empfunden. Bei mir war es halt wirk-
367 lich learning by doing. Als wir die Bigla übernommen haben, das ist ein Unternehmen, das mittlerwei-
368 le 107-jährig ist, wir sind aber die vierte Familie, die sie besitzt. Und als wir diese Firma übernommen
369 haben, war diese im Recovery und ich habe gar nicht gewusst, was das heisst (lacht). Aber das habe
370 ich halt alles lernen müssen. Ich habe diese Wörter dann halt durch die ganzen Erlebnisse und Kon-
371 sequenzen gelernt. Und bei mir war es ja so, durch dass mein Vater bis vor zwei Jahren im Geschäft
372 war, haben wir uns viel ausgetauscht, ich habe sehr viel von ihm gelernt. Er hat aber auch lernen
373 müssen, dass ich nicht einfach das mache, was er sagt. Am Anfang habe ich natürlich das gemacht,
374 was er meinte, aber mit der Zeit fängt man an, sich seine eigenen Meinung zu bilden //mhm//. Und
375 das gibt dann Auseinandersetzungen, ich bin nicht jemand, der einfach die Meinung des Anderen
376 übernimmt.

377

378 **VG: Wie würden Sie die Beziehung zu Ihrem Vater beschreiben?**

379

380 MLB: Er hat mich dann gefördert. (...) Irgendwann hat er gelernt, dass es falsch ist, dass immer auto-
381 matisch der Sohn der Nachfolger ist. Er war ein typischer Patron. Aber heute sagt er auch immer und
382 erzählt das auch immer allen, dass ich wahrscheinlich die bin, die das Unternehmerische von ihm
383 geerbt habe und die, die halt einfach den Instinkt hat. Man kann ja vieles lernen, man kann auch
384 lernen, Leute zu führen. Aber man kann auch Leute so oder so führen, ähm, aber wahrscheinlich
385 habe ich das von meinem Vater geerbt, einfach das Talent irgendwie //ja//. Ich habe auch sehr ein
386 starkes Bauchgefühl. Und ich entscheide oft aus meinem Bauchgefühl heraus. Klar habe ich schon oft
387 Fehler gemacht, aber nur so lernt man es auch. Man sollte einfach die Fehler nicht zwei oder drei
388 Mal machen, das ist nicht gut. Aber Fehler muss man machen und die macht man auch. Und ich habe
389 mich immer über meine Fehler mehr aufgeregt als mein Vater. (...) Ich muss sagen, ich und mein
390 Vater hatten nie-, wir hatten schon Krach, aber nie mit Schimpfwörtern oder so. Es ist immer auf
391 einem fairen Niveau gelaufen. Ich glaube, es wär auch nicht gut gewesen, wenn ich immer dieselbe
392 Meinung gehabt hätte, wie mein Vater. Mit den Jahren ist einfach auch die Achtung voreinander
393 gestiegen. Am Anfang hat er mich natürlich noch viel mehr kontrolliert und wollte wissen, was läuft.
394 Und heute, er ist immer noch im Verwaltungsrat bei der Bigla, fragt er mich doch tatsächlich, muss
395 ich noch an die Verwaltungsratssitzung kommen (lacht). Er sagt, du machst das gut, es braucht mich
396 ja gar nicht mehr. Ich finde es jedoch gut, wenn er noch dabei ist. Es ist auch oft so, dass ich ihm et-
397 was zeigen möchte, mit ihm besprechen möchte und dann sagt er, du, das interessiert mich nicht
398 mehr so, du machst das schon.

399

400 **VG: Er konnte anscheinend gut loslassen?**

401

402 MLB: Ja. Und sein Bild von Frauen hat sich geändert. Er hat heute eine unglaubliche Achtung vor
403 Frauen. Er findet das gut, dass heute Frauen viel aktiver sind und auch in den oberen Etagen vertre-
404 ten sind. Ähm, er hat ja auch das Frauen-Velo-Profi-Team gegründet, wo er ,ähm, (...), ja acht Jahre
405 gehabt hat. Er ist ja sehr verbunden mit Velofahren und er hat immer gesagt, Männer die bekommen
406 Sponsoren und werden unterstützt. Und er hat dann angefangen, ein Schweizer Frauenteam aufzu-
407 bauen. Er hat immer gesagt, das macht Spass und Frauen sind dankbarer, oder ähm, der Einsatz einer
408 Frau ist oft anders als der eines Mannes. Frauen sind sich bewusst, ich muss mehr leisten.

409

410 **VG: Fallen Ihnen weitere wichtige Aspekte ein, die wir nicht angeschnitten haben?**

411

412 MLB: (...) Nein. Es ist halt für mich manchmal erstaunlich, dass Männer manchmal 15 Verwaltungs-
413 ratsmandate annehmen. Dies ist für mich einfach nicht mehr seriös. Ich habe jetzt zwar auch noch im
414 Verwaltungsrat der Berner Fachhochschule, weil mir die Bildung am Herz liegt. (...) Bei uns arbeiten
415 ja nun auch schon die dritte Generation mit im Unternehmen. Und die jüngste Tochter hat bereits
416 vor 12 Jahren gesagt, dass sie meinen Job will. Sie macht jetzt auch die klassische Ausbildung, sie ist
417 jetzt dann gerade mit der Banklehre fertig und macht jetzt Matura, möchte dann Betriebswirtschaft
418 studieren und dann den Job übernehmen (lacht). Das finde ich gut und da weiss ich auch, dass ich
419 irgendwann in Pension kann gehen (lacht). Mein Vater hat schon, als meine Tochter noch klein war,
420 gesagt, die hat's auch im Blut. Und mein Sohn, der möchte gar nicht.

421

Interview Gaby Grollimund, 09.März 2012

Gaby Grollimund: (GG)

Verena Grest: (VG)

1 **VG: Ich möchte gerne von Ihnen hören, wie Ihre Ausbildung und dann Ihr beruflicher Werdegang**
2 **verlaufen sind. Sie können anfangen, wo Sie wollen und alles erzählen, was Ihnen wichtig ist.**

3

4 GG: Ich habe die Sekundarschule gemacht und bin dann danach ins Welsche gegangen, weil ich war
5 in der Schule ziemlich faul, ein richtiger Minimalist. Mein Lehrer hat zu meinem Eltern gesagt, bei mir
6 wäre Potential vorhanden, aber mein Umfeld stimmt nicht, ich sollte mal weg. Dann bin ich ins Wel-
7 sche gegangen, nach Estavaye und dann kam ich zurück und habe das KV gemacht. Damals war Lehr-
8 stellenmangel, das war auch ein Grund dafür, warum ich ins Welsche gegangen bin, also ich hatte gar
9 keine Lehrstelle nach der Sek. Und dann habe ich beim Modehaus Spengler das KV gemacht. Das war
10 wirklich eine perfekte Lehre. Der Herr Spengler, der Patron, hat damals noch gelebt und der hat mich
11 ein bisschen an meinen Grossvater erinnert. Also das Geschäft hier gibt's ja schon lange, es war im-
12 mer ein Thema bei uns am Mittagstisch, also mein Vater hat hier gearbeitet als Geschäftsführer. (..)
13 Also ich muss vielleicht so anfangen. Mein Grossvater, der das hier gegründet hat, war Bauer. Er bes-
14 sass aber kein eigenes Land sondern hat immer überall dazu gepachtet. Und als die Länder zu Bau-
15 land erklärt worden sind, hatte er nicht mehr so viel zu tun und musste sich Arbeit suchen. Mein
16 Grossvater dachte, das wär doch etwas und der, der das früher gemacht hat, war auch schon alt und
17 hat zu meinem Grossvater gesagt, du Hans, möchtest du da nicht den Abfall einsammeln und dann
18 hat das so angefangen. Mein Grossvater hatte drei Kinder, zwei Mädchen und einen Bub. Die Älteste
19 hat eine Banklehre gemacht und wollte da gar nicht-, das Geschäft war eigentlich für den Buben.
20 Aber den Buben hat das nicht interessiert, er wollte zwar Lastwagen fahren aber vom Geschäft woll-
21 te er nichts wissen (lacht). Und dann ist der Schwiegersohn, also mein Vater, ist dann in das Geschäft
22 eingetreten. Und er war von ca. 1973, 1975 bis 1999 hier, im Geschäft. Und wie das halt so ist in ei-
23 nem Familienunternehmen, das Geschäft war immer Thema am Mittagstisch und mein Bruder und
24 ich haben immer gesagt, ah das Geschäft ist eine Katastrophe, wir wollen das nicht. Wir haben auch
25 gesehen, dass das Geschäft viel Freizeit einnimmt und wir deshalb im Sommer nie in die Ferien ge-
26 gangen sind, weil mein Vater dann fahren hat müssen, weil die Chauffeure Ferien hatten, Spanier,
27 Portugiesen und Italiener gingen alle nach Hause. Er musste dann halt fahren und wir konnten nie in
28 die Sommerferien oder sind dann halt später alleine oder mit den Grosseltern. Wir Kinder sahen un-
29 ser Familienleben da ein bisschen eingeschränkt. Und ich und mein Bruder wollten deshalb das Un-
30 ternehmen niemals haben. (...) Ja und dann war ich in der Lehre und der Herr Spengler hat mir so
31 imponiert, das ist auch so ein Pionier gewesen. Er hat irgendwie mit Velos angefangen und hat dann
32 Schweiz weit ein Imperium aufgebaut und ihm ist die Ausbildung sehr am Herzen gelegen. Und ich
33 muss sagen, die Ausbildung war-, wir haben jeden Mittwoch hatten wir intern Schulungen, einmal im
34 Monat mit den Verkaufslehrlingen und jeden Monat hat man was Spezielles gemacht. Also wir sind
35 damals schon das AKW in Leibstadt anschauen gegangen und ich meine, das war in den 80er Jahren,
36 als AKWs noch kein Thema waren. Man ist Färbereien anschauen gegangen, es wurden Rhetorikkur-
37 se organisiert, also uns wurde gelernt, wie man redet, wir wurden gefilmt. Wir hatten auch Textil-
38 kunde, ihnen war wichtig, dass die Lehrlinge wissen, mit was sie arbeiten. Ich muss auch sagen, wir
39 hatten wirklich ein gutes Verhältnis, auch unter den Lehrlingen. Wir haben heute noch Kontakt. Und
40 als wir dann gehört haben, dass das Unternehmen verkauft wird, das war wie so ein, ähm, wie es mir
41 gehört hätte. Also es war sehr familiär. Und dann, ich wollte immer ins Ausland nach der Lehre. Ich
42 wollte mit einer Freundin zusammen gehen, die konnte dann aber leider nicht und dann habe ich

43 überlegt, ob ich jetzt alleine auf Amerika gehen soll. Da hat dann meine Mutter gesagt, doch du hast
44 gespart, geh jetzt doch, du kannst ja in einer Woche wieder zurückkommen. Gut, ihre Schwester
45 wohnt in Amerika, das wäre so eine Notanlaufstelle gewesen. Und ich bin dann wirklich neun Mona-
46 te alleine mit dem Bus- und ich hatte ja zuvor immer so Brieffreundschaften aus Amerika und habe
47 das wirklich drei Jahre lang vorangetrieben und habe immer gesagt, hey ich komme euch besuchen.
48 Und ich bin dann wirklich bei allen auf der Matte gestanden //ja//. Dann kam ich zurück und wusste
49 nicht, was ich machen sollte. Dann haben die mich vom Spengler angerufen und haben gefragt, ob
50 ich wieder komme. Und dann haben sie mir eine Assistenzstelle angeboten und ich habe sie ange-
51 nommen. Aber dann hiess es, ich brauche Englisch und ich bin ja in Amerika nicht in die Schule ge-
52 gangen und darum wollten sie mir nicht einen höheren Lohn geben. Da habe ich gesagt, gut, dann
53 gehe ich jetzt halt noch nach England und sie haben mir angeboten, dass, wenn ich wiederkomme,
54 dass sie mir das zahlen. Dann bin ich für ein halbes Jahr nach England, bin am Morgen in die Schule
55 und am Nachmittag habe ich für einen Lieferanten gearbeitet. (...) Dann bin ich wieder zurück und
56 dann, ähm, habe ich die Abteilung gewechselt und hatte einen tollen Chef. Und ähm, der hat auch
57 viel Kreatives machen können. An der Mustermesse in Basel hat es auch immer Modeschauen vom
58 Spengler gegeben, also eine riesen Geschichte, das es heute alles nicht mehr gibt. Und mein Chef hat
59 das organisiert, bei ihm war immer was los und das habe ich super gefunden. Also das war eigentlich
60 für Accessoires, damit konnte ich mich zwar nicht so identifizieren, aber was wir sonst machen konn-
61 ten, war super. Er war ein bisschen der Luftikus im Geschäft und ich habe für ihn dann alles organi-
62 siert. Ich habe dann realisiert, dass ich mal wieder etwas für meine Bildung machen muss und habe
63 dann die HWF, ich weiss nicht, ob die heute so noch heisst, ähm, berufsbeleitend angefangen. Dann
64 wollte ich aber nur noch 70 bis 80 Prozent arbeiten, das ging aber nicht, ich hätte dann in die Admi-
65 nistration müssen und das hat mir nicht gepasst. Und da habe ich gesehen, dass mein Vater auch
66 schon langsam älter war und hier alleine war und da habe ich gedacht, ich kann meinem Vater hel-
67 fen, hier für 70 Prozent arbeiten und die Schule machen. Und das habe ich dann auch so gemacht.
68 Das war gerade zur Zeit, als man Wegerei und Kehrlichfahrzeuge-, also das war ja früher alles gratis
69 und dann kam die Sackgebühr mit Vignetten und unsere Nachbargemeinde Windnach hat sich ge-
70 wehrt, also der Gewerbeverein hat sich gewehrt, weil die gefunden haben, der, der nur ein paar Foli-
71 en drin hat muss nicht dem Schreiner seinen Mist zahlen. Und die haben das dann als erste in der
72 Schweiz eingeführt, dass das gewichtsabhängig ist. Und das wurde innerhalb von kürzester Zeit ein-
73 geführt und da hat mein Vater zu mir gesagt, komm doch bitte arbeiten und da hatte er noch einen
74 Computer auf Dos-Ebene, schrecklich. Ja, und seit dann, was war das, 1994, war ich hier. Also am
75 Anfang war ich ein bisschen hier, habe die Schule gemacht und am Abend noch in einer Bar gearbei-
76 tet. Ich habe aber dann die Schule nach zwei Jahren abgebrochen, weil es war echt sehr nahrhaft und
77 viel. Und ja, ähm, die Gesellschaft ist immer schlimmer geworden, uns rufen die Leute echt wegen
78 jedem Scheiss an, wir sind so wie ein bisschen der Pöstler und wehe der Sack ist nicht weg um viertel
79 nach neun. Es ist unglaublich, die Leute haben ihren Rhythmus und wenn der nicht eingehalten wird,
80 dann sind sie völlig aus dem Konzept. Es ist also eine sehr emotionale Geschichte der Abfall (lacht),
81 man muss auch noch zahlen für etwas und wenn sie dann anrufen, beschweren sie sich eh über alles,
82 man ist dann schon fast ein Sorgentelefon. Ja und die Abfallentsorgung wird heute nicht mehr be-
83 zahlt. Also früher hattest du ja noch Aufträge von der Gemeinde und wurdest anständig bezahlt und
84 wenn die Frau Müller den Sack zu spät rausgestellt hat, bist du ihn halt noch holen gegangen oder
85 hast einen Deal mit ihr gemacht. Heute liegt das gar nicht mehr drin. Heute wird das öffentlich aus-
86 geschrieben und jeder, der findet, er will das machen, kann das machen und dann ist es nur noch
87 eine Preisfrage. Aber ich bin halt so, dass ich den Service für die Leute trotzdem mache, obwohl es
88 eigentlich nicht mehr drin liegt. Eigentlich ist das doof, weil man sollte den Gemeinden zeigen, du
89 zahlst nicht mehr so viel, also machen wir auch nicht mehr den Service. Aber das ist halt ein bisschen
90 ein Gewissenkonflikt, den wir haben. Ich kann das einfach nicht, ich kann nicht nicht arbeiten. Mein
91 Vater war auch schon so. Jemandem dienen, war immer wichtig, jemand anders kam immer zuerst.
92 Es ist schon so, man muss die Kundschaft zufrieden stellen. Und dann steht man halt manchmal Mit-
93 ten drin. Und heute regiert eben nur noch der Preis und das ist eigentlich schlecht, weil gewisse Din-
94 ge sollten einfach unterstützt werden. Es ist so, dass in den letzten Jahren alles billiger geworden ist,
95 die Verbrennungsanlagen sind günstiger geworden und es gibt viel mehr Erlös vom Altmaterial, also

96 Papier, Metall als früher. Also die Gemeinden machen also ein gutes Geschäft und der Transport,
97 Sammlerei ist günstiger geworden. Also die Gemeinden, zumindest in Baselland, haben einen Über-
98 schuss in der Abfallkasse und das ist eine Spezialfinanzierung, die sie nicht in den Strassenbau oder in
99 Hilfsprojekte investieren können, sondern wieder in die Gemeinde stecken müssten. Und jetzt haben
100 sie so viel Geld und wissen nicht genau, was sie mit diesem Geld anfangen sollen. Und jetzt haben die
101 meisten Gemeinden unterirdische Glassammelstellen gemacht, früher war das ja alles oberirdisch. So
102 eine Anlage kostet so 70'000, 80'000 Franken. Da denke ich halt oft hey, da könnt ihr uns ja auch
103 einen Franken mehr geben. (...) Ja also und 1999 und 2000 waren die Leute gestresst, wegen der
104 schlechten Wirtschaftslage und mein Vater hat das nicht mehr ertragen. Er ist viel zu nett, viel zu
105 lieb, wollte immer allen alles Recht machen. Und wir haben uns dann beraten, was wir machen sol-
106 len. Ich war zufrieden mit der Administration und wollte halt noch ein bisschen Freizeit haben. Dann
107 haben wir einen Geschäftsführer eingestellt. Und der hat sich dann innerhalb von eineinhalb Jahren
108 verabschiedet, wegen Scheidung, neuer Freundin und in der Nacht arbeiten in einer Bar. Er hatte
109 dann eine Schleimbeutelentzündung und ist einfach nicht mehr gekommen. Ich musste dann alles für
110 ihn machen und dann habe ich gefunden, der sahnt soviel ab und was der kann, kann ich ja schon
111 längstens. Und dann habe ich gefunden ok, mit dem Support vom Vater in technischen Belangen-
112 weil er ist gegangen, er war ja so lange da und wie schafft man diesen Generationenwechsel. Er ist
113 dann aber wirklich gegangen, wenn ich Hilfe brauchte hat er mir geholfen, aber er konnte sich recht
114 gut abnabeln. Er war da wie fast froh. Und für mich war auch noch gut, dass, bevor ich kam, ein
115 Fremder das gemacht hat. (...) Mein Grossvater ist ja sehr früh gestorben, darum war halt auch mein
116 Vater so involviert, das Geschäft, hat jedoch meiner Mutter und Ihrem Bruder gehört, der auch ge-
117 fahren ist und hier, oberhalb vom Geschäft gewohnt hat. Und er heisst natürlich auch Vogelsanger
118 //ja// und das bedeutet natürlich für die Bevölkerung, dass er der Chef ist. Ich denke, das hat meinen
119 Vater schon ein wenig gekränkt, dass der Bruder meiner Mutter als Chef angesehen wurde, obwohl
120 er nur gefahren ist und sich für das Geschäft nicht interessiert hat. Die zwei haben sich ein bisschen
121 genervt.

122

123 **VG: Welche Fähigkeiten und Kenntnisse sind denn wichtig für Ihre Arbeit?**

124

125 GG: Du musst vernetzt denken können. Ja, ähm, mit was ich gross geworden bin, mit den verschie-
126 denen Problemen der Mitarbeitenden, man wusste immer, der Sepp hat dies und der andere hat das
127 und die haben mich ja auch alle gekannt. Wir haben ganz viele langjährige Mitarbeitende, die haben
128 mich natürlich gekannt, seit ich klein war. Als ich 18 geworden bin und die Autoprüfung machen woll-
129 te und ich die Firmenauto dafür nehmen wollte, hat meine Grossmutter gesagt, dass ich mir das er-
130 arbeiten muss und dann habe ich hier im Geschäft mit der Schreibmaschine Rechnungen eingetippt.
131 Also ich habe schon während meiner Schulzeit hier gearbeitet. Dafür durfte ich dann am Abend das
132 Auto haben. Und auch schon früher, als mein Grossvater noch Bauer war, haben wir Kinder mitgeholfen.
133 Also es war nichts gratis, für einen Fünfliber hat man was machen müssen. Für uns war das nor-
134 mal und ich denke, dass uns das auch geprägt hat. Du muss zuerst arbeiten und schauen, dass es den
135 anderen gut geht. (...) Hier im Geschäft müssen wir auch flexibel sein, schnell denken können, alles
136 andere kannst du dir irgendwie anlernen. Du brauchst natürlich ein gewisses Grundwissen über die
137 Branche, das kannst du dir im Austausch mit deinen Mitbewerbern oder Verbände- gut bei Mitbe-
138 werbern vor Ort gehst du wahrscheinlich nicht vorbei. Aber ich habe sehr viel im daily business ge-
139 lernt. Birgt natürlich die Gefahr der Betriebsblindheit, das ist mir schon klar. Und dann macht man
140 halt Sachen so, wie man sie immer gemacht hat. Ähm, und ein Betriebsleiter von mir hat dann auch
141 mal gefragt, wieso machst du das so und ich musste sagen, ja stimmt, ist halt so gewachsen. Ich bin
142 da aber nicht verbohr, wenn für mich was Sinn macht, dann mache ich das auch so. Aber manchmal
143 muss man sich auch fragen, wieso man das immer so gemacht hat, es gibt ja meistens Gründe, wieso
144 man das so gemacht hat. Zum Beispiel haben wir noch Jahre lang Familienmitgliedern Lohn gezahlt

145 und hatten deshalb kein Geld, um neue Stellen zu schaffen. Das haben wir dann natürlich geändert
146 (lacht). Aber du arbeitest und arbeitest und hast gar keine Kapazitäten, um eine Strategie zu entwi-
147 ckeln. Wenn du dann plötzlich jemanden anstellen kannst und Zeit hast, alles neu zu sortieren, das
148 haben wir letztes Jahr so gemacht. Ah ja, und die Geschäftsübernahme ist so abgelaufen. Ich habe
149 einen Bruder und mein Onkel hat eine Tochter und das Geschäft hat meiner Mutter und meinem
150 Bruder gehört. Ich habe dann einfach irgendwann gefunden, mit meinem Bruder habe ich ja keine
151 Probleme, aber wenn dann mein Onkel mal stirbt und meine Cousine findet, sie kann jetzt da noch
152 Geld rausholen, habe ich mich all die Jahre umsonst abgerackert und ich wollte einfach mal wissen,
153 woran ich da bin. Mein Engagement war aber immer gleich, ob das jetzt mir gehört oder nicht, ich
154 arbeite für meine Familie. Und dann ist das bei uns erstaunlich schnell gegangen, obwohl das eigent-
155 lich immer so ewige Prozesse sind. Ich dachte immer, dass mein Onkel da was für seine Tochter raus-
156 holen möchte oder die Hoffnung hatte, dass sie das mal übernimmt. Aber sie hat nie mitgeholfen.
157 Mein Bruder hat immer mitgeholfen, auch wenn wir Events haben, kommt seine Frau und hilft, oder
158 ich kann ihn auch bei Schriftverkehr bitten, dass er mir es nochmals durchliest, das interessiert ihn
159 auch. Er wollte das Geschäft aber nie übernehmen, er ist Spengler.

160

161 **VG: Und der Vater wollte nicht, dass sein Sohn das übernimmt oder hat ihn speziell gefördert?**

162

163 GG: Nein, bei uns war das nicht so. (...) Also die Übernahme ging dann ziemlich schnell, ich habe dann
164 die Aktien von den beiden abgekauft und sie sind dann auch aus der Wohnung oberhalb vom Ge-
165 schäft ausgezogen. Da war ich schon froh, weil sie sind dann halt oft im Geschäft gewesen und haben
166 das Telefon abgenommen, ja das war halt so ein bisschen unprofessionell, familiär halt. Da konnte
167 ich aber nie was dagegen sagen. Ja, es hat einfach gerade zu dem Zeitpunkt alles sehr gut gepasst.
168 Jahre vorher wäre das wahrscheinlich nicht so gut gegangen. Ja und dann haben wir da einen Artikel,
169 hier im regionalen Wochenblatt, veröffentlicht und ich habe dann auch meinem Vater gedankt und
170 das hat meinen Onkel ein bisschen gestört. Da wird ihm irgendein Kollege gesagt haben, der nicht
171 weiss, dass mein Onkel nicht so viel gemacht hat, wieso wird jetzt da der Bruno so hervorgehoben.
172 Mein Vater hat ja nie widersprochen, dass er der Chef ist. Das ist ein bisschen so die emotionale Ge-
173 schichte. Es ist alles sehr emotional, wie soll man da kommunizieren. Dies in einem Dorf, soll man das
174 berichtigen, wenn geschwatzt wird. Aber ich habe dann halt den Artikel so verfasst und die, die es
175 interessiert, die wissen das schon, wer das Geschäft geführt hat.

176

177 **VG: Nun interessiert mich noch Ihr persönliches Umfeld. Sind sie verheiratet?**

178

179 GG: Ja, mein Mann ist ebenfalls selbstständig.

180

181 **VG: Spannend. Haben Sie Kinder?**

182

183 GG: Nein.

184

185 **VG: Haben Sie einen grossen Bekanntenkreis, den Sie pflegen?**

186

187 GG: Ja schon. Es gibt natürlich immer Phasen. Wenn Sie eine Arbeit schreiben, dann pflegen Sie Ihren
188 Bekanntenkreis auch nicht so, oder? (...) Der Austausch mit anderen ist mir halt schon wichtig. Und
189 manche meiner Freunde sind halt schon sehr erstaunt, was ich mache. Ausser mein Mann, gut ein
190 paar Bekannte sind auch selbstständig, aber die engeren Freunde sind alle angestellt. (...) Ich frage
191 mich auch manchmal, ob ich lieber was anderes machen wollen würde. Aber ich mache das gern, ich
192 möchte nicht mehr irgendwo angestellt sein. Ich könnte zum Beispiel nie auf einer Verwaltung arbei-
193 ten. Ich denke mir oft, wenn die wüssten, wie schön sie es haben. (..) Gut bei denen gibt es wieder
194 andere Probleme, wie wenn zwei Firmen fusionieren und sie Angst haben müssen, dass sie den Job
195 verlieren oder wenn es an den Börsen kracht.

196

197 **VG: Nochmal zurück zu ihrem persönlichen Umfeld. Waren sie bereits verheiratet, als Sie die Posi-
198 tion angetreten haben?**

199

200 GG: Nein, ich glaub ich war circa zwei Jahre schon im Geschäft. Aber wir kennen uns seit wir Kinder
201 sind. Wir sind zusammen aufgewachsen und haben uns aber aus den Augen verloren. Es ist wirklich
202 noch eine lustige Geschichte. Wir haben uns dann nicht mehr gesehen. Und dann hat eine Freundin
203 von mir mal zu mir gesagt, du was macht eigentlich der Markus? Ich habe immer gefunden, dass ihr
204 so gut zusammenpasst. Und ich habe gesagt, keine Ahnung, was der macht. Dann hat sie ihn dann
205 einmal eingeladen zu einem Fest. Er hat sich, eigentlich kurz nach dem Widersehen, selbstständig
206 gemacht. Er ist der Kreative mit 100 Ideen.

207

208 **VG: Aber er unterstützt Sie bei Ihrer Arbeit?**

209

210 GG: Er hat halt ähnliche Sorgen, wie ich. Aber er ist auch für mich gefahren, das hat er gemacht. Oder
211 wenn Wohnungsräumungen waren, konnte ich ihn schicken mit meinen Jungs und er war dann dort
212 der Chef. Er wollte dann in Richtung Belichtung gehen und hat jetzt auch ein kleines Unternehmen
213 mit fünf Leuten und die gleichen Personalprobleme wie ich. Personal verursacht immer die meisten
214 Probleme. Von dem her unterstützen wir uns in dem, was wir machen (Mitarbeitende rufen, Gaby
215 Grolimund geht hinaus und gibt Anweisungen). Ja, jedenfalls mache für ihn noch das ganze Personal.
216 Er hat auch eine rechte Hand gesucht. Bei uns war das gleiche Problem. Wir hätten noch Ideen, aber
217 wir sind so involviert in das Tagesgeschäft, dass du gar keine Zeit hast, noch irgendein Projekt aufzu-
218 gleisen. Darum suchen wir eine rechte Hand. Und ein Betriebsleiter sollte technisch auch ein biss-
219 chen Bescheid wissen, auch muss er ins Team passen. Und ich hab es mal ausprobiert. Ich hatte ei-
220 nen Betriebsleiter, der wäre super gewesen (Arbeiter kommen und fragen Gaby Grolimund etwas) Ja,
221 bei mir und meinem Mann war das zur gleichen Zeit so, dass wir eine rechte Hand gesucht haben,
222 einen, der ins Team passt und sich nicht zu schade ist für nichts. Ich meine ich, habe keine Mühe
223 damit, wenn am Abend niemand mehr da ist, dann gehe halt ich. Aber ich kann nicht jemanden brau-
224 chen, der sagt, dass das nicht in seinem Stellenprofil steht. Das verträgt es eben nicht in so einem
225 kleinen Konstrukt. In einem grösseren Unternehmen geht das natürlich, da hast du extra eine Buch-
226 haltungsabteilung. Aber in einem kleinen Unternehmen geht das nicht. Ja und ich habe dann halt
227 gesagt, wenn ich jemand habe, der mir mein Tagesgeschäft abnimmt, dann habe ich mehr Kapazität.

228 Also ich arbeite sehr gerne. (...) Aber was jetzt meine Dilemma ist, mein Betriebsleiter verlässt mich
229 und er wäre perfekt.

230

231 **VG: Und warum?**

232

233 GG: Wir verstehen uns nicht. Also und ich verstehe ihn auch nicht. Er hat auch keinen Grund. Als er
234 gekündigt hat, hat er mir eine halbe Stunde erzählt, wie gut ihm der Job gefällt. Zuvor hatte ich echt
235 keinen guten Betriebsleiter. Der war sehr streng zu meinen Mitarbeitenden und sie mochten ihn
236 nicht sonderlich. Aber ich habe mich nicht getraut, ihm zu kündigen, weil er war 58 und ich kannte
237 seine Kinder. Aber dann bekam er ein Jobangebot und ist gegangen. Und dann hat mir mein jetziger
238 Betriebsleiter angerufen, er war im Lastwagenverkauf tätig und hat mir zwei Lastwagen verkauft und
239 hat gesagt, das wär doch was für mich. Ich habe mich gefreut, weil ich wusste, dass er arbeiten kann.
240 (..) Ja , puh, er hat das Gefühl, dass ich ihn bremse. Wir finden einfach keinen gemeinsamen Nenner.
241 Ich verstehe das nicht, denn ich schenke meinen Mitarbeitenden volles Vertrauen. Ich schliesse zum
242 Beispiel nichts ab, sie haben theoretisch Zugang zu allem. Also unter bremsen verstehe ich etwas
243 anderes. Ich denke, das ist auch nicht der wahre Grund. Ich habe das auch allen Mitarbeitenden sa-
244 gen müssen und die waren sehr traurig. Der eine hat sogar gesagt, dass wir uns doch einen Mediator
245 holen sollen. Ich denke das nützt auch nichts, meine Türe steht offen.

246

247 **VG: Vielleicht hat es ja auch einen anderen, privaten Grund?**

248

249 GG: Er hat eine neue Freundin. Ich weiss, wir hatten auch mal einen, der wollte nie Heim am Abend
250 und dann hat hier ständig die Frau angerufen. Viele Frauen stresst das, wenn ihr Mann eine Chefin
251 hat. (...) Ja jedenfalls habe ich meinem jetzigen Betriebsleiter viele Angebote gemacht, aber er wollte
252 auf nichts eingehen. Aber er hat dann eine halbe Stunde davon erzählt, wie gut ihm der Job gefällt.
253 Und dann habe ich ihn gefragt, was ihn denn stört. Ich bin ein sehr spontaner Mensch und so bin ich.
254 Und dann hat er gesagt, dass ihn das aufregt, wenn ich so spontan bin. Dann habe ich ihm gesagt,
255 dass ich kein Problem damit habe, wenn er mir sagt, dass ich eine blöde Idee habe und er das nicht
256 gut findet. Es ist für mich einfach nicht ein richtiger Grund für eine Kündigung. Wir haben sogar extra
257 eine Stelle geschaffen, obwohl wir nicht mehr Aufträge haben, damit er entlastet ist und raus gehen
258 kann zu den Kunden und akquirieren, er kommt ja vom Verkauf. Und jetzt, wo das läuft, geht er. Das
259 ist schade.

260

261 **VG: Kommen wir nochmal zum Familienunternehmen zurück. Sie haben ja bis jetzt nur in Fami-**
262 **lienunternehmen gearbeitet. Inwiefern, denken Sie, hat Sie die Tatsache beeinflusst, dass Sie in**
263 **einem Familienunternehmen gross geworden sind?**

264

265 GG: Ja stimmt, ich habe bis jetzt nur in Familienunternehmen gearbeitet. Ich denke, dass es mich
266 geprägt hat, unbewusst. Ich glaube es war mir immer wichtig, auch in einem grösseren Unterneh-
267 men, dass ich weiss, wer da zuständig ist und dass ich nicht nur irgendeine Nummer bin. Ich denke,
268 das ist mir schon noch wichtig. Ich sage, ich könnte überall arbeiten, aber ich muss auch noch ein

269 bisschen Spass haben und ich muss wissen, für was ich arbeite. Also für mich muss die Arbeit einen
270 Grund haben. Ich denke, mir ist das sehr wichtig, das Persönliche.

271

272 **VG: Denken Sie, dass es für Sie einfacher war in dem Unternehmen Ihrer Familie eine Führungsposi-**
273 **sition zu erlangen als in einem anderen Unternehmen?**

274

275 GG: Das weiss ich nicht. Ich denke, die Familie, die Dienstleistung und die Motivation waren schon
276 wichtig. (...) Ich denke, in einem Team, vielleicht nicht in der oberen Etage- Aber ich denke, mit mei-
277 nem Engagement, ich mache ja nicht nur das, was nötig ist und dass ich Sachen hinterfrage, würde
278 ich auch in einem grossen Betrieb auffallen //ja//. Und dann, wenn mir eine Stelle angeboten würde,
279 ich aber nicht die nötige Schulbildung dafür habe, würde ich halt noch eine Ausbildung machen.

280

281 **VG: Noch eine andere Frage, welche Rolle nehmen Sie in der Familie ein und welche Rolle nehmen**
282 **Sie in der Unternehmung ein? Nehmen Sie in der Familie eine ähnliche Rolle ein, wie im Unter-**
283 **nehmen?**

284

285 GG: Ja, ich denke schon. Aber ist das nicht typisch für Töchter? Töchter kümmern sich doch um ihre
286 Eltern. Es ist noch spannend, bei meinen Freundinnen haben viele keine Kinder, jedoch deren Ge-
287 schwister schon. Und wenn es darum geht, sich um die Eltern zu kümmern, dann drücken sich die,
288 die Kinder haben //mhm//. Aber vielleicht sucht man sich halt auch so Freunde, die keine Kinder
289 haben. Bei uns war das aber nicht so, dass kein Kinderwunsch bestanden hat, es hat jetzt halt einfach
290 nicht geklappt.

291

292 **VG: Wenn Sie Kinder gehabt hätten, hätten Sie dann zurückgestuft?**

293

294 GG: Ich denke, dass ich das irgendwie organisiert hätte. Ich finde, das wird auch noch zu wenig ge-
295 macht. Aber eben, wenn ich dann eine rechte Hand hätte und mir allgemein das Umfeld dafür schaf-
296 fen würde, würde das schon klappen. Das ist in so einem Konstrukt, wie ich bin, natürlich besser
297 möglich. (...) Also zum Beispiel meine Mutter, mein Bruder und ich sind zwei Mal in der Woche wo-
298 anders essen gegangen und dafür waren dann deren Kinder zwei Mal bei uns. Einfach damit die Müt-
299 ter mal frei hatten, zum Coiffeur gehen konnten, Waschen oder was weiss ich. Aber das wird heute
300 nicht mehr so gemacht. Aber lustig, durch das wir keine Kinder haben, hat in unserem Freundeskreis
301 auch fast niemand Kinder. Aber das ist auch ganz normal. Die, die Kinder bekommen, dort entwickeln
302 sich dann auch neue Freundschaften durch die Kinder.

303

304 **VG: Was unterscheidet Ihrer Meinung nach ein Familienunternehmen von einem Nicht-**
305 **Familienunternehmen?**

306

307 GG: Das Engagement ist anders. Du weißt, für wen es ist. Du beisst dich viel mehr durch und akzeptierst viel mehr. Aber das, ich musste die letzten Jahre lernen, auch mal zu akzeptieren, dass es jetzt halt so ist. (...) Ich habe immer sehr viel geschluckt und ich war sehr pingelig, ich wollte alles perfekt machen. Was ich heute aber immer noch nicht mag, ist, wenn Schriftverkehr raus geht mit Rechtschreibfehlern. Das ist für mich das Schlimmste, wenn ich da noch einen Rechtschreibfehler entdecke, wenn was schon rausgegangen ist. Darum gebe ich es immer mindestens vier Leuten noch zum Lesen. (...) Wenn du natürlich angestellt bist und einen schlechten Tag hast, kannst du dann mal heimgehen, das Geschäft gehört dir ja nicht.

315

316 **VG: Können Sie in einem Familienunternehmen wichtige strategische Entscheidungen schneller treffen?**

317

318

319 GG: Gut, ich kann natürlich nicht ohne meine Leute. Und ich kann ja auch nicht alleine, also One-Women-Show und sagen, macht, macht, macht, also ich muss mich schon austauschen können mit meinen Mitarbeitenden.

322

323 **VG: Also die Beziehung zu den Mitarbeitenden ist für Sie wichtig?**

324

325 GG: Ja, das ist für mich wichtig. Ich sage auch, am Morgen um viertel nach sechs, wenn meine Mitarbeitenden anfangen, muss jemand da sein, entweder ich oder der Betriebsleiter. Im Prinzip wissen sie ja genau, was sie machen müssen, aber ich will, dass einfach jemand da ist. (...) Ich kenn meine Mitarbeitenden auch schon lange. Der eine arbeitet bereits seit 30 Jahren hier, der hat mich schon gesehen als kleines Mädchen.

330

331 **VG: Und die haben Sie dann sofort als Chefin akzeptiert?**

332

333 GG: Es sind ja nur Männer da Draussen und sie haben alle verschiedene Kulturen und Religionen. Aber erstaunlicherweise haben sie mich als Chefin akzeptiert.

335

336 **VG: Sofort?**

337

338 GG: Ja. Gut, ich weiss ja nicht, was die da Draussen reden. Aber ist auch immer eine Sache, wie man Auftritt und sich gegenüber seinen Mitarbeitenden verhält, auch der Tonfall ist entscheidend. Ich erkläre jemandem auch immer, warum er was machen muss. Und wenn der dann motzt, sage ich dann schon, mach jetzt das einfach, wir reden später drüber.

342

343 **VG: Wie sieht die Beziehung zu Ihren Kunden aus?**

344

345 GG: Gut, ich kenne nicht mehr alle Kunden. Was ich einfach möchte, ist, dass wir freundlich am Tele-
346 fon sind. Die eine, die jetzt auch leider geht, ist super am Telefon. Aber die Frau Hinzi, die die Perso-
347 naladministration und Rechnungsfakturierung macht, ist manchmal ein bisschen unfreundlich am
348 Telefon und das kommt bei der Kundschaft nicht so gut an. (...) Wir sind wirklich freundlich und wir
349 versuchen, den Kunden auch wirklich zu helfen und manchmal halt auch zu Ungunsten von uns. Also
350 wenn jetzt irgendeiner ein Problem hat, empfehle ich auch mal jemanden anders, einfach damit der
351 Kunde glücklich ist und dann wieder mit anderen Sachen zu mir kommt. Und das ist mir halt schon
352 wichtig. Wir haben ja auch noch andere Unternehmen in der Gegend, zum Beispiel die Veolia, das ist
353 ein riesiger französischer Konzern und die verlieren Leute, weil es ständig Personalwechsel gibt und
354 man unfreundlich behandelt wird und die interessieren sich nicht für die Probleme der Leute. Die
355 Leute sagen dann oft, gut, ich zahle dann halt lieber ein bisschen mehr, das ist, wenn sie selber ent-
356 scheiden und sie dann finden, das ist optimal für mich. Ich denke, das ist nicht nur in unserer Branche
357 so, du kannst nur überleben, wenn du anders bist.

358

359 **VG: Also Kommunikation ist Ihnen wichtig?**

360

361 GG: Ja sehr. Und ich möchte nur nette Leute haben.

362

363 **VG: Und beim Spengler, wo Sie gearbeitet haben, wie war dort die Kommunikation?**

364

365 GG: Die hatten dort als einer der ersten Grossraumbüros und das war natürlich eine Sensation. Und
366 man hat da natürlich viel gequatscht. Doch, aber die Kommunikation ist sehr gepflegt worden, auch
367 die Kollegschaft. Was mich auch fasziniert hat an dem Patron dort, der ist jeden Abend durch die
368 Büros gelaufen, die Tische mussten leer sein, es durfte nur noch das Telefon dort stehen, weil er ge-
369 sagt hat, die Putzfrau muss putzen können und das, was noch rumlag, hat er auf den Boden geschos-
370 sen.

371

372 **VG: War ihr Vater auch so ein Patron?**

373

374 GG: Mein Vater nicht, aber mein Grossvater. Mein Vater war zu lieb, der hat gesagt, lass das stehen,
375 ich räume das selber weg. Und mein Grossvater, der war so ein richtiger Patron, da sind dann auch
376 alle gesprungen, wenn er gekommen ist und wütend war, haben sich alle versteckt. Und wenn ich so
377 darüber nachdenke, mein Grossvater war nicht oft im Geschäft und so sollte es ja auch sein. Der In-
378 haber sollte mehr rausgehen und sich nicht die ganze Zeit mit dem Tagesgeschäft herumschlagen.
379 Eigentlich müsste ich jeden Tag raus, auf die Gemeinde und Blablabla. Aber mein Ziel ist, dass ich bis
380 Ende Jahr jemanden habe, der mich auch vertritt und mit dem ich mich abwechseln kann, der halt
381 mal rausgeht zu den Männern. Ich habe nicht den Anspruch, dass ich hier die alleinherrschende Kö-
382 nigin bin, wenn ich da einen tollen Typ hätte, der gut bei den Leuten ankommt und sich um das Ge-
383 schäft kümmert.

384

385 **VG: Nun noch zum Nachfolgeprozess. Sie waren nicht von Anfang an bereit in das Familienunter-**
386 **nehmen einzutreten?**

387

388 GG: Nein, gar nicht. Ich habe gedacht, ich bleibe so fünf Jahre, bis der Computer läuft und gehe dann
389 wieder.

390

391 **VG: Hat Sie Ihr Vater von Anfang an als geeignet für Ihre jetzige Position betrachtet?**

392

393 GG: Eher meine Mutter //ja//. Sie hat zwar nie hier richtig gearbeitet hat. Sie ist manchmal gekom-
394 men als Telefonaushilfe oder so Ablege-Arbeiten, ja kontiert hat sie ab und zu auch. Und sie hat dann
395 zu mir gesagt, mach doch. (...) Ja sie kommt nach ihrem Vater, also meinem Grossvater. Sie hat auch
396 schon früh, sie ist zwei Jahre älter als ihr Bruder und als mein Grossvater die Kehrlichtabfuhr gestartet
397 hat, hatte es am Bahnhof Dornach so einen Schopf gehabt und dort hat Kargo Domizil frisch aufge-
398 macht. Mein Grossvater wollte unbedingt den Auftrag haben und hat einen Lastwagen gekauft, mein
399 Onkel war aber noch nicht 18, aber stark, er war ein Schwinger. Meine Mutter ist dann mit dem
400 Lastwagen gefahren und mein Onkel musste dann die Kisten ausladen.

401

402 **VG: Ihre Mutter wollte das Geschäft nicht übernehmen?**

403

404 GG: Nein, sie hat gearbeitet und war auch im Welschen und als sie geheiratet hat, hat sie bei der
405 Elektra gearbeitet und als sie dann mit mir schwanger war, hat sie aufgehört. Es hatte ja hier im Ge-
406 schäft auch keinen Platz, da war noch mein Grossvater hier und mein Vater war dort und das hat
407 ausgereicht. Bevor mein Vater ins Geschäft gekommen ist, hat man das Administrative auf dem Stu-
408 bentisch meiner Grosseltern erledigt und die Lastwagen waren in irgendwelchen Scheunen und dann
409 hiess es, Hans du musst raus aus dem Dorf. Und dann hat er hier unten das Land gekauft und hat
410 gebaut, das war 1973. Und mein Vater ist dann auch 1973 ins Geschäft gekommen.

411

412 **VG: Sie sehen also mehr Ihren Grossvater als Chef des Ganzen hier?**

413

414 GG: Ja, mein Vater war mehr der Verwalter des Ganzen.

415

416 **VG: Und hatten Sie eine enge Beziehung zum Grossvater?**

417

418 GG: Ja, wir haben uns nicht gut verstanden //ja//.

419

420 **VG: Können Sie diese Beziehung beschreiben?**

421

422 GG: Ja, schlussendlich waren wir uns einfach zu ähnlich. Aber ich war ein bisschen das schwarze
423 Schaf, mein Bruder und meine Cousine waren die lieben. Sie sind natürlich auch immer für meinen
424 Grossvater gerannt, wenn der was gesagt hat. Sie sind beides auch wirklich liebe Leute, sie sehen
425 auch lieb aus. Und ich hab dann halt auch mal gefunden, nein ich mache das nicht, oder ich wollte
426 dann halt wissen, warum (lacht).

427

428 **VG: Ich merke, das Unternehmern Ihres Grossvaters haben Sie geerbt.**

429

430 GG: Ja, auch vielleicht meine Mutter. Aber durch Familie und die damalige Konstellation zu dieser
431 Zeit, stand das gar nicht zur Diskussion oder war gar kein Thema.

432

433 **VG: Hat ihr Grossvater noch mitbekommen, wie Sie es übernommen haben?**

434

435 GG: Nein, er ist 1983 an einem Herzinfarkt gestorben. Das war für die Familie schon ein ziemliches
436 Drama, weil er wirklich der war, der wusste wie alles läuft und alles zusammengehalten hat und er
437 hatte auch viele Leute, die ihm geholfen haben. Er hatte irgendwie einen Gemeinderat, der für ihn
438 Briefe geschrieben hat und einen Juristen, der hat für ihn das Zeug für den Kanton geschrieben, der
439 hatte viel Kumpels, die ihm das Zeug gemacht haben. Und meine Grossmutter hat für ihn noch die
440 Rechnungen geschrieben. Und ich weiss noch, als Kinder haben wir das Geld parat gemacht am Zahl-
441 tag. (...) Sie hatten früher auch viele Leute aus der Erziehungsanstalt oder so. Mein Grossvater hat
442 sich viel um die Leute gekümmert und viele Verwandte von den Angestellten sind dann auch ins Ge-
443 schäft gekommen. Mein Grossvater hat dann dafür gesorgt, dass die in die Schweiz kommen können
444 oder mit denen aus dem Entzug, die mussten dann am Abend wieder in die Anstalt und um das hat
445 er sich gekümmert. Die Leute waren dann aber auch dankbar für eine zweite Chance.

Interview Natalie Spross Döbeli, 09. März 2012

Natalie Spross Döbeli: (NSD)

Verena Grest: (VG)

1 **VG: Ich möchte gerne von Ihnen hören, wie Ihre Ausbildung und dann Ihr beruflicher Werdegang**
2 **verlaufen sind. Sie können anfangen, wo Sie wollen und alles erzählen, was Ihnen wichtig ist.**

3

4 NSD: Mein Werdegang ist eigentlich nullachtzfünfzehn. Ich bin hier in Zürich aufgewachsen, habe hier
5 die Primarschule besucht, bin hier in die Kanti gegangen und habe dann ein Wirtschaftsstudium hier
6 in Zürich gemacht. Bewusst in Zürich, weil ich einfach hier nebenbei hier im Geschäft habe arbeiten
7 können //ja//. Als ich dann studiert habe, bin ich dann auch recht schnell von zu Hause ausgezogen,
8 halt mit der Unterstützung meiner Eltern, einfach, um ein wenig meinen eigenen Raum zu haben,
9 selbstständig zu werden, aber halt doch die Firma und die Familie in der Nähe haben. Dann habe ich
10 abgeschlossen und bin bewusst extern arbeiten gegangen, also zuerst in die Firma eingestiegen und
11 habe eine Abteilung im Bereich Kunstrasen aufgebaut. Danach bin ich weg, aus verschiedenen As-
12 pekten und habe dann auch extern gearbeitet, länger bei den Bodenbelägen. Ich wollte einfach für
13 mich herausfinden, ob ich mich auch anderswo behaupten kann und nicht nur im gemachten Nest.
14 Ich bin auch noch mit meinem jetzigen Mann für drei Monate reisen gegangen. In dieser Zeit ist dann
15 mein Grossonkel gestorben und da stand halt das Thema im Raum, mein Vater hier und kommst du
16 nicht schon früher zurück. Und darum bin ich dann ein bisschen früher ins Geschäft eingestiegen als
17 geplant war, aber rückblickend gesehen, war dies absolut in Ordnung.

18

19 **VG: Was ist Ihre Position im Familienunternehmen?**

20

21 NSD: Ich bin Mitglied der Geschäftsleitung, da ist vielleicht noch zu sagen, dass unsere Hierarchie viel
22 flacher geworden ist. Es sind während der letzten drei Jahre (...) ja, ich sage mal vier Spross Männer
23 im Geschäft gewesen. Das war eine Generation über mir, das war mein Grossvater und mein Gross-
24 onkel und dann mein Onkel und mein Vater. Es war klar, mein Grossonkel war Chef und Mitdirektor
25 und dann hat es sich gehabt und die anderen waren dann halt Vorarbeiter und so weiter. Und als
26 dann mein Grossonkel gestorben ist, mh, wie kann man dem sagen, in weiser Voraussicht hat mein
27 Vater, er war dort glaube ich 57, 58, er wollte dann in acht Jahren in Pension gehen, also sicher nicht
28 ganz klassisch, aber sicher etwas kürzer treten. Er hat dann gesagt, er muss nicht für sich die Führung
29 aufgleisen sondern im Prinzip schon für die Zukunft, was ist denn nach mir. Und dann hat man die
30 Hierarchie flacher gemacht, in dem man langjährige Mitarbeitende, welche eigentlich bereits in Füh-
31 rungspositionen tätig waren und die somit die Kompetenz hatten, als Kadermitarbeiter definiert hat.
32 Und so haben wir jetzt eine viel flachere Hierarchie. Aber meine Funktion ist Mitglied der Geschäfts-
33 leitung zurzeit zusammen mit meinem Vater. Er wird aber offiziell Ende diesen Jahres als CEO zurück-
34 treten und dann werde ich im 2013 als offizieller CEO auftreten.

35

36 **VG: Super. Gratulation an dieser Stelle. Wie sieht Ihr Arbeitsalltag aus? Können Sie so etwas wie**
37 **typische Tätigkeiten nennen?**

38

39 NSD: Es geht natürlich schon ein Moment, bis man selber weiss, wo man genau ist. Darum kann ich
40 das Interview jetzt auch geben, das wär vor drei Jahren noch etwas schwieriger gewesen, einfach in
41 meiner eigenen Rolle //ja//. Ähm, was mache ich, eine meiner Haupttätigkeiten ist Entscheiden, klei-
42 nere und grössere Sachen entscheiden, koordinieren, teils kontrollieren, äh viele Führungssitzungen
43 sowohl operativ als auch strategisch und dann halt noch diverse Fragen, die im Alltag auftreten. Es ist
44 also nicht ganz klar, was ich genau alles mache, aber ich sage, hauptsächlich entscheiden und den
45 Überblick behalten, dass man die Leitlinie behält und gleich behandelt. Das war uns sehr wichtig, wir
46 sind ein Familienunternehmen, und deshalb ist es uns wichtig, dass die Mitarbeitenden das Gefühl
47 haben, sie sind gleich viel Wert und werden mit gleichen Ellen gemessen. Das war früher ein bisschen
48 anders, man hat sich halt besser oder weniger gut mit meinem Grossonkel verstanden, es war halt
49 sehr personifiziert und dort haben wir wirklich probiert, ohne formal einen riesigen Aufwand zu be-
50 treiben, aber doch halt so klare Regeln, dass alle Leute, alle Abteilungen die gleiche Gewichtung be-
51 kommen.

52

53 **VG: Spannend. Welche Fähigkeiten und Kenntnisse sind wichtig für Ihre Arbeit?**

54

55 NSD: Sicher keine Angst vor Entscheidungen haben, flexibel sein, weil meistens ist der Berg mit Ar-
56 beit am Abend grösser als zuvor (lacht). Also das sagt auch meine Mutter immer, aber ich denke, da
57 wächst man auch hinein, für sie wäre es das Schlimmste, wenn am Abend da noch mehr Arbeit wäre
58 und man irgendwie das Gefühl hat, es nimmt kein Ende. Man gewöhnt sich halt daran und man lernt,
59 Prioritäten zu setzen. Und, last but not least, der Mensch ist wichtig, also die Mitarbeitenden wahr-
60 nehmen, bei allen Vorgaben, dahinter steht immer noch der Mensch.

61

62 **VG: Wie sieht Ihr persönliches Umfeld aus? Sind Sie verheiratet? Haben Sie Kinder? Pflegen Sie**
63 **einen grossen Bekanntenkreis?**

64

65 NSD: Ich bin verheiratet. Ich habe schon eine Tochter, das zweite Kind ist unterwegs. Das war auch
66 nicht ganz einfach eine Familie zu gründen war. Wir hatten Glück, dass das erste Kind gesund ist,
67 jetzt bekommen wir das zweite und dann wollen wir das Glück nicht weiterhin herausfordern und es
68 dann auch so gut ist. Ich habe eine Familie, das war mir auch immer wichtig. Ich wollte jedoch immer
69 nebenbei noch arbeiten. Das hat aber mehrere Voraussetzungen, zum einen weiss man nie, wie man
70 dann als Mutter ist, wenn das Kind mal da ist. Also ich liebe mein Mutterdasein, ich bin so froh, dass
71 ich einen Ausgleich habe. Aber für mich ist Arbeiten wichtig und ich denke unter dem Strich für mein
72 Kind auch. Und das andere ist, man braucht einen Mann, der mitmacht. Er muss auch mitmachen, er
73 muss mir entgegenkommen, er muss viel Verständnis haben und das habe ich zum Glück gefunden.

74

75 **VG: Ist da noch Zeit für einen Bekanntenkreis?**

76

77 NSD: Ja, das muss sein, es muss auch noch ein Ausgleich da sein. (...) Es gab auch Zeiten, da bin ich
78 am Freitag gegangen und am Montag oder erst am Dienstag wiedergekommen, aber du bist doch

79 Chef, du musst doch das ganze Wochenende mit dem Geschäft beschäftigt sein und du musst doch.
80 Ich glaube, auf lange Sicht bringt das nichts. Es gibt natürlich intensive Zeiten, da ist das keine Frage.
81 Beziehungsweise wenn ich meinen Vater am Wochenende sehe, ist das Geschäft automatisch ein
82 Thema. Mein Mann hat damit kein Problem, darf er auch nicht, es ist ein Familienunternehmen, es
83 ist immer wieder ein Thema. Aber man muss abschalten können und da hilft eine Familie sicher, also
84 ich war ohne Kinder sicher intensiver mit dem Geschäft verbunden, vielleicht fehlt aber dann der
85 Ausgleich. Ich sehe das gerade im Moment bei einem Kadermitarbeiter bei mir, ein Traum für einen
86 Arbeitgeber, er hat alles für das Geschäft gemacht. Und er ist jetzt diesen Herbst Vater geworden
87 und ähm es tut ihm gut. Es schafft ein wenig Relation, weil das Geschäft ist wichtig, es ist wichtig für
88 mich, mein Arbeitsort, es ist Familientradition, es ist wichtig für meine Mitarbeitenden, da hängen
89 160 Mitarbeitende mit ihren Familien mit drin, die wollen ihren Lohn haben, es ist wichtig, ähm (...)
90 aber es ist nicht das Leben und darum muss der Ausgleich da sein.

91

92 **VG: Waren Sie bereits verheiratet und hatten Sie Kinder vor dem Antritt Ihrer jetzigen Position?**

93

94 NSD: Nein, aber ich war in derselben Beziehung. Kinder hatte ich noch nicht.

95

96 **VG: Welche Rolle hat Ihr Umfeld bei Ihrem beruflichen Werdegang gespielt? Ist ihr Bekanntenkreis,
97 ihr Mann mitverantwortlich, dass Sie so weit gekommen sind?**

98

99 NSD: Sicher. (...) Ich glaube Freundeskreis ist ein bisschen weiter weg und zwar einfach aus dem
100 Grund, weil man selber noch gar nicht weiss, was man für eine Rolle dann mal haben wird, die
101 Freunde wissen erst recht nicht, was man daheim macht, es ist schnell mal im Hintergrund, jaja äh
102 Geschäft und so. Aber was sicher sehr wichtig war, waren zum einen meine Eltern und andererseits
103 mein Mann. Also mein Mann (...), die Situation war die, mein Mann musste akzeptieren, dass ich
104 studiert habe und ich arbeiten möchte und zu Hause ein Familienunternehmen habe. Was mir viel-
105 leicht zu Gute gekommen ist, er ist vom Fricktal und er hat den Namen Spross schon gehört gehabt,
106 hatte aber keinen Bezug dazu und nichts da mit reininterpretiert, dies hat der Beziehung sicher ge-
107 helfen. Es war in dem Sinn keine Erwartungshaltung da oder irgendetwas, sondern es war wirklich
108 die menschliche Ebene, die gestimmt hat. Und ob ich nun Karriere im Familienunternehmen oder
109 sonst wo mache, das ist eine Grundsatzdiskussion, die bei uns von Anfang an klar war.

110

111 **VG: Wie bringen Sie Familie, Freunde und Arbeit unter einen Hut?**

112

113 NSD: Ich denke, dadurch, dass das alles verschiedene Ebenen sind, ergänzt es sich gut. Also das, was
114 ich vorher gesagt habe, den Ausgleich schaffen. Ich bin gerne da im Geschäft, ich mache meinen Job
115 sehr gerne, aber es gibt auch Zeiten, in denen ich denke, ah ,alles nur blöd und ich komme nicht vor-
116 wärts, dann ist es dann vielleicht gut, wenn man Familie zu Hause hat. Das Kind will dann einfach zu
117 Abend essen und dann ins Bett und man muss sonst noch etwas machen und dann sind die Sorgen
118 vom Geschäft wie weg. Und ich habe das Gefühl, durch das, dass es alles verschiedene Ebenen sind,
119 auch mit Freunden. Mit Freunden, die auch in führenden Positionen sind, diskutiert man dann auch
120 mal wieder Fragenstellung, die man in so Positionen hat und gleichzeitig hat man Kinder und muss

121 dann mit den Kindern in den Zoo gehen. Dadurch entsteht halt eine Vielseitigkeit, die aber der richti-
122 ge Ausgleich ist. Weil, wenn man dann wieder einen Schritt zurückgeht, sieht das andere schon wie-
123 der ganz anders aus, als wenn man nie da rauskommt.

124

125 **VG: Sie arbeiten in dem von ihrer Familie gegründeten Unternehmen. Inwiefern hat die Tatsache,**
126 **dass Ihre Familie ein Unternehmen leitet, Ihre berufliche Laufbahn beeinflusst?**

127

128 NSD: Im Geschäft gewesen waren ja eine Generation über mir, mein Onkel und mein Vater. Es gibt
129 auch noch eine Schwester von denen beiden, die Kinder hat, wobei das war klar, dass die nicht ins
130 Geschäft wollten. Aber mein Onkel und mein Vater haben zusammen vier Kinder. Also ich sage jetzt
131 vier potentielle Mitarbeitende oder was auch immer. Und (...) meine Ausbildung, also das Wirt-
132 schaftsstudium, war für mich sowieso das Richtige. Ich glaube, das hätte ich mehr oder weniger
133 wahrscheinlich auch sowieso gemacht. Mir hat das insofern geholfen, das Familienunternehmen,
134 weil ich so gewusst habe, für was. Also ich habe dann wie für mich schon die Einsatzgebiete abklären
135 können, für mich war klar, ich möchte jetzt nicht zu einer Versicherung oder Grossbank meine Positi-
136 on finden. Ich liebe Zahlen, ich arbeite gerne mit Zahlen, ich bin ein Wirtschaftsmensch, bin aber
137 froh, dass ich auf der anderen Seite noch das Personal habe, ohne dass ich jetzt Personalchefin muss
138 sein. Und ähm, für mich war das insofern förderlich, weil ich gewusst habe, für was. Sonst, von der
139 Rolle her, das ist so nie diskutiert worden. Also zu Kindheitszeiten, mein Grossonkel hat klar meinen
140 Cousin favorisiert. Dies weniger aufgrund von Fähigkeiten sondern mehr darum, weil er in der Nähe
141 von ihm aufgewachsen ist und männlich war und das war in dieser Generation eben schon noch ein
142 Thema //ja//. Ähm und mein Bruder ist der älteste von uns allen, aber er hat schon relativ früh klar-
143 gemacht, dass er das nicht möchte. Er arbeitet jetzt zwar im Betrieb, aber er arbeitet draussen, das
144 macht er gerne, das macht er gut, aber die Verantwortung und das Ding, das ist nicht Seins, das hat
145 er auch früh klargemacht. Und meine Cousine, die im gleichen Alter ist wie ich, das war nicht ihres,
146 sie hat dann Sport studiert und es war irgendwie klar, dass sie kein Wirtschaftsmensch ist, sie möchte
147 da jetzt nicht führen. Und dann sind nicht mehr viele übrig geblieben (lacht). Für mich hat es halt
148 gestimmt, ich hatte nie das Gefühl, dass ich muss. Also ich hatte immer das Gefühl, ich darf, ich
149 musste das mehr mit mir vereinbaren, so nach dem Motto, die Anforderung an sich selbst ist ja meis-
150 tens am höchsten, als Leute ausserhalb so wahrnehmen. Also so, kann ich das, die Frage an mich
151 selber.

152

153 **VG: Welche Rolle nehmen Sie in der Familie ein und welche Rolle nehmen Sie in der Unterneh-**
154 **mung ein?**

155

156 NSD: Also ich nehme eigentlich überall die gleiche Rolle ein, einfach auf verschiedenen Gefühlsebe-
157 nen. Also überall bin ich in dem Sinn der Organisator, der Planer (lacht) das Entscheidenkönnen.
158 Wichtig ist mir aber auch überall die menschliche Seite. Also mir geht es nicht um Strukturentschei-
159 dungen, so quasi ich habe gesagt, wir gehen jetzt dahin, also gehen wir jetzt auch dahin, sondern das
160 Ziel ist klar, aber mit den Menschen dahinter. Egal, ob das jetzt meine Familie ist, wo ich ganz nicht
161 nur ich entscheiden kann und mein Mann noch nicken darf oder nicht und das ist bei der Führung
162 dasselbe.

163

164 **VG: Welche Beziehung haben Sie zu Ihren Mitarbeitenden?**

165

166 NSD: Manche kennen mich schon von klein auf. Der Herr Demut, einer aus der Geschäftsleitung,
167 arbeitet bereits 32 Jahre hier und ich bin 34 Jahre alt. Wobei, mein Grossonkel war ja hier als Chef-
168 Chef, man wusste schon, die Kinder vom Heinz Spross und so, aber jetzt nicht ähm, ah Natalie, das ist
169 die Nachfolgerin. Der eine oder andere kennt mich sicher schon länger, ich habe ja während dem
170 Studium hier gearbeitet und wir haben zum Glück langjährige Mitarbeitende. Von der Beziehung her,
171 es kommt sicher darauf an, wie nah und wie weit weg jemand jetzt alleine aufgrund der Position ist,
172 also nicht hierarchisch sondern geografisch. Grundsätzlich kann ich sagen, dass ich einen persönli-
173 chen Umgang mit meinen Mitarbeitenden habe. Ähm es ist mir auch wichtig, dass ich weiss, wer
174 dahinter ist und ähm (...) es ist auch wichtig, dass sie sich als Mitarbeitende wahrgenommen fühlen,
175 weil ich selber erbringe keine Dienstleistung, also wenn ich keine Mitarbeitenden habe, dann habe
176 ich nicht viel zu tun. Das Bewusstsein ist mir schon wichtig und entsprechend probiere ich das im
177 Alltag umzusetzen, also dass ich versuche, meine Mitarbeitenden wahrzunehmen. Dies ist natürlich
178 nicht immer gleich, wir haben 80 Gärtner und ich schaue immer in die Gesichter und denke, jaja, ist
179 das jetzt der De Santos 1 oder 3 oder der Fernandes 3 oder 5 //lacht//. Jede Weihnachten muss ich
180 wieder die Namen üben. Aber die Gesichter kenne ich sicher und sie kennen mich auch. Es gibt auch
181 so einzelne Vertreter aus dem Gartenbereich, wo meine Türe durchaus kennen und auch häufig so
182 als Sprachrohr, Sprache ist bei uns ein Thema, wir haben viele Portugiesen, wo halt immer wieder
183 kommen, wenn sie eine Frage haben. Ich habe keine Mühe, wenn jemand vorbeikommt und die wis-
184 sen auch, dass sie dürfen.

185

186 **VG: Wie handhaben Sie das Thema Duzen und Siezen?**

187

188 NSD: Schwieriges Thema und nicht, weil ich ein Problem damit habe, wenn mich jemand duzt, mich
189 darf man grundsätzlich duzen. Es ist aber immer so die Frage, ist man jetzt per Sie oder per Du. Ich
190 kann jetzt nicht gerade mit jedem was trinken gehen, mache ich dann mit allen per Du oder nicht. Bei
191 uns kommt noch hinzu, dass man mit den Mitarbeitende draussen einen lockeren Umgang pflegt, es
192 ist nicht der Herr Rodrigues 8 sondern der Rodrigues 8 (lacht), ist das jetzt per Du oder per Sie oder
193 ist das jetzt ein Vor- oder Nachname. Also ich fühle mich jetzt nie irgendwie betupft, wenn mich je-
194 mand duzt, damit habe ich kein Problem. Mit meinen Leuten hier in der Verwaltung bin ich per Du.

195

196 **VG: Empfinden Sie die Kommunikation in einem Familienunternehmen anders als in einem Nicht-
197 Familienunternehmen?**

198

199 NSD: Grundsätzlich ja, aber wahrscheinlich kann man es nicht pauschalisieren. Ich glaube, es hat
200 auch bisschen mit der Grösse zu tun, das ist schon auch noch ein wichtiger Faktor. Aber grundsätzlich
201 gehe ich schon davon aus, dass in einem Familienunternehmen ein bisschen anders kommuniziert
202 wird oder kann werden vielleicht auch, als in einem institutionalisierten Betrieb. Es hat aber auch mit
203 den Entscheidungswegen zu tun. Also wenn ich einen Entscheid treffe und das kommuniziere, dann
204 ähm, dann kann ich das immer sehr selbstständig entscheiden. Also wir als Familie müssen dafür
205 gradstehen, egal was geschäftlich passiert, wir sind gleichzeitig auch Eigentümer, also kann man uns
206 dort schon nicht mehr auf die Füsse treten, von dem her muss ich eh für meine Entscheidung grad-
207 stehen und kann dann auch gleich direkter kommunizieren. Der Entscheidungsweg ist dadurch auch
208 ein bisschen schneller, weil ich sowieso die Glück- und Leidtragende bin, also kann ich auch dafür

209 geradestehen. Man muss natürlich nicht noch Aktionäre oder irgendwelche Verbände dahinter be-
210 rücksichtigen, das hat man in einem Familienunternehmen weniger.

211

212 **VG: Also können in einem Familienunternehmen wichtige strategische Entscheidungen schneller**
213 **getroffen werden als in einem Nicht-Familienunternehmen?**

214

215 NSD: Ich gehe davon aus, weil Interessenskonflikte, das klingt immer so, wie der eine den anderen
216 übers Ohr hauen möchte, aber (..) ein CEO, der nur, in Anführungs- und Schlusszeichen, angestellt ist,
217 der hat sicher einen anderen Zeithorizont im Blickfeld, wie der Eigentümer, der seit 20 Jahren die
218 Aktien hat, wo einfach im Familienunternehmen immer das gleiche ist, es fällt alles wieder in den
219 gleichen Topf, es ist linke und rechte Hosentasche. Von dem her geht es halt auch schneller mit Ent-
220 scheidungen.

221

222 **VG: Was unterscheidet Ihrer Meinung nach ein Familienunternehmen von einem Nicht-**
223 **Familienunternehmen?**

224

225 NSD: Auch wieder vom Interesse her. Also von der Führung her gesehen sicher mal die Ausrichtung,
226 also für mich ist das kein Job im klassischen Sinne, es kündigt mir jetzt gerade auch hoffentlich nie-
227 mand, ich muss nie die Angst haben, dass ich die Leistung nicht erfülle, das heisst, ich muss das mit
228 meiner Familie und mir ausmachen. Ähm, hat einen Vorteil, die Langfristigkeit, die Mitarbeitenden
229 mehr wahrnehmen zu können. Hat aber auch teilweise die Nachteile, dass man emotional drinsteckt,
230 dass halt dadurch der rationale Entscheid weniger gefällt wir, sondern mehr mal noch das Bauchge-
231 fühl mitberücksichtigt wird. Es sind Kleinigkeiten, wie Mitarbeiterentlassen, das ist etwas, das wir uns
232 schwer schwer überlegen und zwar nicht weil ich sage bei uns sind alle perfekt, wir müssen gar nie-
233 manden entlassen, aber einfach als Familienunternehmen sehe ich das ein bisschen unter einem
234 anderen Aspekt. Das hat viele Vorteile, weil die Leute sich wohlfühlen, sie wissen, da steht jemand
235 mit seinem Namen dahinter, aber (...) eben vielleicht rationalisieren und optimieren, vor dem man
236 sich etwas fürchtet, weil man vielleicht auch schon blind geworden ist, weil man schon seit Jahren
237 drin ist, so quasi, es ist ja immer gut gelaufen. Ich denke, da muss man schon bisschen darauf achten,
238 dass man das richtige Gefühl zwischen erfolgsorientiert und Familien, der Mitarbeiter gehört auch
239 ein bisschen zur Familie, dass man dort den richtigen Mittelweg findet.

240

241 **VG: Fallen Ihnen weitere positive oder negative Aspekte von Familienunternehmen ein?**

242

243 NSD: (...) Ich glaube, es sind schon die Themen, die wir bereits besprochen haben, die Langfristigkeit,
244 was noch ist, jetzt ganz unabhängig von der Firma, ist (...) ich sag jetzt, das Positive ist sicher das
245 Herzblut, die Sicherheit für die Mitarbeitenden, der langfristige Horizont, das gemeinsame Ziel. Also
246 einer meiner Aufgaben ist eigentlich, dafür zu sorgen, dass meine Mitarbeitenden einen guten Job
247 haben. Sie müssen natürlich dann auch wieder eine gute Leistung bringen beim Kunden, sonst kann
248 ich das auch nicht gewähren. Aber mein Fokus ist häufig auch der Mitarbeitende. Was einfach auch
249 noch ist, eine gewisse Gebundenheit, also auszuwandern oder solche Sachen, das ist jetzt wie ge-
250 klärt, beziehungsweise macht auch oft ein wenig Respekt davor im Sinne von, es passiert irgendet-

251 was, weiss ich was, ein Erdbeben und alle unsere Immobilien, die einen gewissen Wert haben sind
252 zerstört, Gartenbauer haben keine Arbeit mehr, was machst du dann, ich kann mich ja nicht als Chef
253 bewerben. Also einfach so ein bisschen Ängste, aber das ist irgendwie mehr ein subjektiver Aspekt.
254 Aber im Familienunternehmen ist man gebunden mit allen Chancen, weil man hat keinen Chef, der
255 einen gleich rausschmeisst, aber ich bin jetzt halt auch ein bisschen gebunden, ich kann es jetzt nicht
256 einfach jemandem verkaufen, das sind einfach grössere Aspekte, die wieder sehr emotional sind.

257

258 **VG: Waren Sie von Anfang an bereit, in das Familienunternehmen einzutreten?**

259

260 NSD: Jain. (...) Es ist nie aktiv thematisiert worden. Also ich habe jetzt nie gehört oder bin nie gefragt
261 worden, gell du gehst dann mal später in die Firma. Es war eigentlich mehr ein schleichender Prozess,
262 der sich natürlich auch ein bisschen so ergeben hat. Also es war nicht so eine Wahl und dann du und
263 jetzt schau mal, sondern ich habe automatisch angefangen, während der Ferien das Archiv aufzu-
264 räumen und Unkraut zu jäten und was man dann halt so macht im Familienbetrieb. Ich habe das
265 schon damals als Chance gesehen. Ich musste mich nirgends bewerben, ich hatte schon meinen Job,
266 reich bin ich nicht geworden aber trotzdem. Und bin halt dann so ein bisschen sukzessiv bisschen
267 reingekommen. (...) Es ist natürlich auch die Vorgeschichte mit meinem Grossonkel. (...) Die Genera-
268 tionenfrage spielt schon noch eine wichtige Rolle. Wer ist aktuell die Führung, wer entscheidet über
269 die zukünftige Führung, wer wird überhaupt gefragt. Und dadurch, dass mein Grossonkel per se ge-
270 dacht hat, dass er 100 Jahre alt wird und er führt das jetzt einfach, ist gar nie eine aktive Diskussion
271 entstanden, wer das Unternehmen übernehmen soll, denn es waren ja auch noch mein Vater und
272 mein Onkel im Geschäft. Darum konnte ich wie so ein bisschen reinschleichen. (...) Eben mein Gross-
273 onkel war noch die Generation, die sich eher einen Sohn als Nachfolger gesehen hat, also wir hatten
274 ja zwei, da wird sicher einer kommen und die Natalie wird dann Mutter. Wieso studierst denn du,
275 wurde ich mal gefragt. Im Nachhinein, als er dann verstorben ist, traf ich Bekannte von ihm und die
276 haben gesagt, ja, er war immer so stolz auf dich, ah schön zu hören (lacht). Also ich muss so sagen, es
277 war nie aktiv ein Thema, es wurde nie diskutiert, es hat sich so ergeben. Aber es ist für mich so in
278 Ordnung, es hat sich auch für mich so ergeben, aber im positiven Sinne, nicht im Sinne von, ich weiss
279 nicht, was machen, also bleibe ich mal da, sondern ich konnte da mal reinschnuppern und habe ge-
280 dacht, doch das ist es.

281

282 **VG: Es waren ja zwei männliche Nachfolger da. Ihr Bruder wollte nicht, was war mit Ihrem Cousin?**

283

284 NSD: Er hat dann auch mal so ein bisschen gearbeitet, hat dann auch angefangen, Wirtschaft zu stu-
285 dieren, aber das war dann glaube ich wirklich mehr aus einer Erwartungshaltung heraus. Ähm, er ist
286 ein toller Mensch, ein extrem menschbezogener Mensch und hat dann auch dort seine Erfüllung
287 gefunden. Er hat dann aufgehört, Wirtschaft zu studieren und ist dann Physiotherapeut geworden.

288

289 **VG: Was war dann schlussendlich ausschlaggebend, dass die Wahl auf Sie fiel?**

290

291 NSD: Mein Grossonkel hat das ja nicht mehr entschieden. Der letzte Entscheid, dass ich wirklich ganz
292 einsteige und die Führung übernehmen werde, war eigentlich nach seinem Tod. Und der Entscheid,

293 dass ich komme, ist eigentlich so aus der Situation heraus passiert, mein Onkel ist kurz vor dem Tod
294 meines Grossonkels aus der Firma ausgetreten. Und dann waren da noch mein Grossonkel und mein
295 Vater und mein Grossonkel ist am Morgen arbeiten gegangen und am Mittag gestorben. Ich bin dann
296 aber trotzdem reisen gegangen, mein Vater hat gesagt, dass ich gehen soll. In dieser Zeit musste er
297 viel aufräumen und mal schauen wo was ist, da war viel Arbeit da. Als ich dann eingestiegen bin,
298 konnte man halbwegs erkennen, was ist wo. Ähm (...) und das war für mich während der Reise klar,
299 dass, wenn ich zurückkomme, dass ich dann meinem Vater helfe. Es war weniger so, jetzt muss aktiv
300 jetzt schon meine Nachfolge antreten sondern es war mehr so, jetzt haben wir die Situation und wir
301 haben Not am Mann und es war dann halt klar, dass ich hierher komme und meinen Vater unterstüt-
302 ze. Vor allem natürlich administrativ, mein Vater, ist Gartenarchitekt. Er ist super mit Menschen, er
303 ist super im Gartenbereich, er hat das alles im Griff aber Finanzen und Administration das ist nicht
304 seins, das ist ja auch richtig so. Umso mehr hatte ich dadurch das Gefühl, ich muss ihm helfen und ihn
305 unterstützen. Und dann war relativ schnell klar, dass das ein gutes Team wird.

306

307 **VG: Beschreiben Sie mir die Beziehung zu Ihrem Vater?**

308

309 NSD: Ich habe eine gute Beziehung zu meinem Vater. Mein Vater hat halt sehr viel gearbeitet und ich
310 habe ihn immer am Wochenende gesehen. Mein Vater hat Kinder sehr gerne gehabt aber alle ande-
311 ren halt auch. Also ich habe meinen Vater immer heiss und innig geliebt und er mich wahrscheinlich
312 auch. Aber das war insofern eine normale Kindheit. Und seit ich jetzt offiziell im Geschäft bin, ist un-
313 sere Beziehung sehr gut geworden, also nicht, dass unsere Beziehung vorher schlecht war, aber man
314 hat halt nicht mehr so eine enge Beziehung zum Vater ab einem gewissen Alter. (..) Es hat sich sehr
315 gut entwickelt. Ich spüre einerseits die Unterstützung von ihm, ich weiss, dass er stolz ist auf mich
316 //mhm//. Ich bin aber sehr froh, dass er da ist, weil er viele Qualitäten hat, die ich noch nicht habe
317 oder nicht habe. Das ist nur schon das ganze Netzwerk, das kann man halt nicht per Stichtag über-
318 nehmen, er ist sehr gut in Beziehung zu Menschen, Netzwerkpflge, verhandeln, mein Vater ist so
319 jemand, der könnte einem Eskimo einen Kühlschrank verkaufen, so das sympathische Verhandeln, er
320 ist ein sehr positiver Mensch. (...) Er hat die Firma, als er sie übernommen hat, so aufgegleist, dass ich
321 sie übernehmen kann. Er wusste, er wird das nicht ewig machen und er wollte da für mich schauen.
322 Das sind alles Sachen, da bin ich unendlich dankbar dafür. Dazu kommt vielleicht noch, dass wir vom
323 Führungsstil her recht ähnlich sind. Das menschliche ist uns wichtig, wir sind sicher nicht so Leute, die
324 auf den Tisch hauen und nur unsere Meinung gilt. Und das ist sicher noch nützlich, wenn der Chef
325 vorher ähnlich war, dann muss man nicht alles wieder neu umwandeln, sondern man kennt den Stil
326 schon.

327

328 **VG: Sie haben Netzwerkpflge angesprochen. Haben Sie bereits begonnen, dies auch zu tun?**

329

330 NSD: Zu wenig, Komma, aber bis wohin braucht es das. Ähm (...) das Netzwerk habe ich inzwischen
331 mitaufgebaut, es ist natürlich so, solange jemand da ist, der da Netzwerk hat, ist man automatisch
332 weniger in der Pflicht, jetzt da auch aktiv sich darum zu kümmern, weil man möchte die Leute ja
333 nicht nerven und sie kennen den Vater schon gut. (...) So ein paar wichtige Bekanntschaften habe ich
334 sicher auch schon mit meinem Vater- er ist ja sehr offen und er möchte mich dabei haben. Das hat
335 man also sicher auch schon. Und mir ist halt noch wichtig, ich finde Netzwerkpflge sehr wichtig und
336 ich bin auch bereit, das zu tun, aber es muss für mich Sinn machen. Also nicht so gemeint, dass ich
337 nur mit Leuten rede, die mir etwas bringen sondern ich pflge Leute, bei denen ich das Gefühl habe,
338 es ist ein Geben und ein Nehmen. Also ich arbeite auch lieber mit jemandem zusammen, wenn ich

339 weiss mit dem arbeite ich jetzt noch fünf Jahre zusammen und nicht mit jemandem, dem man 17
340 Geschenke macht und einmal noch mit dem Preis runtergeht und dann nur einmal. Das bringt mir auf
341 lange Sicht nichts und ich bin auch nicht der Typ dafür. Entsprechend haben wir gemeinsam ein
342 Netzwerk aufgebaut, im Sponsoringbereich, wo halt Baubereich wichtig ist und dort bin ich auch
343 dabei, dort bin ich auch vernetzt, das ist gut.

344

345 **VG: Hat Sie Ihr Vater von Anfang an als geeignet für Ihre jetzige Position betrachtet?**

346

347 NSD: Ich denke schon, da müssen Sie ihn fragen. Ich glaube schon, aber die Frage ist halt, ab wann
348 sieht man oder weiss man, ob jemand dafür geeignet ist. Ich war ein Teenie wie jeder andere auch,
349 ein bisschen Magersüchtig, hatte einen Freund, der meinem Vater nicht gepasst hat. Also, ob er dort
350 für mich unterschrieben hätte, weiss ich nicht (lacht). (...) Aber so der Ehrgeiz, also vor allem die An-
351 sprüche an mich selbst, ich weiss noch als Kind, ich bin am Anfang nie gerne in die Schule gegangen
352 und zwar nicht weil ich Schule nicht gerne hatte, sondern ich hatte immer Angst, wenn dann eine
353 Prüfung kommt, etwas nicht zu können. Also das ist anscheinend eine tiefe Haltung, die ich bereits
354 als Kind hatte. Einfach gut sein wollen, jetzt nicht gegenüber anderen, aber gegenüber mir selbst. Ich
355 habe das Gefühl einen solchen Ehrgeiz bekommen Eltern auch mit. Als mein GROSSONKEL gestorben
356 ist, hat mein Vater mir angerufen und gesagt, dass er froh ist, wenn ich zurückkomme. Ich denke
357 schon, dass er mich dann in einer solchen Position gesehen hat, auch halt einfach als Ergänzung zu
358 ihm, aber langfristig halt dann auch in der Führung.

359

360 **VG: Haben die Mitarbeitenden/Kunden Sie von Anfang an in dieser Rolle akzeptiert?**

361

362 NSD: Akzeptiert haben die mich sicher (lacht). Die Rolle auszufüllen, ist noch etwas anders. Eine Füh-
363 rungsposition in einem Familienunternehmen zu erlangen, ist sicher einfacher, das würde ich unter-
364 schreiben. Sie auszufüllen, ist dann eine andere Frage. Aber ich habe das Gefühl, dass das typ- und
365 firmenabhängig ist. Bin ich bereit, bin ich der Typ dazu, kann ich es auch in den Augen der anderen,
366 also erfülle ich das, das sie in mir sehen wollen und drum ich sage, ähm, ich bin akzeptiert worden,
367 das ist keine Frage. Es hat aber einen Moment gedauert, aber das wär auch gewesen, wenn jemand
368 anderes gekommen wäre, bis der Führungsstil durchgesetzt war. Es kam auch viel zum Vorschein,
369 was in den letzten 30 Jahren- und die Leute haben gefunden, ja hättet ihr das doch in den letzten 5
370 Jahren- also das braucht natürlich einen Moment lang. Inzwischen würde ich sagen, ja, sie haben
371 mich akzeptiert in dieser Rolle, ich fülle sie anders aus, als meine Vorgänger, das gibt für sie neue
372 Aufgaben und auch neue Chancen. Ich denke, die Chancen werden länger je mehr bewusster wahr-
373 genommen, dass sie aktiv dürfen führen, dass ihre Meinung auch angenommen wird, also jetzt vor
374 allem aus dem Kaderbereich und dass sie etwas bewegen können. Das Mass hat man zuerst müssen
375 finden in dem Sinne, ihr dürft das machen, ihr habt viele Freiheiten, aber ich bin schon noch da. Es ist
376 nicht so, dass- also ich stehe hinter euch, aber nicht bedingungslos. Also irgendwo müssen wir dann
377 schon am gleichen Strang ziehen. Ich glaube, das war noch wichtig, die Position zu finden zwischen
378 ihr dürft, ihr habt mein Vertrauen, aber missbraucht es nicht, das kann dann schon hinten raus ge-
379 hen.

380

381 **VG: Sind Problemstellungen vorhanden, die noch nicht gelöst sind?**

382

383 NSD: Dies ist ein stetiger Prozess, es ist nie alles gelöst (lacht). Nein, so aus dem Bauch raus, wir ha-
384 ben jetzt nicht was Gravierendes, das schlimme, solche gravierenden Dinge sieht man erst, wenn sie
385 explodieren (lacht). Nein, ein Unternehmen zu führen ist ein stetiger Prozess, ähm, wir haben wichti-
386 ge Fragestellungen, welche im Raum stehen, aber nichts, was aussergewöhnlich ist. Es sind so The-
387 men wie, wohin gehen wir mit den einzelnen Abteilungen, in welche wollen wir investieren und in
388 welche nicht. Das ist ein stetiger Prozess, darum hat man in dem Sinne immer Probleme. Es gibt auch
389 Zeiten, in denen alles rund läuft und dann gibt es Zeiten, in denen alles irgendwie nicht so läuft.

390

391 **VG: Es ist schön zu hören, dass sie sich eingelebt haben und jetzt führen können.**

392

393 NSD: Ja ich bin froh drum. (...) Jetzt auch wegen dem zweiten Kind, ich bin nicht die klassische Mut-
394 ter, ich bin nicht drei Monate weg, das kann ich nicht. Das kann ich persönlich nicht und auch wegen
395 meiner Position nicht. Ich habe sehr früh kommuniziert, dass ich schwanger bin, die Leute freuen sich
396 mit mir, sie kennen die Geschichte dahinter. Ich weiss, dass wenn ich jetzt dann zwei, drei Monate
397 weniger werde arbeiten, dass es läuft //ja//. Mein Vater ist zum Glück auch noch da in dieser Zeit,
398 aber ich weiss auch, es läuft und das ist ein sehr schönes Gefühl.

399

400 **VG: Fallen Ihnen weitere wichtige Aspekte ein, die ich nicht erwähnt habe?**

401

402 NSD: Ich weiss nicht, ob es wichtig ist, aber ein Aspekt eines Familienunternehmens ist sicher die
403 Vorgeschichte. Wie alt ist ein Familienunternehmen oder wie wird das Familienunternehmen, je nach
404 Vorgeschichte, von aussen wahrgenommen. Also wir haben natürlich schon noch mit meinem Gross-
405 onkel, Werner H. Spross, er war der Gärtner der Nation, er war der personifizierte Patron, er war die
406 Firma und das haben wir bewusst nicht wollen. Aber ich finde einfach, es stimmt nicht, ich bin nicht
407 die Firma. Also meine Mitarbeitenden sind die Firma, sie prägen die Dienstleistungen. Ich bin auch
408 nicht der Typ dafür, ich sage auch nicht, das eine ist richtig und das andere ist falsch, aber man kann
409 das einfach auch nicht mehr so gut in der heutigen Zeit. Wir waren einfach eine Firma, die sehr per-
410 sonifiziert- also gearbeitet hat. Und dort ist es sicher nochmals schwieriger- ich sage auch wenn eine
411 Firma Emil Frey AG heisst und den Emil Frey gibt es dann irgendwann nicht mehr oder auch das The-
412 ma mit dem Namen. Ich heisse ja Spross Döbeli, also ich habe meinen Namen behalten, meine Kinder
413 werden nicht mehr Spross heissen, wir haben den Familiennamen meines Mannes übernommen.
414 Also je personifizierter ein Unternehmen ist, desto schwieriger kann eine Übernahme sein, aber das
415 ist mehr ein Thema von der Strukturierung, wie fest nimmt das heute schon noch jemand von aussen
416 wahr, ob das jetzt noch ein Familienunternehmen ist oder nicht. Aber ich denke, die Vorgeschichte
417 ist auch noch prägend.

418

419

420 **VG: Das mit dem Namen ist spannend. War das für Sie ein Druck, dass Sie Spross heissen?**

421

422 NSD: Nein, es war kein Druck von aussen. (...) Es war für mich ein Schutz, es ist für mich natürlich viel
423 einfacher, anzurufen, Guten Tag mein Name ist Spross, ich rufe von der Spross Gartenbau an, als
424 anzurufen und zu sagen, Guten Tag, mein Name ist Döbeli, ich rufe von der Spross Gartenbau an, ja
425 ich bin Mitglied der Geschäftsleitung und ich habe das so entschieden, ah Sie können entscheiden.
426 (..) Es geht einfach einfacher. Also ich habe den Namen schon für das Geschäft behalten. Also wenn
427 ich mit meinem Mann unterwegs bin und er sagt, das ist meine Frau und ich dann die Frau Döbeli
428 bin, dann bin ich die letzte, die da korrigiere. Für mich ist der Name schon, der Name für das Ge-
429 schäft. Natürlich ich benütze ihn auch privat, aber ich habe ihn schon gewählt, dass es im Geschäft
430 halt einfacher ist und ich die Sachen nicht erklären muss, es sprich ganz einfach für sich.

431

432 **VG: Das ist natürlich ein tolles Image.**

433

434 NSD: Ja, das ist uns auch wichtig. Ich bin schon Hauptansprechpartner für unsere Mitarbeitenden, ich
435 bin für Kunden auch da, habe ich im Alltag weniger, weil wir haben noch Geschäftsführer in den ein-
436 zelnem Bereichen etc. Aber wenn ein Problem besteht, bin ich absolut da für Kunden, also man darf
437 mich anquatschen, anschreiben, alles. Ich stehe dafür gerade, brauche es zum Glück nicht viel. Aber
438 es ist mir schon wichtig, dass auch die Leute draussen, nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch
439 die Kunden wissen, dass das ein Familienunternehmen ist und jemand dafür gerade steht.

Interview Nicole Loeb, 15. März 2012

Nicole Loeb: (NL)

Verena Grest: (VG)

1 **VG: Ich möchte gerne von Ihnen hören, wie Ihre Ausbildung und dann Ihr beruflicher Werdegang**
2 **verlaufen sind. Sie können anfangen, wo Sie wollen und alles erzählen, was Ihnen wichtig ist.**

3

4 NL: Ich habe ja ein bisschen einen speziellen Werdegang. Ich bin ja eigentlich zuerst eine ganz andere
5 Schiene gefahren, ich habe zuerst die Kunstgewerbeschule gemacht, vier Jahre lang und mir eigent-
6 lich überhaupt nicht vorgestellt, dass ich später in den Handel gehe. Habe dann aber gemerkt, bin
7 dann auch in diesem Bereich arbeiten gegangen und habe gemerkt, dass es das doch nicht ist und
8 habe dann eigentlich so das ganze Kaufmännische nachgeholt. Ich bin dann in Nagold, in der Fach-
9 akademie für Textil, gelandet. Dort waren vor allem Studierende, die zu Hause ein Unternehmen
10 haben, also ein Textilunternehmen. Und dort habe ich das Rüstzeug bekommen, für Mode zu verkauf-
11 en schlussendlich und auch ein Unternehmen zu führen. Das wär so ein bisschen der schulische
12 Werdegang und danach war ich in verschiedenen Auslandstationen. Ich war zwei Jahre in New York,
13 dort habe ich zum Teil gearbeitet, im Metropolitan Museum, die haben auch so eine Verkaufsstruk-
14 tur, die verkaufen ja so Replicas, dort konnte ich ein Jahr lang als Trainee arbeiten. Und bin danach zu
15 Peek&Cloppenburg, das ist ein grosses Textilunternehmen und ich konnte dort auch ein Trainee Pro-
16 gramm machen und war danach dann Abteilungsleiter und habe so das Ganze von der Pike auf ge-
17 lernt und gearbeitet und dann konnte ich in die Zentralverwaltung und mir dort, ja, so das Rüstzeug
18 holen. Dann, 1999, ist hier eine Stelle freigeworden im Bereich Textil und da hat der damalige CEO,
19 das war wahrscheinlich so abgesprochen mit meinem Vater, mich gefragt, ob ich das machen möch-
20 te. Und dann bin ich 1999 hier im Unternehmen eingestiegen. Aber nicht mit der Gesamtverantwor-
21 tung, sondern zuerst mit einer Teilaufgabe.

22

23 **VG: Im Verwaltungsrat haben Sie ja auch einen Sitz eingenommen?**

24

25 NL: Das war sogar noch davor. Da wurden ich und mein Bruder eigentlich immer miteinbezogen.

26

27 **VG: Was ist Ihre Position im Familienunternehmen? Wie sieht Ihr Arbeitsalltag aus? Können Sie so**
28 **etwas wie typische Tätigkeiten nennen?**

29

30 NL: Gut, bei mir ist das vielleicht ein bisschen speziell. Als ich 2005 das übernommen habe, hatte ich
31 zwei ganz kleine Kinder und habe gesagt, wenn ich das mache, möchte ich aber auch Zeit haben für
32 meine Kinder. Und darum ist meine Aufgabe nicht wirklich operativ ausgerichtet sondern mehr stra-
33 tegisch, Verwaltungsrat, ähm. Aber da wir ein kleines Unternehmen sind, wir sind ja nicht ein riesen
34 Konzern, ist es halt trotzdem auch operativ. Es spielt eigentlich alles mit rein, das heisst ich (..) habe
35 nachher ein Gespräch mit dem CEO, weil wir ganz konkret ein Problem haben mit den Loebrechnun-

36 gen, ähm, wo wir lösen müssen, da werde ich halt auch zum Teil involviert. Aber dann habe ich auch
37 wieder sehr viele Aufgaben nach Aussen, ich repräsentiere eigentlich das Unternehmen nach Aussen,
38 ich muss viele Vorträge halten, ähm, ich gehe in Stiftungen. Ich versuche da wahrzunehmen, das
39 Unternehmen nach aussen zu repräsentieren. Und Innen habe ich sehr viel mit dem Verwaltungsrat
40 zu tun, also mit meinem Präsidenten, Herrn Peter Everts und dann auch strategische Themen, Aktio-
41 närsthemen. Es ist eigentlich eine sehr vielseitige Aufgabe.

42

43 **VG: Vermissen Sie denn das Operative gar nicht?**

44

45 NL: Ich sehe einfach, dass es nicht möglich ist. Gut, was wir machen, wir gehen zwei Mal bis drei Mal
46 im Jahr ins Ausland schauen, was die anderen machen. Ich versuche mal, mit auf eine Messe zu ge-
47 hen, aber ich glaube, das ist dann halt auch die Kunst, abzugeben und das Vertrauen in die Leute zu
48 haben und ihnen die Freiheit geben und den Glauben daran zu haben, dass sie es besser können als
49 ich. Weil meine Aufgabe ist es, hinzustehen und ich habe die volle Verantwortung, aber meine Auf-
50 gabe ist es nicht, sich um die kleinsten Details zu kümmern //natürlich//. Aber es kommt dann halt
51 trotzdem vor, dass mich ein Kunde zu Hause anruft, weil er unzufrieden ist und ich mit ihm dann eine
52 halbe Stunde diskutiere. Aber es ist sehr vermischt und das macht es dann auch spannend.

53

54 **VG: Welche Fähigkeiten und Kenntnisse sind wichtig für Ihre Arbeit?**

55

56 NL: Also man muss sicher delegieren können, Vertrauen haben, man muss Empathie haben, man
57 muss auch einen breiten Rücken haben (lacht), man muss auch eben hin stehen können, wenn es
58 nicht so geht, wie man denkt. Als ich 2005 das Unternehmen übernommen habe, war das Unter-
59 nehmen in einer sehr schwierigen Situation. Wir mussten Filialen schliessen, Leute entlassen und das
60 gehört halt genauso dazu wie wenn man Leute einstellen kann und jetzt konnten wir vor einem Mo-
61 nat zwei Geschäfte aufmachen, das ist dann wider etwas Schönes. (...) Einfach die Verantwortung
62 übernehmen, schlussendlich.

63

64 **VG: Sie sind verheiratet und haben zwei kleine Kinder. Pflegen Sie einen grossen Bekanntenkreis?**

65

66 NL: Ja, das haben wir schon. Aber Sie sehen das schon richtig, man hat schliesslich nur 24 Stunden
67 und irgendwann sollte man noch schlafen (lacht). Ich bin jetzt 45, klar man ist noch im besten Alter,
68 aber man ist auch nicht mehr 20, man braucht bisschen mehr Erholung, braucht bisschen mehr
69 Schlaf. Es ist sicher nicht einfach, das alles unter einen Hut zu bekommen. Es ist, ähm, denke ich, jetzt
70 auch von Fall zu Fall verschieden, also ihr könnt mich jetzt was fragen und die nächste sagt was ganz
71 anderes. Es ist sicher eine penible Organisation //mhm//, also ich sage immer, ich habe eigentlich
72 zwei Berufe. Ich habe das Daheim, was viele Frauen ja als Hauptberuf machen und das mache ich halt
73 auch noch irgendwie, das mit den Kindern organisieren, ja ist halt manchmal schon ein bisschen eine
74 Herausforderung und dann will man halt auch noch ein bisschen ein Privatleben (lacht).

75

76 **VG: Aber den Bekanntenkreis versuchen Sie schon zu pflegen?**

77

78 NL: Ich habe natürlich einen sehr kommunikativen Mann, er fängt dann das ein bisschen auf. (...) Gut,
79 ich bin hier aufgewachsen, ich bin hier in die Schule gegangen, also ich kenne sehr viel Leute, das
80 kommt nicht zu kurz. Aber was halt zu kurz kommt, das sind die persönlichen Hobbies, die man frü-
81 her gerne gemacht hat, zum Beispiel lesen.

82

83 **VG: Sie waren schon verheiratet und hatten Kinder als Sie die Position angetreten haben. Welche**
84 **Rolle hat Ihr Umfeld bei Ihrem beruflichen Werdegang gespielt?**

85

86 NL: Ja, bei mir war es so, ähm, oder ich habe gesagt, ich habe einen Bruder und für mich ist es eigent-
87 lich nicht gut. Also ich wollte das eigentlich nicht machen, weil meine Töchter waren drei und ein
88 Jahr alt //ja//, das war wirklich nicht gerade optimal. Und dann hat aber mein Bruder gesagt, zu
89 Recht, er hat andere Pläne, für ihn wäre das nichts. Und dann war halt die Frage, was macht man mit
90 dem Unternehmen, wird es dann verkauft oder ähm, dann mache ich es. Dann habe ich das sicher
91 auch mit meinem Mann angeschaut. (...) Jetzt im Nachhinein ist es noch schwierig zu sagen, was die
92 genauen Gründe waren. Es waren ja auch viel emotionale Gründe, die hineinfließen. Aber irgend-
93 wann habe ich gesagt, doch ich mache es, ich kann das irgendwo organisieren.

94

95 **VG: Aber dann hat Ihr Mann eine wichtige Rolle gespielt. Er hat sie ja unterstützt?**

96

97 NL: Mein Mann hat mich immer unterstützt. Jetzt nicht so, dass er gesagt hat, er ist Hausmann, (..)
98 leider (lacht). Da träume ich davon, aber er hat mich immer moralisch unterstützt, er hat gesagt, es
99 ist gut, wenn du das machst, ähm, er hat nicht gesagt, nein, jetzt bleib daheim bei den Kindern oder
100 so.

101

102 **VG: Aber er übernimmt dann doch auch viele Aufgaben bei der Kindererziehung? Ist er selber be-**
103 **rufstätig?**

104

105 NL: Ja

106

107 **VG: 100 Prozent?**

108

109 NL: Ja, 150 Prozent (lacht). Er ist auch selbstständig und hat eine Firma aufgebaut. Wir haben schon
110 unsere Aufteilung. Aber wir haben schon sehr viel fremde Hilfe. Also wir haben schon seit immer eine
111 Tagesmutter, die heimkommt, wenn ich gehe, dass man die Kinder nicht noch in die Krippe bringen
112 muss, dass man da ein bisschen eine Ruhe reinbringt. Und jetzt sind sie ja ein bisschen älter, jetzt

113 kommen andere Themen, wie Aufgaben machen, Proben. (..) Aber die Hauptverantwortung ist klar
114 bei mir.

115

116 **VG: Ich habe gelesen, dass Sie 3 Tage hier im Geschäft sind und 2 Tage von zu Hause aus arbeiten.**

117

118 NL: Ja, ich bin aber nicht stur, wenn was Wichtiges ist, bin ich auch hier. Weil es verändert sich auch
119 mit den Kindern, jetzt sind sie nicht mehr so klein und es ist nicht mehr so eine eins zu eins Betreu-
120 ung //mhm//. Die Grosse wird 12 Jahre alt und jetzt geht's dann noch zwei, drei Jahre und dann muss
121 man aufpassen (lacht). Sie brauchen einen auch noch, aber es ist nicht mehr irgendwie auf Toilette
122 gehen oder so. Eben, was sie sonst für Themen haben, die erste Liebe und was dann alles kommt.

123

124 **VG: Schafft die Familie einen guten Ausgleich zum beruflichen Alltag?**

125

126 NL: Ja, man wird halt gerade abgelenkt. Gestern bin ich nach Hause gekommen und wir hatten wirk-
127 lich Ärger hier im Geschäft, aber danach kommen gleich die Kinder und sagen das und das und dann
128 hat man dort wieder ein Problem und dann denkt man nicht mehr an das andere. Das ist schon so.
129 (..) Also man kann dann gar nicht mehr gross nachdenken und sich die ganze Nacht ärgern, man ist
130 nachher einfach abgelenkt und muss sich um diese Themen kümmern. Das ist schon so. Manchmal,
131 wenn man dann nur noch Pendenzen auf beiden Seiten hat, dann fängt es dann an zu drehen. Also es
132 kann dann auch ein bisschen viel sein. Es ist halt immer, wenn alles gut läuft, dann ist alles tip top
133 und plötzlich dann- letzte Woche war die Tagesmutter krank und dann habe ich hier Themen und (...)
134 dann wird's schwierig. Es ist alles aufeinander abgestimmt und wenn irgendetwas ausfällt, dann ist
135 dann nichts mehr, wie es sein sollte.

136

137 **VG: Es ist also wirklich penible Organisation.**

138

139 NL: Ja, das ist es.

140

141 **VG: Sind sie denn schon mal richtig an Ihre Grenzen gestossen und haben gedacht, so jetzt mag ich
142 nicht mehr?**

143

144 NL: Ja, das gibt es immer wieder. Ich denke andere, die es so machen, haben dann andere Themen.
145 Man hat ja immer irgendwelche Themen. Aber es gibt sicher- ich bringe das Beispiel gerne, als meine
146 Kinder noch klein waren, hatten wir Medienkonferenz und ich habe wirklich überhaupt nicht geschla-
147 fen, weil meine Kinder Magendarmgrippe und Spitzblattern hatten und ich war die ganze Nacht wach
148 und am nächsten Tag musste ich vor die Presse unsere Zahlen verkünden. Das ist ein Supergaubei-
149 spiel (lacht). Aber heute sind sie selbstständiger, aber als sie ganz klein waren, das ist ja dann eine

150 eins zu eins Betreuung und das kann man dann auch nicht delegieren, wenn ihnen heute schlecht ist
151 gehen sie alleine aufs WC. Also es hat sich ein bisschen verändert.

152

153 **VG: Sie arbeiten in dem von ihrer Familie gegründeten Unternehmen. Inwiefern hat die Tatsache,**
154 **das Ihre Familie ein Unternehmen leitet, Ihre berufliche Laufbahn beeinflusst?**

155

156 NL: Gut, es ist schon, man hat das als Kind natürlich immer mitbekommen, es war immer ein Thema,
157 mein Vater bei Loeb und man hat das immer diskutiert am Küchentisch. Ich habe auch schon sehr
158 früh mein Taschengeld im Familienunternehmen verdient. Ich bin sehr streng erzogen worden, ich
159 musste mein Geld selber verdienen und dann habe ich Inventur gemacht, Pralinen verkaufen, ich bin
160 eigentlich schon immer involviert gewesen. Aber dann in der Pubertät, dort möchte man ja nicht das,
161 was die Eltern wollen und dann findet man alles doof und ich habe gesagt, dass ich gar nichts mit
162 dem Ganzen zu tun haben will. Aber klar ist ein Einfluss da.

163

164 **VG: Also bei Ihnen wurde am Küchentisch darüber gesprochen. Und Ihr Vater war so ein richtiger**
165 **Patriarch?**

166

167 NL: Er war schon ein Unternehmer, aber schon eher ein Patron, aber kein Patriarch, das war dann
168 sein Vater. Der war so ein richtiger Patriarch, der ist dann mit dem Chauffeur vorgefahren. Die erste
169 Amtshandlung meines Vaters war, glaube ich, alle Chauffeure zu entlassen und alle Autos zu verkauf-
170 fen (lacht). Aber mein Vater war sicher so ein klassischer Patron.

171

172 **VG: Denken Sie, dass es für Sie einfacher war in dem Unternehmen Ihrer Familie eine Führungsposi-**
173 **sition zu erlangen als in einem anderen Unternehmen?**

174

175 NL: Das ist ein bisschen hypothetisch. Was ich einfach weiss, ich hätte mich, rein von meiner Persön-
176 lichkeit her, nicht in einem Konzern hocharbeiten können, ich finde dort geht es sehr politisch zu und
177 her. Ich hätte sicher in einem kleinen Unternehmen die gleiche Position erreichen können. Aber die
178 Spiele in den grossen Unternehmen, wo es dann um Allianzen geht, aber das ist dann wieder ein ganz
179 anderes Thema. Das hätte ich nicht können. Bei P&C habe ich auch angefangen, Karriere zu machen,
180 ich weiss nicht, wo ich dort geendet wäre. Aber dann ist was dazwischen gekommen.

181

182 **VG: Also der Unternehmergeist steckt Ihnen also im Blut? Oder eher weniger?**

183

184 NL: Doch, auf jeden Fall. Halt auch ein bisschen Händler, was wir halt sind.

185

186 **VG: Welche Rolle nehmen Sie in der Familie ein und welche Rolle nehmen Sie in der Unterneh-**
187 **mung ein?**

188

189 NL: Die gleiche Rolle. Ich organisiere immer alles.

190

191 **VG: Welche Beziehung haben Sie zu Ihren Mitarbeitenden?**

192

193 NL: Ich führe, ähm, ich lasse eben sehr viele Freiheiten mit ein bisschen Kontrolle. Aber das wird sehr
194 geschätzt, seit ich hier bin, gab es eigentlich keinen Wechsel. Das gibt es heute nicht mehr sehr viel,
195 dass Leute sehr viele Freiheiten haben und das gefällt Ihnen auch, dass sie im Unternehmen als eige-
196 ne Unternehmer arbeiten dürfen. Und so lange das in gemeinsamer Information und Absprache
197 funktioniert, ist das wirklich eine sehr befruchtende Arbeit so zusammen zu arbeiten.

198

199 **VG: Duzen sie sich untereinander?**

200

201 NL: Mein Vater war da ganz strikte, er war mit Niemandem per Du. Wir duzen uns im Verwaltungsrat
202 und in der Geschäftsleitung. Ich finde, man muss es immer stufengerecht machen.

203

204 **Empfinden Sie die Kommunikation in einem Familienunternehmen anders als in einem Nicht-**
205 **Familienunternehmen?**

206

207 NL: Gut, man darf nicht vergessen, dass wir ein börsenkotiertes Familienunternehmen sind. Also die
208 Hälfte unseres Kapitals ist an der Schweizer Börse kotiert und darum müssen wir auch kommunizie-
209 ren wie ein öffentliches grosses Unternehmen, also wir haben die Pflicht.

210

211 **VG: Es spielt eine Rolle, ob ein Familienunternehmen börsenkotiert ist oder nicht. Haben Sie viel-**
212 **leicht Unterschiede bei der internen Kommunikation bemerkt?**

213

214 NL: Es ist vielleicht ein bisschen direkter, aber das ist dann auch wieder die Frage der Grösse des Un-
215 ternehmens.

216

217 **VG: Aber vielleicht ist ein wenig mehr ein persönlicher Bezug vorhanden?**

218

219 NL: Das ist, wie wenn ein CEO 30 Jahre in einem Unternehmen ist, dann bezieht man sich auf ihn. Ich
220 habe an einem Workshop den CEO der Mobiliar kennengelernt, also ich kenne ihn eigentlich schon
221 lange, das ist für mich dann dasselbe, der verkörpert für mich das Unternehmen. Und das ist sicher in
222 einem Familienunternehmen das Gleiche, weil es dort gegeben ist, dass man nicht wechselt und da
223 hat man immer ein die Bezugsperson und auch gegen aussen. Wir nützen das auch bisschen aus oder
224 zelebrieren, dass ich zu den Kunden gehe, (..) auftrete in Briefen, dass es eben die Frau Loeb noch
225 gibt und das Ganze nicht anonym ist, das hilft sicher.

226

227 **VG: Können in Ihrem Unternehmen, trotz, dass Sie börsenkotiert sind, wichtige strategische Ent-**
228 **scheidungen schneller getroffen werden als in einem Nicht-Familienunternehmen?**

229

230 NL: Es ist sicher eine Frage der Grösse, ja und natürlich auch eine Frage des Besitzes. Aber ja wir ent-
231 scheiden schnell. Wir haben natürlich die gleichen Wege, wir haben einen Verwaltungsrat, den wir
232 konsultieren, aber wir sind sehr schnell wenn es sein muss, weil ich das in die Wege leiten kann.

233

234 **VG: Welche Aspekte eines Familienunternehmens betrachten Sie als positiv?**

235

236 NL: Es ist sicher der persönliche Bezug, ähm, einfach, dass ein Gesicht dahinter ist, das ist wichtig.
237 Dann halt vielleicht auch noch die nachhaltige Sichtweise, klar für meine Aktionäre muss ich eine
238 Rendite machen und das möglichst viel, aber ich habe immer noch das Gesamte im Sinne, also wie
239 entwickelt sich das Unternehmen in Zukunft, wie sieht es mit den Arbeitsplätzen aus, wie ist das Ar-
240 beitsklima. Wir haben zum Beispiel eine patronale Stiftung, die die Möglichkeit schafft Leuten zu
241 helfen, dort ist die Familie auch wieder drin und kann eben Leute in Not unterstützen.

242

243 **VG: Empfinden Sie eine grosse Verantwortung für das Unternehmen?**

244

245 NL: Ich vergleiche das auch immer gerne mit dem Bauernhof. Man möchte ja das Unternehmen der
246 nächsten Generation übergeben, die Eltern ziehen dann in den oberen Stock (lacht). Das ist sicher da.
247 Die Welt verändert sich ja so schnell und das wirtschaftliche Überleben ist somit das Ziel des Bauern-
248 hofes oder des Unternehmens und da kann man halt nur bedingt Rücksicht auf Traditionen nehmen.
249 Es spielt jedoch sicher eine Rolle und ich fälle sicher Entscheide anders als jemand, der keine Ge-
250 schichte hat, ich meine wir sind 130 jährig, und das Geschäft ist erst fünf Jahre alt und er hat nicht so
251 eine Bindung oder eine Verantwortung gegenüber der Familie. Aber es ist schon so, mein Vater hat
252 vier Schwestern und die leben in Amerika, die haben Kinder und die sind auch schon wieder erwach-
253 sen und haben wieder Kinder, die haben nicht mehr die gleiche Bindung zum Unternehmen, wie ich
254 sie jetzt habe. Dort sind dann mehr monetäre Interessen vorhanden.

255

256 **VG: Welche Aspekte eines Familienunternehmens sehen Sie als negativ an?**

257

258 NL: Gut, wenn man nicht börsenkotiert ist, besteht sicher die Gefahr, dass man sich selber könnte
259 betrügen, also dass man sich Sand in die Augen streut und dass man Tatsachen nicht in die Augen
260 sieht. Wir sind vollkommen offen, uns kann jeder in die Zahlen reinsehen und darum ist die Gefahr
261 bei uns ein bisschen weniger da. Aber ich denke, in einem klassischen nicht öffentlichen Familienun-
262 ternehmen besteht die Gefahr, dass man nicht transparent ist. Bei einem Familienunternehmen
263 besteht sicher auch die Gefahr, dass es aufgesplittet wird, eben durch die Generationen und dann
264 plötzlich zu viele beteiligt sind. Die ganze Nachfolgeregelung ist ja ein riesen Thema bei Familienun-
265 ternehmen.

266

267 **VG: Bereuen Sie es, dass Sie eine Aktiengesellschaft geworden sind?**

268

269 NL: Es ist sicher manchmal ein wenig unangenehm, weil man eben ständig kontrolliert wird, aber es
270 zwingt einen, seine Arbeit wirklich sauber zu machen, also nicht irgendwie Privates mit dem Geschäft
271 vermischen. (...) Natürlich ist es manchmal ein wenig lästig, sich mit den Medien herumzuschlagen,
272 aber man gewöhnt sich dran.

273

274 **VG: Waren Sie von Anfang an bereit, in das Familienunternehmen einzutreten?**

275

276 NL: Nein, ich war nicht von Anfang an bereit, das hat sich dann später ergeben. Gut, wahrscheinlich
277 als ich dann diese Richtung eingeschlagen habe, wahrscheinlich unterbewusst schon. Aber wirklich
278 nicht geplant.

279

280 **VG: Was war ausschlaggebend, dass die Wahl auf Sie fiel?**

281

282 NL: Anscheinend hatten sie das Gefühl, dass ich es kann. (..) Eben halt auch schlussendlich, weil es
283 nicht so viele Möglichkeiten gegeben hat.

284

285 **VG: Und Ihr Vater hätte jetzt nicht lieber Ihren Bruder in dieser Rolle gesehen?**

286

287 NL: Nein, ich glaube, mein Vater hat das nicht so geschlechterspezifisch gesehen. Gut, mein Bruder
288 ist wirklich eine ganz andere Person, er ist Softwarespezialist, der am liebsten alleine in seinem
289 Kämmerchen tüftelt und jetzt hat er seine eigene Firma gegründet und Software entwickelt.

290

291 **VG: Aber doch auch unternehmerisch?**

292

293 NL: Ja aber eher in der Entwicklung und das macht ihm Spass. Hier hätte er natürlich ständig mit ir-
294 gendwelchen Teams und Entscheidungen, sich mit Leuten auseinandersetzen, Leute führen und das
295 hat er nicht gerne gemacht. Darum war es eine gute Entscheidung von ihm, weil, wenn man etwas
296 nicht gerne macht, dann ist es auch nicht so gut.

297

298 **VG: Wie war die Beziehung zu Ihrem Vater? Hat er Sie noch eingeführt?**

299

300 NL: Nein, das war meine Bedingung, dass er aus allem rausgeht, sonst hätte ich das nicht gemacht.
301 Weil mein Vater eben ein Patron war, sehr dominant, und er hat das Unternehmen 25 Jahre lang
302 geleitet, bevor er es fremden Managern übergeben hat. (...) Ich wusste einfach, dass es nicht gehen
303 würde, weil mein Plan war es, wirklich alles neu anzugehen. Ich habe den ganzen Verwaltungsrat
304 ausgewechselt, ausser einem, ich habe einen neuen Präsidenten geholt und dann haben wir nachher
305 60 Millionen Franken in das Haus da drüben investiert. Wirklich alles, wir haben auch hohe Risiken in
306 Kauf genommen. Und ich wusste, dass es mit meinem Vater nicht gehen würde, also nicht gehen, er
307 hat immer meine Entscheidungen hinterfragt oder er hat es anders gesehen, das ist auch normal. (...)
308 Das hätte alles so viel Kraft gekostet. Und wenn man ein Ziel hat, dann muss man halt Kopf runter
309 und nur noch rennen und das wär nicht gegangen, das hätte zu viele Reibereien gegeben. Er hat das
310 dann auch akzeptiert und ist aus allem zurückgetreten. Also wir haben jetzt, man ist halt dann auch
311 sehr schnell weg vom Fenster, wenn man nicht mehr die Zahlen bekommt und man nicht mehr invol-
312 viert ist, aber die ganzen Aktionärsthemen, da hat er natürlich eine riesige Erfahrung und da stehen
313 wir immer miteinander in Kontakt und wir haben einen sehr guten Kontakt //mhm//. (...) Und es war
314 schon so, er hat mir schon misstraut, bis der Erfolg gekommen ist (lacht). Aber das ist auch mensch-
315 lich, oder? //Ja// Ich denke, es braucht viel, dass man einfach kann loslassen und wenn es der andere
316 jetzt so anders macht. Also ich überlege mir das häufig, wenn ich das jetzt meinen Kindern überge-
317 ben müsste und sie würden das so anders machen, da würde ich auch denken, dass das niemals gut
318 kommt (lacht). Zurückzutreten, zuzulassen und einfach zu vertrauen, das ist nicht einfach.

319

320 **VG: Haben die Mitarbeitenden/Kunden Sie von Anfang an in dieser Rolle akzeptiert?**

321

322 NL: Da müssen Sie sie fragen. Ich glaube, akzeptiert wird man schlussendlich dann, wenn-, wir befand-
323 en uns in einer Abwärtsspirale und dann macht man ganz viel und versucht, diese zu stoppen, aber
324 die Anerkennung bekommt man dann erst, wenn der Erfolg kommt. Ich finde das ist auch ein Fazit
325 von der ganzen Geschlechterfrage und wie machst du das mit Kindern und Familie, ähm, die ganze
326 Diskussion und schlussendlich werde ich gemessen an meinem Erfolg. Wenn ich keinen Erfolg habe,
327 dann habe ich nicht erfüllt und dann ist es ganz egal, wie und wenn ich Erfolg habe, ist es auch ganz
328 egal, wie ich zu diesem Erfolg gekommen bin. Das wird manchmal ein bisschen vergessen bei der
329 ganzen Geschlechterdiskussion, ich werde am Erfolg gemessen und nicht ob ich jetzt 1 oder 2 oder
330 100 Prozent arbeite.

331

332 **VG: Das ist so. Ich möchte in meiner Arbeit nicht einen Vergleich zwischen den Geschlechter ma-**
333 **chen sondern einfach den Fokus auf die Frau im Familienunternehmen richten. Und mich interes-**
334 **siert es, ob Sie bei Ihrem Eintritt eine gewisse Ablehnung gespürt haben, so als Tochter, die jetzt da**
335 **kommt und alles umstellt?**

336

337 NL: Ja, sicher. Als ich das erste Mal hier war, 1999, da habe ich ja direkt alles umgestellt, da waren
338 Abteilungsleiterinnen, die zum Teil 30 Jahre in der Firma waren und die waren natürlich skeptisch. Da
339 hat es halt auch ein halbes Jahr gedauert und dann ist das tip top gegangen. Es braucht einfach ein
340 bisschen Zeit. Und eben es war halt noch Krise und dann kommt noch jemand neues, da sind sowieso
341 alle frustriert und dann braucht es, ähm, sehr viel, bis der Glaube daran wieder da ist. Wir mussten ja
342 viele Leute entlassen, die lange da waren und immer die Faust in der Tasche gemacht haben und
343 dann hat man da noch ein zwei Jahre geschaut und hat dann aber irgendwann sagen müssen, wenn
344 du nicht daran glaubst, dann musst du halt gehen. Das war ein langer Prozess, bis wir das bereinigt
345 haben, aber heute kann man sagen, dass wir ein eingespieltes Team sind.

346

347 **VG: Sind Problemstellungen vorhanden, die noch nicht gelöst sind?**

348

349 NL: Von der Organisation her nicht, halt einfach die alltäglichen.

350

351 **VG: Aber Ihr Nachfolgeprozess ist abgeschlossen und Sie fühlen sich wohl in dieser Rolle und möch-**
352 **ten das bis ans Lebensende machen?**

353

354 NL: Nein, nicht bis ans Ende (lacht), das weiss man nicht, man muss einfach den Markt beobachten.
355 (...) Ich meine, so lange es Spass macht und so lange es Sinn macht. Man muss sich immer wieder
356 kritisch hinterfragen.

357

358 **VG: Fallen Ihnen weitere wichtige Aspekte ein, die ich nicht erwähnt habe?**

359

360 NL: Ich glaube, die grösste Herausforderung ist die Nachfolgethematik. Wir sind in der fünften Gene-
361 ration, wo gibt's das schon? Es ist schwierig.

362

Interview Annette Lenzlinger Vandebroek, 20. März 2012

Annette Lenzlinger Vandebroek: (ALV)

Verena Grest: (VG)

1 **VG: Ich möchte gerne von Ihnen hören, wie Ihre Ausbildung und dann Ihr beruflicher Werdegang**
2 **verlaufen sind. Sie können anfangen, wo Sie wollen und alles erzählen, was Ihnen wichtig ist.**

3

4 ALV: Also ich bin hier in der Gegend aufgewachsen und ich bin hier in die Mittelschule gegangen und
5 bin danach nach Zürich an die Uni und habe dort Jus studiert. (..) Und habe alles in Zürich gemacht.
6 Nach dem Studium war ich am Gericht und wollte zuerst das Anwaltspatent machen. Das ist für uns
7 wie eine Berufsausbildung, nach dem Studium hat man keinen Beruf //mhm//. Dann wollte ich ei-
8 gentlich mein Patent vor meiner Dissertation machen, das ist auch so ein bisschen ein Frauenthema,
9 weil ich gefunden habe, ich möchte den Beruf haben, bevor ich Kinder habe und die Dissertation ist
10 ja kein Beruf, das ist ja einfach ein akademischer Titel. Dann war ich nachher in einer Anwaltskanzlei
11 und (...) ja habe da schon gefunden, dass ich Richtung Anwaltsberuf gehen möchte //mhm//. Dann
12 war ich noch in so einer wirtschaftlich ausgerichteten Anwaltskanzlei. Und dann bin ich schon im
13 Unternehmen gewesen, das war vor gut 20 Jahren. Also ich war circa 30 Jahre alt, ja noch nicht ganz.
14 Wo ich dann bereits im Unternehmen war, zuerst im Verwaltungsrat, dann hat mich der Vater an
15 sehr viele Orte mitgenommen. Ich habe dann auch begonnen, die juristischen Sachen zu machen, ich
16 war ja schon in einer Kanzlei und habe schon das Patent gehabt. Und dann habe ich mich selbststän-
17 dig gemacht und habe daneben meine Dissertation geschrieben. Ich bin dann weg von der Kanzlei
18 und habe so wie meine eigene kleine Kanzlei gehabt und hatte das Gefühl, ich könnte noch ein biss-
19 chen was daneben machen, vor allem an meiner Dissertation schreiben. Das ist nicht so wirklich ge-
20 lungen, weil dann hat man viel zu viel zu tun und dann hatte sich meine Dissertation ein wenig dahin
21 gezogen für juristische Dissertationen, ich hatte schlussendlich drei Jahre. Ich habe dann im privaten
22 Baurecht dissertiert, also im Baurecht gibt es so eine allgemeine Geschäftsbedingung vom SCO und
23 ich habe das verglichen mit dem OR und so. Das war natürlich, ähm, auch etwas, das ich bereits hier
24 im Unternehmen gekannt habe, auch anwenden durfte, das war für mich sehr gut. Dann habe ich
25 schon die Dissertation gemacht gehabt und war schon eine Zeit lang im Unternehmen und konnte, ja,
26 ähm, die Fälle schon bearbeiten und mein Vater hat mich von Anfang an wirklich gut miteinbezogen,
27 hat mir auch von Anfang an viel Verantwortung übergeben, ich konnte auch an vielen Orten alleine,
28 das war gut. Meine Schwester, obwohl sie älter ist, ist leicht hinterhergehinkt. Sie war im Verwal-
29 tungsrat und hat dann auch noch studiert, sie ist in St. Gallen gewesen und hat noch studiert, wäh-
30 rend ich schon im Unternehmen gearbeitet habe und hat dann auch noch andere Sachen gemacht.
31 Sie ist eigentlich gerade operativ ins Unternehmen eingestiegen, sie hat einen Bereich geführt, aber
32 das war dann erst Ende 1990. Ich war seitdem eine Art Rechtsdienst, seit eigentlich mehr als 20 Jahre
33 //mhm//. Ich bin auch noch dazwischen in eine Anwaltskanzlei eingetreten, weil ich eigentlich (..) ja,
34 ich konnte mir das nicht vorstellen, das Unternehmen zu führen. Ich hatte ja einen Beruf, den An-
35 waltsberuf und ich hätte den aufgeben müssen, das wollte ich nicht. In dieser Anwaltskanzlei bin ich
36 immer noch, da bin ich zusammen mit Partnern und habe in Wetzikon eine Anwaltskanzlei. Dann
37 hatte ich halt immer diese zwei Standbeine und es hat sich relativ schnell ergeben, dass das administ-
38 rativ über eine Stelle laufen muss. Ich habe mein Sekretariat eigentlich hauptsächlich in der Anwalts-
39 kanzlei. Administrativ ist die Firma wie ein Klient, das läuft so, also ist wie ein grosser Klient und ich
40 bin ein Mal pro Woche halt hier. Das ist eine sehr gute Ergänzung, weil man sieht bei einem Klienten
41 nie so tief rein, wie im eigenen Unternehmen. Ich lerne also für beide eigentlich laufend dazu und auf
42 der anderen Seite habe ich viele Anwendungsfälle im Beruf, die ich dann wieder im Unternehmen

43 machen kann, das ist wirklich eine sehr gute Ergänzung, jetzt so im Anwaltsberuf aber ich mache
44 auch relativ viel Gesellschaftsrecht, ich machen noch viel zu Umstrukturierungen, Nachfolgeregelun-
45 gen, das hilft mir, diese Unternehmen zu sehen, ja andere Situationen zu sehen in anderen Familien,
46 in anderen Verhältnissen, wie Leute etwas lösen, mit wem dass sie arbeiten, was für Überlegungen
47 sie machen. Es ist wirklich sehr spannend und ist gut als Kombination. Meine Schwester hat dann
48 1999 die Gesamtgeschäftsleitung übernommen (...), hat aber zuvor noch unseren grössten Bereich
49 geführt. Wir haben ja fünf Geschäftsbereiche und sie hat dann Doppelböden ein paar Jahre lang ge-
50 führt. Wir haben ja beide Kinder und konnten durch das, dass es ein Familienunternehmen ist, dies
51 gut organisieren. Es gibt Phasen, in denen es schwierig ist, wo man stark gebraucht wird oder einfach
52 auch ganz ausfällt während der ersten Phasen und die Kinder ganz klein sind. Aber durch dass es
53 Familie ist, hat man natürlich auch mehr Verständnis und man kann auch viel informeller, mit Nicht-
54 Familienmitgliedern könnte man nicht auch mal das Kind mitnehmen oder ähm, dann ist halt das
55 Verständnis nicht so da, dass es nicht geht oder etwas anders muss sein. Und weil sie in der genau
56 gleichen Situation war mit ihren Kindern, ähm, wir hatten auch zeitenweise die gleiche Kinderfrau,
57 bis dass dann einfach viel Kinder da waren und das logistisch einfach nicht mehr gegangen ist. Es gibt
58 einen Moment, wenn die Kinder in den Kindergarten müssen und das nicht im gleichen Dorf und
59 wenn sie aus dem Kindergarten kommen, muss jemand dastehen. Aber jetzt sind sie dann schon fünf
60 Jahre alt gewesen und dann haben wir eine eigene Kinderfrau gehabt und ihre Kinder sind auch biss-
61 chen älter als meine. Es hat sich noch gut kombinieren lassen, das ist auch sehr schön, es waren ext-
62 rem anstrengende Zeiten, ich weiss nicht, wie ich das heute machen würde heute, weil es sind Näch-
63 te, in denen man nichts schläft und die Kinder die ganze Zeit aufwachen und ja, es ist wirklich extrem
64 anstrengend gewesen. Und wenn das nicht in der Familie ist, dann ist das sehr sehr schwierig. Meine
65 Tochter ist jetzt gerade 13 Jahre alt geworden und die Strukturen sind merklich besser geworden als
66 damals. Es hat damals sozusagen noch keine Krippenplätze gegeben, es hat dort noch keine Tagesbe-
67 treuung gegeben. Die ganzen Tagesschulen, das gibt es nicht einmal jetzt flächendeckend. (..) Also
68 das war bei uns noch praktisch nicht vorhanden, das hat sich innerhalb der letzten 10 Jahre stark
69 geändert und das ist ein entscheidender Faktor für Frauen im Management. Es ist einfach, das wäre
70 bei Männern genauso, wenn es einen Unterbruch gibt, dann gibt es einen Karriereknick, das ist ein-
71 fach so und je einschneidender der ist, je grössere Auswirkungen hat das einfach. Auf der anderen
72 Seite denke ich dann auch oft, dass das die Frauen auf der anderen Seite gar nicht so interessiert, so
73 die Reibereien, an der Spitze sein wollen. Frauen interessiert, gute Arbeit zu machen, interessante
74 Arbeit zu machen und damit hat sich's dann auch. Das beobachte ich so ein bisschen in meinem Um-
75 feld. Aber es ist ein wichtiger Faktor, die externe Kinderbetreuung und es kostet auch, es kostet
76 enorm. Auch Krippenplätze sind relativ teuer, es ist meistens vom Einkommen abhängig und wenn
77 man doppelt verdient, ist man in der höchsten Kategorie. Ab 120'000 Franken ist man in der ober-
78 sten Kategorie und so ein Krippenplatz kostet 2'000 Franken im Monat. Das ist viel Geld //ja//. Dass
79 man da wirklich sagt, ja das ist jetzt unsere Entscheidung und nicht einer von beiden sich dann doch
80 entscheidet, nicht mehr zu arbeiten. Es gibt ja auch immer mehr Männer, die finden, dass sie zwi-
81 schen 25-40 Jahren auch nicht 60 Stunden in der Woche arbeiten möchten. Das ist etwas, das ich
82 gerade auch im Anwaltsberuf immer mehr höre. Und das begreife ich sehr gut, man möchte halt
83 auch bei den Kindern sein und Familienarbeit machen und, ähm, die Prioritäten einfach anders legt.

84

85 **VG: Was ist Ihre Position im Familienunternehmen? Wie sieht Ihr Arbeitsalltag aus? Können Sie so**
86 **etwas wie typische Tätigkeiten nennen?**

87

88 ALV: Meiner Schwester und mir gehört das Unternehmen je zur Hälfte und wir haben uns so aufge-
89 teilt, dass sie das Geschäft operativ führt und ich eigentlich den Rahmen mache, also Verwaltungsrat,
90 Pensionskasse und aber auch die rechtlichen Angelegenheiten, ich habe jetzt aber sehr viele Projekte
91 bei mir, die man jetzt nicht einem externen Anwalt geben würde, also die eigentlich fast nicht mehr

92 wirklich juristisch sind. Meine Schwester ist sehr engagiert in anderen Verwaltungsräten, sie ist ja
93 noch Vize-Präsidentin der Handelskammer, das bedingt natürlich, dass jemand entlastet und darum
94 habe ich Sachen bei mir, die von der Funktion her eigentlich bei ihr wären. Aber das spielt nicht so
95 eine grosse Rolle, weil wir sind so eng miteinander ja auch verknüpft, so dass das noch recht gut ist
96 so. Ist für mich auch interessant, ich mache es gerne. Es sind viel Planungssachen, ähm, wir sind im
97 Moment dabei, eine Produktion zu ersetzen, das habe ich bei mir. Da habe ich natürlich schon Leute,
98 im Projektteam, die dann die technischen Kompetenzen haben und von den Bereichen, das ist schon,
99 das ist gut. Aber dann habe ich auch die klassischen Anwaltsarbeiten. Wenige Streitfälle, die versu-
100 chen wir zu vermeiden und dann halt viel Strukturelles, viel Vertragsarbeiten.

101

102 **VG: Also bei strategischen Entscheidungen sind Sie somit dabei?**

103

104 AL: Ja, auf jeden Fall. Das Projekt Produktionsersatz ist sehr strategisch. Da geht es sehr viel um Im-
105 mobilienstrategie, da geht es um Produktionsstrategie, da geht es um den Standort, da geht's um
106 Expansionen, ähm, das betrifft dreiviertel des Unternehmens. (...) Und im Verwaltungsrat, strategi-
107 sche Entscheidungen gehören natürlich in den Verwaltungsrat. Also wir sind für ein Familienunter-
108 nehmen wahrscheinlich überdurchschnittlich, vor allem weil wir auch noch beide jetzt auch im Ver-
109 waltungsrat sind, in der Organisation sind wir relativ professionell. Wir haben sicher einen familiären
110 Umgang, wir haben auch privat sehr viel Kontakt, aber wir haben sehr professionelle Strukturen,
111 auch eine sehr klare Aufgabenteilung, die ist auch niedergeschrieben, das ist nicht einfach nur geleb-
112 ter Alltag, sondern ähm, da gibt es Stellenbeschreibungen, Organisationsreglemente, da gibt es VR-
113 Protokolle.

114

115 **VG: Haben Sie solche Reglemente gefördert als Anwalt?**

116

117 ALV: Ja, teilweise. Also wir haben so ein Managementsystem, aber das macht eigentlich meine
118 Schwester. Ja, aber die Organisation habe schon eigentlich ich weitgehend gemacht. (...) Das halten
119 wir als einer der Erfolgsfaktoren, warum es bei uns auch funktioniert. Weil es entstehen ansonsten
120 noch schnell Missverständnisse, die dann der Ursprung von weiteren Problemen sind. Das versuchen
121 wir zu vermeiden, indem wir Gebiete klar abstecken und uns auch dort in Ruhe lassen und natürlich
122 auch immer viel in Kontakt sind, sei es, weil ich eine Gesprächspartnerin brauche, sei es, weil es sie
123 gerade auch wirklich betrifft, ähm, dass man jetzt einfach das Gespräch miteinander sucht.

124

125 **VG: Das ist noch spannend mit dem Doppelmanagement bei Ihnen.**

126

127 ALV: Ja das ist es. Es war aber auch nicht immer so, das ist erst gewachsen. Wir sind natürlich auch
128 gewachsen mit der Aufgabe, ja am Anfang, ein Unternehmen mit einer so langen Tradition, da möch-
129 te man dann schon nicht die sein, die es verhaut (lacht).

130

131 **VG: Welche Fähigkeiten und Kenntnisse sind wichtig für Ihre Arbeit?**

132

133 AL: Auf der einen Seite sind es sicher die fachlichen Ausbildungen.

134

135 **VG: Die sehen Sie als relevant?**

136

137 AL: Ja sehr. Es gibt natürlich immer Ausnahmen. Aber diese Personen, gerade Frauen, haben wahr-
138 scheinlich dann das Talent, Leute hinzuzuziehen, die ihnen diese Komponente ersetzen, also das
139 sieht man dann doch ab und zu. Und das machen wahrscheinlich Frauen geschickter als Männer, weil
140 sie einfach sachbezogener sind. Also wie soll ich das sagen, ähm, ich will ja, wenn ich etwas mache,
141 nicht einfach nur gewinnen, ich möchte, dass es gut wird und wenn ich dann jemanden beiziehe,
142 dann zeige ich auch, dass ich die Kompetenz brauche. So das Macht demonstrieren haben Frauen
143 vielleicht weniger. Hat aber auch Nachteile, bei der Durchsetzungskraft zum Teil, dass dann Frauen
144 manchmal vorsichtiger an etwas herangehen und durch das weniger wagen und durch das dann auch
145 weniger schnell vorwärts kommen, vielleicht ein wenig kontinuierlicher und am Schluss dann auch
146 am gleichen Ort sind. Aber so die prestigeträchtigen Schnellerfolge haben Frauen vielleicht ein biss-
147 chen weniger. Aber für so eine Aufgabe spielt sicher ein grosses Commitment und ein grosser Wille
148 zur Leistungsbereitschaft eine Rolle.

149

150 **VG: Und die menschliche Komponente?**

151

152 ALV: Das brauchen sie auch als Mann. Ich denke, heutzutage muss man einfach alle vorhandenen
153 Ressourcen nutzen können. Also in unserem Umfeld, im Baugewerbe, da sollten sie die Sachen nicht
154 zwei Mal machen, sonst ist der Gewinn weg. Und da müssen sie einfach alle Ressourcen nutzen, das
155 ist eine ökonomische Notwendigkeit. Eines unserer grössten Probleme ist das Rekrutieren, vor allem
156 vom mittleren Kader, weil es die Leute schon fast nicht mehr gibt. (..) Ja das ist wirklich ein Problem,
157 unsere Projektleiter zu finden. Leute, die technische Weiterbildungen nach der Lehre gemacht ha-
158 ben. Das ist wirklich ein Problem, die findet man sehr schlecht, das sind anspruchsvolle Berufsgat-
159 tungen. Zum Beispiel Metallbauplaner, Projektleiter, das sind anspruchsvolle Ausbildungen, die sind
160 dann auch in komplexen Projekten, die müssen dann auch Projektmanagement machen. Man ist
161 immer so zwischen dem Kunden, der GU und den Lieferanten drin, ist sehr, sehr stressig. Es ist ein-
162 fach schwierig, diese Leute zu finden. (..) Als junger Mensch hat man bei uns die Möglichkeit, doch
163 sehr schnell, sehr viel zu verdienen, je nach Berufsweg, den man wählt. Aber wenn man halt in die
164 Dienstleistungsberufe einsteigt und gerade nochmals 50 Prozent mehr verdient und die technischen
165 Berufe sind hart und haben gerade eine Krise wegen dem Euro, das verstehe ich dann schon, wenn
166 man dort nicht einsteigen möchte.

167

168 **VG: Sie haben Kinder, Sie sind verheiratet, pflegen Sie einen grossen Bekanntenkreis?**

169

170 ALV: Ja. (...) Also die Kombination von den Tätigkeiten als Anwalt, ich bin auch im Anwaltsverband
171 sehr engagiert, das bedingt Präsenz an verschiedenen Veranstaltungen und das findet schon im pri-
172 vaten Umfeld statt. Dann schaue ich schon, dass ich in erster Linie für meine eigenen Familie da bin

173 und nicht irgendwo anders- aber wir schauen eigentlich schon, dass wir regelmässig Kontakt haben.
174 Wir haben einen grossen Garten. Ich und mein Mann haben beide das Gartenhobby und da haben
175 wir viel Platz und dann haben wir auch immer viel Leute da, wir schauen wirklich, dass wir unseren
176 Freundeskreis pflegen. Aber das Hauptgewicht liegt natürlich bei meinen Kindern, meine Kinder sind
177 natürlich anfangs Oberstufe und Primarschule, die brauchen eine Intensiv-Betreuung und es ist schon
178 so, dass wir beide das zu einem grossen Teil selber machen wollen.

179

180 **VG: Was macht Ihr Mann beruflich?**

181

182 ALV: Er ist selbstständig. Er macht Sanierungen und Beratung. Dies ist manchmal auch sehr hektisch,
183 aber auch selbstständig und das heisst, wenn ein Besuchstag ist oder sonst etwas, dass wir grund-
184 sätzlich frei sind. (..) Das ist schon anders, als wenn man jetzt gewisse Freitage hat und dann halt
185 nicht kann.

186

187 **VG: Aber diese Zeit nehmen Sie sich bewusst?**

188

189 ALV: Ja.

190

191 **VG: Waren Sie bereits verheiratet als Sie Ihre jetzigen Position angetreten haben?**

192

193 ALV: Nein, ganz am Anfang noch nicht. Aber als ich jetzt das Verwaltungsratspräsidium übernommen
194 habe, schon. Aber vor 20 Jahren noch nicht. Ich hatte auch noch keine Kinder. Meine älteste Tochter
195 ist 13 Jahre alt, ich habe erst spät Kinder bekommen. Dies hängt auch mit dem sich Festigen im Beruf
196 zusammen.

197

198 **VG: Also Sie sagen, wenn man sich im Beruf gefestigt hat, dann kann man sich auch erlauben Kin-
199 der zu bekommen?**

200

201 ALV: Ja, es hat schon mit dem zu tun. Man kann es natürlich auch umgekehrt machen und ganz früh
202 Kinder haben und dann, aber die Chance, dass man dann die Kraft einfach nicht mehr hat, so zwi-
203 schen 25-35, ist halt schon eine entscheidende Phase. Und wenn man halt noch die ganzen Studien-
204 zusatzabschlüsse machen muss, Auslandsaufenthalte und so. Das habe ich dann halt alles auch ge-
205 macht. Und dann ist man 35 oder noch älter, ich war 37, als ich das erste Kind bekommen habe. (..)
206 Aber die halten einen auch jung, das ist gut.

207

208 **VG: Nun meine Hypothese ist ja, dass eine gefestigte Beziehung die Karriere stützt. Was meinen Sie
209 dazu?**

210

211 ALV: Ja und nein. Also es ist ganz sicher, um Kinder zu bekommen und im Beruf zu bleiben, eine Vo-
212 raussetzung. Ansonsten ist es also schon schwierig. (...) Einfach die Präsenz, die Kinder verlangen und
213 auch verlangen sollen, das alleine abzudecken. Mein Mann ist ab und zu im Ausland, ganz beschei-
214 den, also 2-3 Wochen, aber da bin ich dann schon sehr belastet. Es ist jetzt nicht mehr so, aber bis
215 noch vor zwei Jahren, bis am Morgen jeder sein Pausenbrot hat und so zum Haus rausgeht, dass man
216 findet, so ist es noch okay und am Abend geht es nochmal voll los, man kommt um halb 7 nach Hau-
217 se und hat nochmal volles Programm. Dann wollen sie einem Sachen erzählen und noch Hausaufga-
218 ben machen und so weiter und dann um 9 Uhr ist es häufig so, dass ich nochmal arbeite, Mails an-
219 schaue, Zeugs anschau //ja//. Das ist dann schon sehr anstrengend und wenn man das alleine ma-
220 chen muss, das möchte ich dann nicht. Also für eine Familie ist das wirklich Voraussetzung und ist
221 nicht nur das Voraussetzung sondern auch das Engagement von beiden Partnern. Also mein Mann ist
222 Belgier und in Belgien ist es der Normalfall, dass beide Elternteile berufstätig sind, einfach auch aus
223 finanziellen Gründen. Dort ist die Kinderbetreuung sehr flächendeckend gelöst und ist auch normal,
224 dass die Kinderbetreuung bis am 5 Uhr, 6 Uhr, das ist eingerichtet. Das ist einfach eine Kultur, in der
225 es normal ist, dass beide Elternteile mittragen. Wenn das nicht so ist, dann ist es schwierig, das ist
226 schon eine Voraussetzung. Vorher kann es unter Umständen anders sein, genau umgekehrt. Weil so
227 Jobs bedingen häufig, dass man aktiv in der Vernetzungsarbeit engagiert ist, dass man sich zeigt und
228 bis man da ein bisschen herausfindet, was das Effizienteste ist, wo man wirklich die Leute trifft, die
229 man haben muss. Das ist vielleicht ein grosser Aufwand und für den Partner ist das nicht so lustig.
230 Vielleicht hat er keine Lust zum Mitkommen oder findet, was machst du denn dort? Dass das über-
231 einstimmt und dass man da das Verständnis vom Partner hat, dass man sich quasi in der Freizeit an
232 irgendwelchen Orten bewegt, die halt businessbedingt sind und das ist nötig in solchen Positionen,
233 es sind einfach nicht Nine-to-Five-Jobs //mhm//. Und diese Kombination kann also auch sehr hem-
234 mend sein. Wenn das der andere nicht auch so macht oder findet, warum gehen wir jetzt nicht zu-
235 sammen Wandern oder Golfspielen oder in die Badi, ähm, warum musst du jetzt zu diesem Apéro?
236 (...) Es ist noch relativ schwierig für eine Frau in so einer Position, eine Beziehung zu haben, bei wel-
237 cher der Mann sagt, dass es auch so für ihn stimmt. Wenn man dauernd irgendwo hin muss und man
238 dann zu Ihnen sagt, ah Guten Tag Frau Lenzlinger und ähm wer sind denn Sie? //Ja// Das braucht
239 schon jemanden, der sehr stabil ist und auch ein eigenes Umfeld hat. (...) Sehr ein gutes Beispiel ist
240 auch politische Arbeit, das ist ja grausam anstrengend, das würde ich nicht aushalten, aber die politi-
241 sche Arbeit bedingt ja enorme Präsenz, an Tausend und einer Veranstaltung und dass das ein Partner
242 versteht, das ist schwierig. Ausser der Partner macht das auch gerade so. Das sieht man noch oft,
243 dass sich Paare finden, die da das gleiche machen.

244

245 **VG: Dann hat also Ihre Familie eine Rolle bei Ihrem beruflichen Werdegang gespielt, aber war nicht**
246 **entscheidend?**

247

248 ALV: (...) Doch, das würde ich schon sagen. Also die Möglichkeit in der Firma zu bleiben, Partnerin zu
249 sein in einer Anwaltskanzlei und Familie zu haben, das ist schon sehr stark beeinflusst durch meinen
250 Mann. Das wäre nicht möglich ohne diese Unterstützung. Also vielleicht gibt es Leute, die das kön-
251 nen, aber ich hätte die Kraft nicht gehabt. Gut, es kommt auch immer darauf an, wie man die Kinder
252 haben möchte, ich finde halt schon, dass die Kinder auch ihre Zeit zu Gute haben, das ist einfach so.
253 Aber man kann natürlich Kinder absolut fremdbetreuen lassen. Aber das ist jetzt nicht meine Idee.
254 Wir haben natürlich schon eine zu 100 Prozent angestellte Kinderfrau, das würde anders gar nicht
255 gehen, die Kinder kommen ja zum Mittagessen nach Hause und die kommen 3 Uhr wieder nach Hau-
256 se oder haben gar keine Schule. Oder mein Sohn ist in der 3. Klasse, aber dann muss er vielleicht ein
257 weisses T-Shirt in die Schule mitnehmen, ist danach aber noch zum Geburtstag eingeladen und geht

258 danach noch Fussballspielen und die andere muss noch reiten gehen. Also die Logistik, die heute
259 Kinder verlangen, ist enorm. Ich habe immer gedacht, ich fahre meine Kinde nie herum, die sollen
260 Hobbies haben, zu denen sie zu Fuss hingehen können, das kann man aber gerade vergessen (lacht).
261 (..) Ich lasse auch beispielsweise meine 13 jährige Tochter nicht alleine am Abend um 11 Uhr alleine
262 heimlaufen. Und dann muss man entweder selber fahren oder man hat jemanden, der da ist und das
263 kann nicht irgendein Aupairmädchen sein, dass muss jemand sein, der im Notfall auch richtig reagie-
264 ren kann, sie muss Autofahren können, beziehungsweise auch ein Auto haben, sie muss die Verant-
265 wortung dann wahrnehmen, sie muss dafür sorgen, dass die Kinder die Hausaufgaben gemacht ha-
266 ben, dass die Kinder ihre Instrumente geübt haben und wenn irgendein gesundheitliches Problem
267 besteht, muss sie das mit meinem Mann oder mir besprechen, wenn irgendein Problem in der Schule
268 oder mit Klassenkameraden besteht, muss sie mir das mitteilen, weil sie bekommt das ja dann als
269 erste mit. Also das muss noch eine qualifizierte Person sein.

270

271 **VG: Ist es schwierig, da jemanden zu finden?**

272

273 ALV: Für eine 100 Prozent Stelle nicht, aber für eine Teilzeitstelle ja. Es brauchen alle zur selben Zeit
274 Kinderbetreuung. (...) Ich sage auch immer zu der ganzen Diskussion, wir mit Kindern in so Positio-
275 nen, dass es nur eine Frage der Organisation ist, das ist überhaupt nicht wahr, es kostet einfach Geld.
276 Ich meine, wir sind so ein verschwindend kleiner Prozentsatz und derart privilegiert, man darf einfach
277 nicht daraus ableiten, dass das geht, das ist ja gemein gegenüber allen anderen, die in solchen Positi-
278 onen sind. Also ich meine, das kann man schon sagen, ich meine es kostet einfach wahnsinnig viel.
279 Aber selbst mit zwei guten Einkommen ist das noch schwierig zu finanzieren. Hinzukommt, dass man
280 auch noch eine Haushaltshilfe braucht, weil Kinderfrauen nämlich nicht gerne auch noch den Haus-
281 halt machen und für den Garten braucht man auch jemanden und und und. Also das kann man ein-
282 fach nicht als Beispiel hinstellen und sagen, dass so das Problem gelöst ist.

283

284 **VG: Ja, das kann ich mir für meine Generation wünschen, dass da mehr gemacht wird.**

285

286 ALV: Gut, es ist schon deutlich besser geworden als früher. Ich war dabei beim Aufbau vom
287 Childcareservice in Zürich.

288

289 **VG: Sie arbeiten in dem von ihrer Familie gegründeten Unternehmen. Inwiefern hat die Tatsache,
290 dass Ihre Familie ein Unternehmen leitet, Ihre berufliche Laufbahn beeinflusst?**

291

292 ALV: Mein Vater hat uns immer sehr stark miteinbezogen. Wir haben ja noch einen Bruder, Künstler,
293 er war der einzige, der eine Lehre in der Firma gemacht hat. Das war vor 40 Jahren und da hatte
294 mein Vater schon die Idee, dass der Sohn der Nachfolger wird. Es hat sich aber dann gezeigt, dass er
295 das nicht wird. Und dann ist es dann eine Zeit lang sehr unklar gewesen, wer jetzt das wird, etwa 10
296 Jahre lang oder mehr. (...) Ich habe nicht Jura studiert mit der Idee, dass ich später in das Unterneh-
297 men einsteigen werde, ich habe einen ganz anderen Weg vor mir gehabt. Ich wollte nicht einmal hier
298 als Advokat tätig sein, ich wollte eher Richtung Verbandsmanagement, so Öffentlichkeitsarbeit und

299 Verbandsmanagement, gar nicht Richtung Advokatin. Dann kam das aber langsam, auch mit der Tä-
300 tigkeit hier im Unternehmen, bin so langsam reingewachsen.

301

302 **VG: Aber Sie haben unterbewusst nie gedacht, dass sie mal das Unternehmen leiten möchten?**

303

304 ALV: Nein, ich habe nie so gedacht. Nein, ich habe wirklich einen anderen Beruf vor mir gehabt.

305

306 **VG: Haben Sie denn schon als Kind hier im Unternehmen mitgeholfen?**

307

308 ALV: Ja. (...) Also mein Vater war so ein richtiger Patron, der ist jeden Sonntag durch die Firma gelau-
309 fen. Er hat auch sehr viel gebaut für die Firma in dieser Zeit, sehr viel Betriebsgebäude, ist immer
310 durch die Baustellen gelaufen und da waren wir als Kinder viel mit dabei. Oder sind mit und haben
311 hier gespielt. Wir sind schon immer sehr nahe mit bei dem Unternehmen gewesen. Aber so die Idee,
312 dass ich die Position meines Vaters übernehmen könnte, habe ich nie gehabt. Ich bin im Unterneh-
313 men wegen meiner Schwester und nicht wegen meinem Vater, weil das einfach eine Kombination
314 war, wo ich gedacht habe, doch, das könnte funktionieren. (..) Was mir mein Vater mitgegeben hat,
315 war der Einblick in das Unternehmen, also für den Anwaltsberuf hat er mir sehr gute Sachen mitge-
316 geben. Das war wirklich spannend, das war wirklich sehr interessant, das Arbeiten als Anwältin für
317 ein Unternehmen und das hat mich mein Vater machen lassen.

318

319 **VG: Denken Sie, dass es für Sie einfacher war, in dem Unternehmen Ihrer Familie eine Führungsposi-
320 tion zu erlangen als in einem anderen Unternehmen?**

321

322 ALV: Nein, das glaube ich nicht. Nein, ich denke, ich wäre viel stärker als Advokatin tätig. Das ist eine
323 Chance, die Sie nur mit ganz viel Glück bekommen, eine solche Kombination zu haben. (...) Das, was
324 ich vermisse, ich würde gerne schreiben, also juristisch und da habe ich einfach keine Zeit dazu. (...) Ich
325 wäre einfach fokussierter auf den Anwaltsberuf.

326

327 **VG: Welche Rolle nehmen Sie in der Familie ein und welche Rolle nehmen Sie in der Unterneh-
328 mung ein?**

329

330 ALV: Das ist jetzt noch schwierig (...)

331

332 **VG: Sie waren ja das mittlere Kind. Waren Sie das klassische Sandwichkind?**

333

334 ALV: Das hat jedes Sandwichkind das Gefühl, das hat auch meine jetzige Sandwich-Tochter das Ge-
335 fühl. Man hat das natürlich als mittleres Kind, so die Orientierung nach oben und unten. Dies gibt
336 einem aber auch eine unglaubliche Geduld, nachher, weil wenn man das mal überstanden hat, die
337 Situation, man hat ja dauernd diese Auseinandersetzungen und wenn man das mal überstanden hat,
338 ist das eine unglaubliche Stärke.

339

340 **VG: Aber jetzt so gegenüber Ihrer Schwester, Ihre Schwester ist ja die operativ Ausführende und**
341 **Sie nehmen die Funktion der Beratenden ein. Und ist das in der Familie ähnlich? Sind Sie da die, die**
342 **auch mal ruhig ist?**

343

344 ALV: Ja, jetzt schon. Aber früher nicht. Ein Sandwichkind ist nicht in dieser Rolle, sondern das Sand-
345 wickkind ist eher die unruhige, die mit allen immer ein bisschen Streitereien hat. Da war ich immer
346 näher beim Bruder, obwohl wir alle denselben Altersabstand haben. Da stand ich meinem Bruder
347 näher, ich möchte nicht sagen, dass ich jetzt meinem Bruder nicht mehr nahe stehe, aber meine
348 Schwester und ich haben sehr viel mehr Kontakt, mein Bruder ist sehr viel im Ausland. Aber ich habe
349 mehr mit meinem Bruder zusammen gemacht als Kind. Aber die Rolle in der Familie, als wir noch alle
350 zusammen gewohnt haben, ist nicht die gleiche, wie heute. (...) Jetzt, das stimmt schon, habe ich
351 schon eher die beratende Rolle und die strategische, analytische. Meine Schwester hat eigentlich die
352 gleiche Rolle in der Familie wie früher. Sie war schon immer, ja sie ist einfach nicht kleinzukriegen,
353 die ist unglaublich. Das war sie schon immer, so die unglaubliche Stärke, das hatte sie schon immer,
354 sie hatte schon immer viel Energie. Aber bei mir ist das nicht so. Bei mir hat sich das so ergeben aus
355 dieser Geschichte, als mittleres Kind werden sie derart geschult in Bezug auf die Konfliktlösung, da
356 sind Sie dauernd dabei, Konflikte zu lösen, da bekommen Sie eine Übung, unglaublich und das ist
357 natürlich schon das, was ich jetzt mache.

358

359 **VG: Und das nehmen Sie auch im Unternehmen war?**

360

361 ALV: Also nicht, dass ich jetzt da zwischen meiner Schwester und irgendwelchen Leuten vermitteln
362 müsste, das gar nicht. Aber ich mag es nicht so sonderlich Vorne zu stehen und mit der Presse und
363 weiss ich was. Meine Schwester findet das toll, aber ich mag es nicht und dann überlasse ich ihr das
364 gerne. Ich bin halt dann auch die Zeit, die ich habe, lieber zu Hause. Die Kinder meiner Schwester
365 sind halt auch schon ein bisschen älter, das hängt schon auch ein bisschen mit dem zusammen.

366

367 **VG: Welche Beziehung haben Sie zu Ihren Mitarbeitenden? Sie sind ja in Projekten tätig?**

368

369 ALV: Wenn man in einem Familienunternehmen ist, ist das natürlich sehr einfach. Erstens heisse ich
370 wie das Unternehmen, da bin ich auch sehr direkt-

371

372 **VG: Darf ich Sie da schnell unterbrechen. Haben Sie bewusst den Namen Lenzlinger behalten?**

373

374 ALV: Ja, natürlich. Nicht nur wegen dem Unternehmen, das hätte ich auch sonst gemacht. (...) Das ist
375 bei den Mitarbeitenden noch wichtig, aber natürlich nur bei den neuen, nachher reden eh alle nur
376 noch von der Annette und der Karin.

377

378 **VG: Das ist auch noch eine spannende Frage, das mit dem Duzen und Sitzen. Wie gehen Sie damit**
379 **um?**

380

381 ALV: Sehr locker //ja//. Im Unternehmen redet man sowieso nur von der Annette und der Karin, auch
382 deswegen, weil man unterscheiden muss, wir heissen ja beide Lenzlinger und wir sind sehr präsent
383 im Unternehmen. Ich bin bei sehr vielen Personalveranstaltungen dabei. Ich schaue zum Beispiel
384 immer, dass ich Sitzungen bei den Leuten im Zimmer mache und nicht bei mir. Ich möchte wissen,
385 wie das ist. Es ist auch eine sehr familiäre Atmosphäre, wir haben auch sehr viele langjährige Mitar-
386 beitende hier, die länger hier sind als ich und die man dann auch immer wieder in verschiedenen
387 Situationen sieht. Und wir leben sehr bewusst das Engagement vor, das ist schon eine unserer
388 Grundregeln, also wir sagen, was wir wollen, müssen wir auch zeigen.

389 **VG: Wie sieht die Beziehung zu Ihren Kunden aus?**

390

391 AL: Kundenkontakt habe ich nicht so viel.

392

393 **VG: Empfinden Sie die Kommunikation in einem Familienunternehmen anders als in einem Nicht-**
394 **Familienunternehmen?**

395

396 ALV: Nein, ich meine, ich kann das jetzt nur auf meine Position beziehen, ähm (...) da erlebe ich ei-
397 gentlich mehr einen Mann-Frau-Unterschied. Bei den Männern ist es vielfach so, dass man gar nicht
398 wirklich weiss, worum es geht und Frauen bringen die Sachen schon viel schneller auf den Tisch. (...) Es
399 ist natürlich schon so, wir haben sehr schnelle Entscheidungswege. Das wäre aber jetzt auch so,
400 wenn wir nicht Schwestern wären, es hängt damit zusammen, dass wir beides Eigentümerinnen sind.
401 Ich glaube, das ist der entscheidende Punkt, dass man die Entscheidung nahe beim Eigentum hat,
402 dann geht es schnell.

403

404 **VG: Und wie kommunizieren Sie die Entscheidungen?**

405

406 ALV: Ja, das ist so. Aber die operative Umsetzung und die Kommunikation ist dann die Sache meiner
407 Schwester.

408

409 **VG: Da trennen Sie ganz klar?**

410

411 ALV: Ja, das trennen wir ganz klar. Es kommt aber schon häufiger vor, dass man von den Leuten aus-
412 getestet wird, so quasi, kann ich jetzt mit der einen was besprechen, was die andere dann beein-
413 flusst. Ich bin sogar schon explizit gefragt worden, deckst du prinzipiell die Entscheidungen von der
414 Karin? (...) Komische Frage, oder?

415

416 **VG: Ja sehr, das zielt ja darauf ab, einen Schlupfwinkel zu finden.**

417

418 ALV: Ja, ich habe dann relativ locker gesagt ja und gerade den Weg abgeschnitten. Aber das ist ein
419 Kinderspiel, zuerst bei der Mutter fragen und wenn es dann nicht funktioniert hat, bei dem Vater
420 fragen (lacht) und hoffen, dass die zwei nicht miteinander reden.

421

422 **VG: Welche Aspekte eines Familienunternehmens betrachten Sie als positiv und welche Aspekte**
423 **eines Familienunternehmens sehen Sie als negativ an?**

424

425 ALV: Ich glaube, man muss da zuerst unterscheiden, ob Eigentümer geführt oder nicht. Ich glaube, es
426 ist ein grosser Sprung vom Eigner geführten Unternehmen zum von der Familie gehaltenen Unter-
427 nehmung aber fremdgeführten, das ist ein grosser Sprung. Das ist schon noch mal eine andere Kate-
428 gorie, das bedingt sicher eine gewisse Grösse, da sieht man ja auch viele Beispiele im KMU-Bereich,
429 die dann scheitern, weil halt der neue Geschäftsführer dann nicht gleich engagiert oder fähig ist oder
430 sonst was. Und wenn das Unternehmen wirklich vom Eigner geführt ist, dann ist der Vorteil halt
431 schon, ich entscheide immer mit dem eigenen Geld, das hat einfach ein Engagement zur Folge, wo
432 Sie nicht so schnell in einem Management haben. Es hat so eine direkte Auswirkung, einfach auf Sie
433 selber und durch das können Sie auch kurze Entscheidungswege haben und das macht natürlich dann
434 die Schlagkraft aus. Sie können dann in jedem Bereich und auch in der Strategie, es sind immer Sie,
435 die entscheiden und es ist nicht fremdes Geld. Das ist schon ein ganz anderer Approach denke ich.
436 Und auch die Langfristigkeit vom Denken, also wenn ich-, es gibt auch industrielle Investoren, die
437 über lange Zeit Unternehmen halten möchten, die denken auch in einem Zeithorizont von 10 bis 15
438 Jahre, das sind dann auch langfristige Überlegungen. Das ist schon auch ein Hintergrund von Fami-
439 lienunternehmen, wenn man nicht denkt, dass man das Unternehmen noch zu seinen Lebzeiten ver-
440 kaufen möchte, dann denkt man ganz anders, dann reinvestiert man auch. Wenn man denkt, dass
441 das die nächste Generation noch weiterführen soll, dann sind das andere Überlegungen als, wie
442 muss ich jetzt das Unternehmen positionieren, dass ich es in 5 oder 10 Jahren möglichst gut verkauf-
443 fen kann. (...) Ich glaube, es sind die kurzen Entscheidungswege und das Engagement im eigenen
444 Sinne.

445

446 **VG: Und negativ?**

447

448 ALV: Es sind natürlich auch Risiken damit verbunden. Wenn es nicht klappt, liegt der Grund meistens
449 bei der Familie, dass es dann Schwierigkeiten gibt, das ist wirklich etwas, das man vermeiden soll.
450 Darunter kann ein Unternehmen sehr leiden, aber das ist immer so bei einer Auseinandersetzung

451 von Aktionären, das müssen nicht unbedingt Familienmitglieder sein. Auch wenn wir Geschäfts-
452 partner sind in der Anwaltskanzlei, ist es auch nicht gut, wenn wir Streit haben. Konflikte zwischen
453 Aktionären oder Eigentümern führt fast immer zu Misserfolgen mit dem Geschäft.

454

455 **VG: Gab es nie grössere Konflikte zwischen Ihrer Schwester und Ihnen?**

456

457 ALV: Nein, keine gröberen, halt so normale. Es hängt damit zusammen, dass der Nachfolgeprozess
458 bei uns sehr lange gedauert hat und sich so gut ergeben und eingespielt hat. Wir haben in ein paar
459 Runden mehrere Jahre lang immer wieder darüber geredet, auch mit Beratern, also wir haben einen
460 Berater gehabt und dann hat man langsam ein Konzept gemacht, man hat geschaut, was die einzel-
461 nen wollen, dort waren wir natürlich noch in der Ausbildung, wie läuft das wirklich, wie stellt man
462 sich das vor und so weiter und bis irgendwann dann mal genauso gewesen ist.

463

464 **VG: Sehr vorbildlich von Ihrem Vater.**

465

466 ALV: Ja, mein Vater hat da sehr viel Energie reingesteckt, enorm. Das war aber bei uns bei jeder Ge-
467 neration so. Das ist eben sehr interessant. Das ist einer der wichtigen Faktoren, warum es diese Un-
468 ternehmung überhaupt noch gibt. Weil jede Generation hat genau das gemacht, die haben immer
469 ziemlich lange den Nachfolgeprozess geplant, es hat ein paar Mal Todesfälle gegeben, bei meinem
470 Vater auch, dort ist der Cousin gestorben, ganz unterwartet und dort war eigentlich geplant, dass der
471 das Unternehmen zur anderen Hälfte übernimmt. Dann ist der gestorben mit 30 und dann war mein
472 Vater alleine und hat das dann halt alleine übernommen am Schluss, da waren schon noch Familien-
473 mitglieder vorhanden, die hatten aber kein Interesse und er konnte dann die Anteile von denen
474 übernehmen. Das war dann auch ein langer Prozess. Man hat das in jeder Generation sehr sorgfältig
475 geplant, das ist wirklich erstaunlich. Das habe ich erst so realisiert, wir werden ja 150 Jahre alt dieses
476 Jahr, wir haben die Geschichte aufgearbeitet im Zuge dieser 150 Jahresfeier.

477

478 **VG: Sie haben bereits viel erwähnt vom Nachfolgeprozess. Sie waren nicht bereit, von Anfang an in**
479 **das Familienunternehmen einzusteigen?**

480

481 ALV: Ja, man kann sogar sagen, dass ich nicht wollen habe.

482

483 **VG: Sind Sie explizit von Ihrem Vater gefragt worden?**

484

485 ALV: Ja dauernd, von dem Moment an, als ich begonnen habe, Jura zu studieren. Da hatte er das
486 Gefühl, du kommst dann mal in das Unternehmen. Meine Schwester war damals noch Lehrerin, da
487 hat mein Vater immer gesagt, dass sie den falschen Beruf hat. Zuerst hat er mich mehr davon weg-
488 gebracht mit dem dauernden Druck.

489

490 **VG: Er hat Sie also in dieser Position gesehen?**

491

492 ALV: Ähm nein, nicht unbedingt. Er hat einfach eines seiner Kinder wollen, ich glaube, es war ihm
493 nicht so wichtig, welches Kind, Hauptsache eines der Kinder übernimmt das Unternehmen. Er hätte
494 die Nachfolge nicht so paritätisch gemacht wie meine Schwester und ich, er hätte das anders vorge-
495 sehen.

496

497 **VG: Wie machen denn Sie das jetzt?**

498

499 ALV: Wir haben einen Familienrat, aber unsere Kinder sind natürlich noch viel zu jung. Also der ältes-
500 te Sohn meiner Schwester ist 16 Jahre alt und noch weit weg von jeglicher Vorstellung. Die Kinder
501 sind jetzt zum ersten Mal mit dem Unternehmen berührt mit der 150 Jahresfeier und sonst die Klei-
502 nen gehen manchmal so ein bisschen auf Streifzüge mit dem Grossvater. Und dann machen die Kin-
503 der von der Karin bereits so Ferienjobs hier. Aber wir wollen natürlich schon, dass die Kinder Kontakt
504 haben mit dem Unternehmen. Ich habe keine Ahnung, was unsere Kinder da mal wollen, die mittlere
505 sagt immer, dass sie das will. Aber ich glaube, das hängt mehr damit zusammen, dass sie meint, dass
506 man dann den anderen sagen kann, was sie zu tun haben (lacht).

507

508 **VG: Aber noch mal zurück zu Ihrem Vater. Können Sie mir die Beziehung zu Ihrem Vater beschrei-
509 ben? Er war ja so ein richtiger Patron?**

510

511 ALV: Ja, er war auch ein Patron in der Familie. Er ist der klassische Patron, der sorgt aber auch regiert.
512 Er hat immer noch ein Büro hier, er kommt fast jeden Tag und geht Kaffeetrinken mit den Leuten
513 (lacht). Er ist Ehrenpräsident und er ist am Rande noch so dabei. Aber null Funktion, er wollte das
514 auch nicht mehr. Er hat bis 68 wegen unseren Familiensituationen gearbeitet und war dann müde
515 und froh, dass er die operative Leitung abgeben konnte. Er hat danach noch das VR-Präsidium ge-
516 macht, aber das war dann mehr so die Sitzungen noch organisieren und so den Übergang. Er ist auch
517 sehr schnell aus vielen Funktionen zurückgetreten.

518

519 **VG: Haben die Mitarbeitende/Kunden Sie von Anfang an in dieser Rolle akzeptiert?**

520

521 ALV: Das war mir eigentlich egal. Ich hatte ja auch nie das Gefühl, dass ich da einen Anspruch auf
522 irgendetwas habe. Mit meiner Kompetenz hat es ja eh niemanden gegeben, folgedessen war das gar
523 nicht umstritten, ich habe ja nicht Leute geführt. Bei meiner Schwester war es etwas anderes, sie hat
524 ja dann zuerst die Leitung des Bereichs übernommen, da musste Sie schon zuerst zeigen, was sie
525 kann. Wo sie dann die ersten grossen Aufträge geholt hat, haben sie dann schon gefunden, doch die
526 kann's.

527

528 **VG: Sind Problemstellungen vorhanden, die noch nicht gelöst sind?**

529

530 ALV: Es ist noch interessant, wir haben ja eine Risikoanalyse bei uns durchgeführt, da gibt es jedes
531 Jahr ein Team, das die Risiken evaluiert. Und da untersucht man, welchen Effekt und Eintrittswahr-
532 scheinlichkeit ein Risiko hat. Die Risiken, die einen grossen Effekt und eine hohe Eintrittswahrschein-
533 lichkeit haben, sind dann im Kreuz oben rechts. Das Team stellte fest, dass Auseinandersetzungen
534 zwischen den Eigentümern ein grosses Schadenpotential haben aber eine kleine Eintrittswahrschein-
535 lichkeit.

536

537 **VG: Das ist ja sehr gut.**

538

539 ALV: Ja, aber es war ein Thema bei den Leuten, kommen die zwei gut aus miteinander? Das begreife
540 ich auch, dass man da skeptisch ist. (...) Ja, aber ich mache mir da keine Gedanken darüber, ob ich
541 akzeptiert werde oder nicht oder so behandelt werde, weil ich eine Frau bin.

542

543 **VG: Nein, ich denke das spielt auch keine Rolle mehr.**

544

545 ALV: Ich war 10 Jahre alt, als das Frauenstimmrecht eingeführt worden ist. Meine Mutter war aktiv
546 bei einer Gruppierung dabei, die sich für das Frauenstimmrecht eingesetzt hat. Also das Thema war
547 viel präsenter als ich 20 Jahre alt war wie jetzt. Ich merke das auch bei den Angestellten in der Kanz-
548 lei, für die Frauen ist das heute kein Thema mehr.

549

550 **VG: Sie sind die letzte Generationen, die das Unternehmen von einem Patron übernimmt. Spann-**
551 **end wird es sein, wie es bei der nächsten Generation aussieht.**

552

553 ALV: Ja, ich denke die Mobilität ist grösser und man wird dann wahrscheinlich leichter verkaufen. Da
554 bin ich auch sehr locker, wenn jetzt die nächste Generation nicht übernimmt, da geht keine Welt für
555 mich unter, da ist es mir lieber, dass das Unternehmen von jemandem geführt wird, der das will und
556 kann.

Interview Rosmarie Michel 21. März 2012

Rosmarie Michel: (RM)

Verena Grest: (VG)

1 **VG: Ich möchte gerne von Ihnen hören, wie Ihre Ausbildung und dann Ihr beruflicher Werdegang**
2 **verlaufen sind. Sie können anfangen, wo Sie wollen und alles erzählen, was Ihnen wichtig ist.**

3

4 RM: Ich bin in Zürich aufgewachsen, in einer Stadt, die sehr viel mit Wirtschaft zu tun hat. In einem
5 Haus, in welchem auf drei Punkte Gewicht gelegt wurde, erstens man kümmert sich um die Familie,
6 das war ja ein Familienhaus, zweitens man ist verantwortlich für seine Mitarbeitenden, ich habe ja
7 noch sozusagen die ersten Gastarbeiterinnen erlebt, also das ist ein wichtiger Faktor, der Sozialdienst
8 in einer kleinere Firma bleibt für gewöhnlich in der Familie und das dritte sind die Kunden. Mit dieser
9 Trilogie bin ich eigentlich aufgewachsen und natürlich auch in dem Zentrum, der Stadt Zürich, wo
10 sich sehr verändert hat in Bezug auf das Soziale. Also ich habe noch diese Zeiten erlebt, in denen es
11 wirklich sehr arme Leute im Kreis 1 gegeben hat, wir hatten auch Menschen mit Alkoholproblemen
12 und das Dritte war die Prostitution. Das habe ich alles hautnah miterlebt, ich hatte zwar eine Kinder-
13 schwester und mein Vater ist autogefahren, aber das hat alles keine Rolle gespielt, das war unser
14 Umfeld und wie meine Mutter mit diesen Menschen umgegangen ist, da hat für uns das einfach kei-
15 ne Rolle gespielt, wo die Leute herkommen. Also so die Überheblichkeit von der gewissen Klasse war
16 uns völlig fremd. Es hat natürlich schon mit der beruflichen Tätigkeit zu tun. Man kann natürlich nicht
17 erfolgreich sein in einer Firma, wenn es den Leuten nicht gut geht und dadurch hat man hautnah die
18 Entwicklung gesehen. Dann kommen natürlich die ganzen Erhaltungsgründe dazu, man hat ein Haus
19 gehabt, das es zu erhalten galt, ich bin die vierte Generation da drin. Man hatte eine Firma mit einem
20 Namen und da wurde uns immer gesagt, dass man das pflegen muss und keine Schande machen
21 darf. Es ist so, auch von der Vaterseite her, wir sind eine alte Zürcher Familie und hatten Verpflich-
22 tungen gegenüber der Öffentlichkeit, das war auch noch ein wichtiger Faktor. Dann hat man sich
23 auch mal die Frage gestellt, ob man in die Politik geht oder nicht und es haben sich noch andere Fra-
24 gen gestellt, aber man war über das Gemeinwesen sehr besorgt. Also man hat sich auch zur Verfü-
25 gung gestellt. Ich komme dann zu einem späteren Zeitpunkt darauf zurück, wie viel es einem auch
26 hilft, wenn man die Möglichkeit hat, sich zusätzlich zu seinem Beruf sich noch in anderen Netzwerken
27 oder was auch immer das es ist zu bewähren. (..) Nach der Mittelschule bin nach Lausanne in die
28 Hotelfachschule gegangen. (..) Der Grund dafür war, dass man im Familienbetrieb natürlich immer
29 die Tochter des Hauses ist, das klingt ja schon komisch, fast vom vorletzten Jahrhundert, aber es ist
30 natürlich auch eine Bewährungsprobe, ich wollte nicht einfach nur da sein, natürlich hatte ich Freude
31 an den ganzen Tätigkeiten, aber ich bin der Meinung gewesen, ich müsse mich erst wo anders be-
32 währen und einen festen Beruf lernen. Väterlicherseits komme ich ja aus einer grossen Hotelier-
33 Familie, das waren alles Hoteliers gewesen, also aus der Luxusbranche, also die haben Hotels gebaut
34 und Hotels besessen, also die Hotelgeschichte ist tief in meiner Familie verwurzelt, also in die Michel-
35 Familie, nicht in die Schurter. Mit dieser erblichen Belastung bin ich gut durchgekommen, bin auch
36 ins Ausland gegangen und bin mit 25 Jahren nach Hause gekommen. Der Grund war, dass mein Vater
37 gesundheitshalber fast vollständig aussetzen musste, das war für meine Mutter etwas schwierig, sie
38 hat natürlich nichts gesagt, aber wie das in einer Familie so ist, für mich war es selbstverständlich,
39 dass ich nicht wegbleibe und weiss ich was mache. Also in diesem Alter kann man eigentlich schon in
40 der Hotellerie ins Kader einsteigen und mir wollten sie schon bald mal eine Direktionsstelle anbieten,
41 aber das wollte ich nicht, ich habe gefunden, die Familie ist jetzt meine erste Pflicht. (..) Und dann bin
42 ich schon ziemlich am Anfang Mitglied der Geschäftsleitung gewesen, ich habe noch einen älteren

43 Bruder, wir waren beide in der Geschäftsleitung. Dann hat sich das eigentlich gut entwickelt mit allen
44 Kanten und Versöhnungen, all das, was es halt so gibt, auch eine Familie hat natürlich ihre Differen-
45 zen, das ist auch richtig so. Dann hat es sich aber im Laufe der Jahrzehnte ähm herausgestellt, dass
46 ich das sogenannte Führungsgen mitbekommen habe und dies in einem Ausmasse, das wahrschein-
47 lich sehr stark von diesem Haus und meiner Familie geprägt wurde, von meinen weiblichen Vorfah-
48 ren, das waren ja alles Unternehmerinnen gewesen. (...) Und das andere war, ich habe Freude ge-
49 habt, ich bin auch jemand, der Menschen gerne hat. Die Sozialkompetenz, das lernt man in einem
50 Familienunternehmen. (...) Und dann ist natürlich die Politik gekommen. Zürich ist eine kleine Stadt,
51 nicht so viel Potential, in der Stadt selber //ja//. Ich habe mir selbstverständlich alle Anfragen immer
52 sehr gut (..) überlegt und dann hatte ich die Ansicht, dass ich an anderen Orten mehr beitragen kann,
53 als in der Politik. Ich bin jemand, der gewohnt ist zu entscheiden und rasch zu entscheiden und wenn
54 entscheiden, dann sicher nach einer gewissen Zeit, wenn man Meinungen eingeholt hat, aber sicher
55 nicht warten und die Leute sagen, sie wollen noch das und das (lacht). Ich bin ziemlich tempera-
56 mentvoll und rasch, das ist meine Natur und dann habe ich abgesagt. Das ein erster Entscheid und
57 der zweite, der ein wenig tiefer greift, dass ich dann, zwischen 25 und 30, habe ich aus einer persön-
58 lichen Erfahrung heraus entschieden, dass ich jetzt halt nicht heirate und keine Familie gründe. Aber
59 eine Unternehmerin möchte ich werden. Es gab bei mir diese beiden Optionen, übrigens in dem ein-
60 zigen Aufsatz, in welchem ich eine 6 erhalten habe, noch in der Primarschule, das ist für mich unver-
61 gesslich, mussten wir beschreiben, was wir später einmal werden möchten und ich habe geschrie-
62 ben, dass ich entweder eine Familie mit 12 Kindern möchte oder eine Firma. Ich wusste ja noch nicht,
63 was das heisst eine Firma zu haben, bei uns ist ja alles sehr einfach gelaufen in der Familie (..) meine
64 Mutter war die perfekte Partnerin, aber auch, wie soll ich sagen, perfekter Vorstand der Familie, sie
65 hat das sehr gut kombiniert Firma und Familie und wir sind überhaupt nicht zu kurz gekommen, wir
66 hatten natürlich Hilfe, ich hatte eine Kinderschwester, die ist an meinem 20 Geburtstag in Pension
67 gegangen (lacht). Das war das Netz, das einen immer aufgefangen hat, wenn es schwierig geworden
68 ist. (...) Und das heisst, ich war dann einfach frei gewesen, ähm, ansprechbar, also das war meine
69 persönliche Angelegenheit, aber vor allem natürlich auch sichtbar. Wenn Sie eine solche Firma ha-
70 ben, dann und ich würde sagen nicht nur vom Kundenkreis her sondern auch vom gesellschaftlichen
71 Kreis, man kennt Sie. Das hatte zur Folge, dass wenn jemand ein Opfer gesucht hat, um etwas zu
72 machen, dann ist man sehr rasch bei mir gelandet. Meine ehemalige Schule zum Beispiel hat einen
73 grossen Ehemaligen-Verein, das war mein erstes Präsidium mit 30 (..) also, die haben gefragt-, nein
74 die haben nicht gefragt, die haben gesagt, ich muss das machen. Ich hatte immer so Leute um mich
75 herum gehabt, die nicht lange gefackelt haben und gesagt haben, das wäre jetzt eine Aufgabe für
76 mich. Ich organisiere sehr gerne und ich glaube, ich habe kein schlechtes Vorstellungsvermögen, wie
77 man Gruppierungen zusammenhalten kann, programmieren, auf eine gesunde Basis stellen, in der
78 Öffentlichkeit bekannt machen, das waren ja auch alles Sachen, die ich sonst gebraucht habe. Das
79 war sehr erfolgreich, es hat mir sehr viel gebracht vom menschlichen her, hat mir all meine alten
80 Professoren gebracht, die dann pensioniert waren, in Verhältnissen die wunderschön waren, von
81 denen ich eine Menge gelernt habe, auch im Nahhinein. Ich bin sehr gerne in diese Schule gegangen.
82 Diese Schule hat zwei Sachen vermittelt, nämlich einen weiten Raum, um zu denken einerseits und
83 andererseits eine Liebe zu Kulturen, die uns in unseren Breitengraden geprägt haben. Das war sehr
84 wichtig, das war wie eine Denkbasis. (...) Das war mein erstes Präsidium und dann bin ich mit 40,
85 lassen Sie mich schnell rechnen (...) dann bin ich mit 40 in den ZFV, Zürcher Frauenverein und übri-
86 gens auch nur auf Empfehlung von jemandem, der gesagt hat, wenn Sie jemanden aus der Gastro-
87 nomie wollen, dann müssen Sie Rosmarie Michel nehmen. Ich war natürlich eine der wenigen, die
88 die Ausbildung hatte und ein eigenes Geschäft hatte und auch noch von Zürich war, das waren natür-
89 lich drei Punkte, die sehr ins Gewicht gefallen sind. Der ZFV war damals in einer schwierigen Phase,
90 an der Schwelle, ähm, zurückdenken an seine Stauten, die Firma muss wirtschaftlich geführt werden,
91 das wollten ja die Gründerinnen. Es war ja eine Genossenschaft von der Form her, aber es muss pro-
92 fitabel geführt werden. Also wir haben im ersten Monat unseres Daseins, von der Grössenordnung
93 und dem Hintergrund vor 120 Jahren, haben wir 1.25 Franken Gewinn gemacht, also das muss uns
94 erst mal jemand nachmachen, danach habe ich nur gehört, dass man in allen Firmen erst nach drei
95 Jahren Gewinn macht. Also einfach nur so zum sagen, das war eine Grundhaltung und die hat sich

96 auch dadurch, dass da ein soziales Engagement da war in Bezug auf Alkohol, hat sich das verändert,
97 ein Teil des Marktes hat sich verengt, weil eine ganze Industrie von Cafés und alkoholfreien Wirt-
98 schaften aus dem privat Sektor dazu gekommen sind, das heisst, unser Marktgebiet ist immer enger
99 geworden und musst einfach Wege finden. Wir hatten aber einen sehr grossen, schönen Immobi-
100 lienbesitz hier in Zürich, also das musste man einfach ein bisschen reorganisieren, ich habe gesagt,
101 ich will das nicht, ich habe das noch nie gemacht, ich hatte noch nie mit einer so grossen Firma zu
102 tun, war aber bereit mich an einen Tisch zu setzen, ich kann ja mal zuhören und vielleicht habe ich
103 eine Idee und kann ihnen helfen. Ich bin also an den Tisch gesessen und wurde innerhalb von kürzes-
104 ter Zeit Verwaltungsratsmitglied und in kürzester Zeit Präsidentin vom Verwaltungsrat. Das hatte
105 natürlich damit zu tun, dass die Neuerungen, die ich vorgeschlagen habe (..) Die sind schon sehr auf
106 der wirtschaftlichen Seite gewesen, das heisst, wir hatten einen gemischten Verwaltungsrat mit Spe-
107 zialisten, männlich und weiblich, nur das Amt des Präsidenten musste weiblich sein, so stand es in
108 den Statuten, aber im Verwaltungsrat dürfen auch Männer, wir haben dann den Immobilienbesitz
109 erneuert, Verkauf oder total neu gemacht haben, wir haben gewisse Verschiebungen von unserem
110 Vermögen gemacht. Also als ich beispielsweise den Züriberg gebaut habe, haben wir noch mit einer
111 Dependance Landplätze an der Hausbergstrasse, diese Dependance hat man nicht mehr gebraucht,
112 weil wir oben neben dem Haupthaus gebaut haben, in dem neuen schönen runden Bau. Auf diesem
113 Platz hat man dann, wenn man wirtschaftlich denkt ist das möglich, haben wir dann drei Häuser ge-
114 baut mit teuren Wohnungen darin, welche uns dann eben geholfen haben, den Züriberg zu finanzia-
115 ren. Das waren dann die Art von Überlegungen, die neu waren, da haben vielleicht meine Vorgänge-
116 rinnen ein bisschen gezögert, also jetzt nicht die Gründerinnen, die tungsrat. Ich habe dann auch
117 meine Nachfolgerin als Vizepräsidenten reingeholt, Renate Fischer, die ist ja jetzt schon längere Zeit
118 im Verwaltungsrat, ich habe sie geholt, weil ich das Gefühl hatte sie ist fähig und das hat sich be-
119 wahrheitet. Dann komme ich zu einer der Grundregeln, man sollte in dem Moment, in dem man
120 einen Chefposten übernimmt, seine Nachfolge regeln, das ist ganz wichtig und das vergessen immer
121 ganz viele Leute. (...) Also das wäre dann so der Start. Etwas, was mir sehr geholfen hat in dieser
122 ganzen Geschichte, wir Frauen sind ja ein bisschen weniger bekannt wie Männer und Elisabeth Feller
123 von Horgen, die selber eine Elektronikfirma gehabt hat und Grossunternehmerin und Industrielle und
124 ganz eine weitsichtige Person, hat mich dann bald in die Geschichte hineingeschupft, ich bin noch gar
125 nicht Mitglied gewesen, weil ich gesagt habe, ein Frauenverein interessiert mich nicht, äh, hat sie mir
126 einfach Aufgaben gegeben, also ich habe für die Institution weiss ich was alles gemacht, also Ver-
127 sammlungen, Jubiläen und an eines Tages hat sie dann gefunden, dass es Zeit wäre und das habe ich
128 auch begriffen, also man kann ja nicht nur von aussen so etwas machen. Dann bin ich im (...) 1961,
129 nein 1971 bin ich Schweizerische Präsidentin geworden und dann haben sie gegen meinen Willen
130 mich bereits 1977 im Internationalen Verein als Vizepräsidentin hineingenommen. Und 1981, auf der
131 Basis eines Absagebriefes meinerseits, wurde ich als Internationale Präsidentin gewählt. Jetzt, wenn
132 Sie so etwas machen, haben die Medien Interesse an Ihnen. Ich war Kopf der Woche in der NZZ, eine
133 halbe Seite, also alles Sachen, die man nicht erwartet. Das hatte zur Folge, dass ich europaweit in
134 diesen Gremien bekannt war, die das Gefühl hatten, sie müssten auch eine Frau integrieren. Also der
135 internationale Background war schon ein starkes Motiv, natürlich hatte ich den sonstigen Leistungs-
136 ausweis auch bis zu einem gewissen Grad. Als man hat damals auch neue Leute gesucht, ich bin dann
137 auch bei der Volksbank Verwaltungsratspräsidentin geworden, die wurde ja später von der Credit
138 Suisse übernommen, dann war ich auch noch 10 Jahre lang bei der Credit Suisse im Verwaltungsrat,
139 also nicht bei der Group sondern in der Credit Suisse, bis man diese dann in der Group integriert hat,
140 das war dann noch unsere letzte Aufgabe. (..) Das hatte zur Folge, dass, eben, also dass mir der Be-
141 kanntheitsgrad als Frau ein Spektrum gegeben hat, in dem ich auch Meinungen äussern durfte, das
142 habe ich eigentlich immer relativ gut gekonnt (lacht) und ich habe versucht, andere oder neue Ent-
143 scheidungen einzubringen. Also es sind zwei Dinge, die mich nicht nur sehr gefreut haben sondern
144 glaube ich auch für die Firma gut waren, ich habe, bei der Valora sind die Mitarbeitenden zu mir ge-
145 kommen und haben gesagt, dass sie jetzt ein Umweltschutzprogramm haben, ob sie mir es vorlegen
146 dürften. Das ist ja ganz typisch, man geht nicht zu einem Verwaltungsrat sondern man geht zur Ver-
147 waltungsrätin, weil sie ansprechbarer ist und weil sie besser zuhören kann. Das sind weibliche Eigen-
148 schaften, das ist nicht spezifisch aber so funktioniert das. Wir sind dann zusammengesessen, ich bin

149 dann auch ins Emmental gefahren, ich wollte Bescheid wissen, ich wollte nicht einfach für etwas ein-
150 stehen, was in dieser Beziehung so wichtig war. Ich habe dann gesehen, dass sie auf einem guten
151 Weg sind. Also wir waren ja der grösste Kaffeeproduzent für das Gasgewerbe und wir hatte sehr viel
152 Abfall von Kaffeepulver und dann hat jemand rausgefunden, wenn man das Kaffeepulver mit Humus
153 vermischt, dass das sehr viel besser für die Pflanzen ist, also die werden farbiger und grösser, also
154 das ist wie bei uns Menschen, das pusht einen (lacht). Dann hatten wir ein Abkommen mit einer
155 Gärtnerei, die also nicht nur gegärtnert haben sondern auch einen grossen Pflanzenbetrieb hatten.
156 Ich haben dann das dem Verwaltungsrat vorgelegt, dann hatten wir noch ein ganzes Energiesparpro-
157 gramm, das war zu Zeit des Herrn Ogi, das Programm 2000. Und wir haben dann da im ersten Jahr
158 eine viertel Million an Kosten eingespart, neben den positiven Effekten für die Umwelt. Das habe ich
159 immer als Stärke von uns Frauen empfunden und war immer der Meinung, dass man das vermehrt
160 einsetzen sollte, das Verständnis der Umsetzung von guten Ideen und das zweite, dort musste ich
161 immer bisschen schmunzeln, ist, dass wir ein gewisses Gespür haben, alle reden jetzt ja vom Bauch-
162 gefühl. Also es gibt ein Beispiel, wir mussten ja alle Kaderleute prüfen und ich hatte bei einem im fast
163 obersten Kader, also gerade unterhalb vom CEO, habe ich nach dem Interview gesagt, also es tut mir
164 leid, da habe ich kein gutes Gefühl. Dann haben die mich also mitleidig angeschaut und ich konnte es
165 nicht begründen, ich wusste einfach, da ist etwas nicht sauber. (..) Und dann haben sie denn enga-
166 giert, also es war die Mehrheit, die bestimmt hat, dass man ihn nimmt und nach drei Monaten ist er
167 mit einem Räuchli von Dannen gezogen, also ziemlich schlimm. Dies hatte zur Folge, dass ich etab-
168 liert war, also wenn ich gesagt habe, ich glaube das geht nicht, dann. Und auf noch etwas habe ich
169 bestanden, ich habe keinen CEO engagiert oder mitengagiert, mit dem ich nicht zuvor mit ihm und
170 seiner Partnerin zusammen essen gegangen bin, die haben mit mir essen müssen (lacht). Ich weiss
171 noch gut, dass der Egon Zehnder mal zu mir gesagt hat, dass der Kandidat für dieses Essen extra ein-
172 geflogen werden muss und ich habe gesagt, gut dann muss man ihn halt einfliegen. Dann sagt doch
173 der Egon Zehnder zu mir, dass das viel zu viel kostet. Da habe ich gesagt, Herr Zehnder, mit Ihren
174 Honoraren wagen sie es mit zu sagen, dass das viel zu viel kostet, Sie haben ja jedes Mass verloren.
175 Sie haben hier meine freien Termine und ich erwarte Ihre Bestätigung. Und dann ist er zu meinem
176 Erzfeind geworden. In einem anderen Verwaltungsrat, in dem ich war, wollte man ihn als Berater,
177 habe ich gesagt, ich wolle eigentlich lieber nicht, man sollte doch ein bisschen einen bescheideneren,
178 der Nahe bei der Front wäre, nehmen. Und natürlich, diese Männer halten nicht dicht. Ich war dann
179 mal Ehrengast beim Sechseläuten und das, was der Zunftmeister erzählt hat, waren drei Geheimnisse
180 aus dem Verwaltungsrat. Ich hatte eine ganz andere Rede vorbereitet und dann bin ich aber drauf los
181 und habe gesagt, dass ich mit Erstaunen festgestellt habe, dass der Herr Zunftmeister Sachen wisse,
182 die er nicht wissen sollte und ich müsse feststellen, dass die Vernetzung der Männer in der Zunft
183 auch ein bisschen gefährlich wäre, weil sie sich nämlich anscheinend Vertraulichkeiten erzählen und
184 das ist natürlich nicht zulässig. Also da hätten wir Frauen einen schlechten Ruf für was, das wir gar
185 nicht wären //mhm//. Und das haben auch alle gewusst, dass man aus der Frau Michel nichts raus
186 bekommt. Also das sind alles so Sachen, die natürlich auch menschlich gesehen interessant sind und
187 ich muss sagen, dass ich mit meinen Kollegen gut ausgekommen bin, weil sie auch gespürt haben,
188 dass es mir nicht egal war, wie es ihnen geht. Der Vorteil war halt auch, dass ich mich behaupten
189 konnte, ich hatte eine ziemlich dicke Haut. Ich hatte ja auch noch andere Sachen, das ist der Vorteil
190 bei so einer Firma, das gibt einem wenigstens die Gelassenheit, nicht Sicherheit, sondern die Gelas-
191 senheit, dass Sie irgendwohin gehören und von irgendwoher kommen. Aufgrund von dieser Basis war
192 es sicher einfacher, mit solchen Problemen fertigzuwerden. Ich war ja dann auch in den Medien ver-
193 treten, ich habe für Radio Z präsiert und dann auch Goldbach Medien AG mitgegründet, ich war
194 dort dann Präsidentin vom Verwaltungsrat. Es war dann einfach eine Form, die mir nicht mehr zuge-
195 sagt hat und dann bin ich gegangen. Das ist auch schön, dass ich die Unabhängigkeit hatte und nicht
196 bleiben musste. Das war ja nicht mehr ein Privatrado und daher bin ich von dannen gezogen. Ich
197 habe auch in Zürich versucht ein bisschen meinen Einfluss geltend zu machen. Ich war in der
198 Limmatquai Vereinigung, ich habe in diesen Chargen den Mühlesteig gebaut. Das ist noch ein Ge-
199 schenkli von meiner Seite, Privatfinanzier und dann habe ich einfach mit diesen Männern gesprochen
200 (lacht). Der Markt, der jetzt auf der Gemüsebrücke ist, die ganze Beleuchtung und ich war auch im
201 Tourismusverein, also ich habe schon versucht einen gewissen Dank meiner Heimatstadt zu zeigen.

202 Das wäre so der Werdegang, die Grundpfeiler. (...) Also ein Familienunternehmen eignet sich natür-
203 lich sehr gut für Frauen in Leadingpositions. Sehr oft kommen sie rein durch den Mann und sehr oft
204 als Tochter vom Vater, das heisst der Weg ist geebnet, aber in der heutigen Zeit ist es nicht mehr
205 möglich, dass sie dort bleiben aus Erbgründen, sondern es braucht eine grosse Portion Tüchtigkeit
206 dazu. Aber es ist eine Erleichterung, sie haben keinen Kampf dort beim Nadelöhr. Also ich hatte noch
207 einen älteren Bruder, sehr nett und auch eine gewisse Grosszügigkeit, er hatte einfach andere Inte-
208 ressen. Also sein Interesse für das Geschäft war nicht so gross, er hatte viele andere Interessen, er
209 hatte eine sehr nette Familie, zwei Kinder, alles, was man will. Also nicht dass er da als Privatier ge-
210 lebt hat, er war sehr tüchtig und hat viel gearbeitet, aber irgendwie war er nicht so engagiert. Bei mir
211 war es so, dass ich natürlich, ähm, die Firma war ein grosser Teil meines Lebens, für die ich mich ein-
212 setzen wollte und es ist mir ja auch gelegen, natürlich habe ich ihm gegenüber Konzessionen ge-
213 macht, weil ich nicht wollte, dass er untergeht. Wir sind schon zwei sehr verschiedene Menschen, ich
214 hätte lieber noch mehr Druck auf das Gaspedal gegeben und das ging nicht, weil er sonst unterge-
215 gangen wäre, das war auch gut so. Er hat bis heute ein gutes Verhältnis zu mir.

216

217 **VG: Welche Fähigkeiten und Kenntnisse waren wichtig für Ihre Arbeit?**

218

219 RM: Ich kann Ihnen das ganz direkt sagen. Das erste, was wichtig ist, ist Neugier, also man sollte sich
220 mit vielem befassen und immer neugierig sein für Neues. Das zweite ist Bescheidenheit, das ist ganz
221 wichtig, man kann nicht alles alleine machen, man ist auch nicht auf irgendeine Art besser als die
222 anderen, man ist jetzt halt einfach auf diesem Posten. Und das dritte ist der Humor, wenn Sie den
223 nicht haben, dann überleben Sie nicht (lacht). Das sind drei ganz einfache Hinweise, wo ich denke (..)
224 das ist eine Basis, auf der man aufbauen kann. Aber dann kommen sicher auch noch gewisse Kompe-
225 tenzen dazu. In einem Familienbetrieb bekommen Sie Sozialkompetenz mit, das ist ein wichtiger
226 Faktor, hautnah.

227

228 **VG: Wie sah Ihr persönliches Umfeld während Ihrer beruflichen Tätigkeit aus? Pfl egten Sie einen**
229 **grossen Bekanntenkreis?**

230

231 RM: Also erstens hatten wir einen sehr weiten Familien- und Freundeskreis, also in den bin ich hin-
232 eingeboren. Das zweite war, dass ich und mein Bruder ein ideales Einladungspaar waren, also er war
233 drei Jahre älter als ich, er war ein guter Tänzer, ich war damals auch eine gute Tänzerin und wir ha-
234 ben uns gegenseitig die Freunde geliefert. Also seine älteren Freunde für meine Freundinnen und die
235 jüngeren Freundinnen für meinen Bruder, also das hat sehr gut funktioniert. Dann etwas von dem
236 nahen Umfeld, dass Sie nicht wissen können, mein Bruder hat eine Freundin von mir geheiratet und
237 hatte zwei Kinder und die Freundin ist plötzlich mit 50 an einem Krebs gestorben. Dann automatisch
238 ist ja da eine Schwester und dann war ich für die Kinder verantwortlich. Also ich hatte trotzdem Kin-
239 der, ich hatte auch sechs Patenkinder und so. Das war vielleicht das einzige, wo ich, ähm, das kommt
240 auch in meinem Aufsatz zum Ausdruck, das hat mir manchmal schon ein bisschen weh getan, dass ich
241 keine Kinder hatte, das hat mir auch ein bisschen gefehlt. Das beinhaltet halt auch, dass der richtige
242 Mann auch richtig reagiert und dass man da zusammenfindet und das ist jetzt halt nicht gegangen.
243 Aber ich hatte immer viele Kinder um mich herum, also ich habe ja jetzt auch die Kinder von meinem
244 Neffen, also die sind jetzt zurückgekommen von China und das sind schon so quasi Enkel für mich.
245 Das Umfeld ist also gewährleistet. Dann habe ich bis zu dem Lebensende meiner Eltern, gestaffelt
246 beide hier bis zum letzten Tag im Haus gehabt. Natürlich mit der entsprechenden Infrastruktur, Spi-

247 tex und Privathilfe. Aber die Familienpflichten im weitesten Sinne, die haben mich begleitet bis vor
248 (..) 25 Jahren, ähm gut 20 Jahren.

249

250 **VG: Wie haben Sie Familie, Freunde und Arbeit unter einen Hut gebracht? War es anstrengend?**

251

252 RM: Natürlich ist das für alle Leute, die viel machen anstrengend. Also das ist klar, ich konnte kein
253 Flunderleben führen, wie man dem so schön sagt. Aber ich glaube ich bin von Natur aus eher ein
254 bisschen bequem, der Ansporn hat mir gut getan, da konnte ich etwas leisten, wenn ich das nicht
255 gehabt hätte, weiss ich nicht, ob ich ein so reiches Leben gehabt hätte. Das ist eine Tatsache, ich lese
256 sehr gerne und höre sehr gerne Musik und Autofahren, das sind ja keine produktiven Aktivitäten
257 (lacht). Also einfach in dieser Hinsicht. Und das zweite ist, dass ich sehr schnell gelernt habe, ist ent-
258 scheiden. Ich musste eigentlich von morgens bis abends Entscheidungen treffen, was jetzt Priorität
259 hat, sonst wäre ich unter gegangen. Und ich muss ehrlich sagen, dass hi und da die Vielfältigkeit, also
260 von vier Verwaltungsratsmandaten, at the same time die Netzwerkaufgaben, dann das Reisen. Ich
261 bin noch am Freitagabend entweder nach Amerika oder Südamerika geflogen und bin am Montag
262 wieder zurückgekommen. Also mit allen Terminen und vor allem auch Klimaunterschieden, das war
263 nahrhaft, aber ich habe eigentlich eine sehr gute Gesundheit, das ist eine Voraussetzung und das
264 andere war, ich musste immer schauen, dass das, was am wichtigsten war, zuerst gemacht wurde,
265 sonst wäre ich untergegangen. Mit der Familie, die haben gewusst, da ist jemand, der wenig Zeit hat,
266 aber vollen guten Willens das Beste zu tun und wenn etwas passiert, dann ist sie innerhalb des
267 nächst möglichen, schnellsten Flug da. Das habe ich zweimal praktiziert, das wussten auch meine
268 Freunde, bei einer Katastrophe ruft man ihr an und dann kommt sie, dann habe ich dann alles stehen
269 und liegen gelassen. Also die Prioritäten setzen und die Entscheide fällen im Zeitablauf. Und dann
270 gibt es natürlich Momente, ich bin oft am abends um 12 Uhr, ich musst ja auch noch Arbeiten ver-
271 schieben, die verschiebbar waren und dann bin ich 12 Uhr nachts an meinem Pult gesessen und habe
272 gedacht, das schaffe ich nicht. Dann bin ich schlafen gegangen und am nächsten Tag ging es dann
273 doch. Und ich hatte auch ein paar ganz treue Leute um mich herum, als ich dann gewählt war als
274 internationale, ähm, musste ich dann auch eine Sekretärin haben. Das hatten meine Vorgängerinnen
275 nicht und ich habe gesagt, es tut mir leid, das muss jetzt einfach sein. Dann habe ich jemand gefun-
276 den, der besser nicht sein konnte, vom Wissen und vom Menschlichen her. Dann war sie noch die
277 Schwester von unserem Botschafter in Wien, das hatte zur Folge, dass alle protokollarischen Fragen
278 auf der Stelle beantwortet wurden, wir haben einfach den Alfred angerufen und gefragt was soll ich
279 jetzt machen, mit welcher siamesischen Königin (???) (lacht), dann hat er uns Bescheid gegeben und
280 natürlich auch die Vernetzung durch ihn mit Bern, die dann auch dafür gesorgt haben, dass alles
281 klappt, wenn ich mit diesen Delegationen unterwegs war oder auch selber. Meine Reiseroute war
282 aus Sicherheitsgründen ihm immer bekannt, das war für meine Familie immer eine Sicherheit, das sie
283 wussten, sie ist nicht irgendwo in Afrika und geht unter sondern die Botschaft im nächsten Ort wird
284 sicher darum kümmern. Das war eine Sicherheit, die wunderschön war.

285

286 **VG: Also haben Sie das gut unter einen Hut gebracht und haben Prioritäten setzen können?**

287

288 RM: Ja also ich weiss nicht ob gut oder nicht gut, das müssten eigentlich die anderen sagen. Es war
289 immer sehr anspruchsvoll, meine Kraft und mein Zeitablauf, ich hatte ja auch nur 24 Stunden, aber
290 wie Sie sehen ich habe gut überlebt //(lacht)//. Und das andere ist, was auch typisch für mich ist, ich
291 brauche hi und da Zeit für mich alleine und ich hatte eine Zeit lang ein Büro in London, dann gab es
292 über Mittag zwei Gruppen, eine Pub-Gruppe und eine Pizza-Gruppe. Die Pub-Gruppe glaubte ich

293 wäre in der Pizza-Gruppe und die Pizza-Gruppe glaubte ich wäre in der Pub-Gruppe und ich war im
294 britischen Museum bei der (??) (lacht). Und ich bin sehr ausgeruht und mit Distanz zurückgekom-
295 men, Sie können sich ja vorstellen, wenn man eine so internationale Arbeit hat, hat dies zur Folge das
296 man eine neue Art von Leadership kennenlernen müssen, Sie können wirtschaftlich nicht recompo-
297 ser, also Sie können ja nicht einfach irgendwelche Gelder auszahlen und müssen verfeindete Parteien
298 zusammenbringen oder politisch verbinden, die haben miteinander Krieg geführt und sind bei mir am
299 Tisch gegessen, wir hatte ein gemeinsames Projekt. Das gibt ganz neue Aspekte und ich behaupte,
300 dass ich nicht so gut durchgekommen wäre mit meinen Veraltungsräten, wenn ich nicht diese Ne-
301 benausbildung gehabt hätte, das war dann hart. Und die haben dann am Schluss gesagt, sie wissen
302 jetzt, was Schweizerische Demokratie ist, man fragt zuerst alle und nachher bestimmt man. Das
303 stimmt natürlich. Aber das war für mich eine ganz gute Lehre, es hat mir viel geholfen.

304

305 **VG: Sie arbeiteten in dem von ihrer Familie gegründeten Unternehmen. Inwiefern hat Sie die Tat-**
306 **sache, dass Ihre Familie ein Unternehmen leitete, beeinflusst?**

307

308 RM: Das war natürlich das Bild, was mich begleitet hat. Wir haben einerseits gelernt, dass ein Ge-
309 schäft führen Respekt und Arbeit benötigt. Und es gibt so ein kleines Beispiel, wenn wir mit der Kin-
310 derschwester weg sind, sind wir nicht durch den Laden gegangen sondern man hat an der Türe zum
311 Laden geklopft und dann ist meine Mama rausgekommen, weil sie uns Auf Wiedersehen sagen woll-
312 te und wir sind nie hinaus ohne. Aber in dem Moment, als man über diese Schwelle getreten ist, hat
313 es geheissen, man müsse etwas arbeiten. Das war einfach die Regel, die man mir mitgegeben hat. Als
314 ich älter war und auch während meiner Mittelschulzeit, haben wir an Weihnachten noch bis spät in
315 die Nacht hinein gearbeitet, es musste ja alles frisch sein und da habe ich selbstverständlich auch
316 geholfen, weil ich das gerne gemacht habe, das hat einfach dazu gehört. Unter der Woche gab es
317 nichts Süsses, für die Schule hatten wir ein Stückt Brot wie alle anderen auch, am Sonntag oder wenn
318 man Besuch hatte gab es etwas Süsses und natürlich am Geburtstag. Aber halt die Einschränkung,
319 man nimmt nicht einfach, weil das jetzt mein Laden ist, da hat man Regeln eingehalten. Auch gegen-
320 über den Mitarbeitenden man hat nicht einfach genommen und auch ein bisschen als Vorbild.

321

322 **VG: Denken Sie, dass es für Sie einfacher war, in dem Unternehmen Ihrer Familie eine Führungs-**
323 **position zu erlangen als in einem anderen Unternehmen?**

324

325 RM: Ich würde schon sagen. Es ist ja wie ein Familienbild und Sie wachsen mit dem auf. Ich würde
326 behaupten es wäre einfacher.

327

328 **VG: Auch Sie, die ein Unternehmergehen haben?**

329

330 RM: Ja, das gehört eben auch dazu. In einer eigenen Firma, die muss ja auch wachsen und sich ver-
331 ändern, wir sind in einem harten Markt. Ich habe viel geändert in meinem Geschäft, also wir haben
332 regelmässig umgebaut und das Angebot geändert.

333

334 **VG: Aber sie hätten sonst nicht so eine Karriere eingeschlagen?**

335

336 RM: Also ich habe ein bisschen etwas gegen das Wort Karriere. Das hat damit zu tun, weil es eine
337 Planung gibt, ähm, es kommt eigentlich aus dem Kriegsvokabular, also in der Armee dort bedeutet
338 eine Karriere einen Vorstoss machen, also einen Angriff. Ich will Ihnen sagen wieso, ich bin so früh
339 immer in alles reingekommen, dass es für mich eine Selbstverständlichkeit war. Ich wollte die Chan-
340 cen wahrnehmen, weil die anderen das Gefühl hatten, dass ich das kann und es war manchmal wirk-
341 lich eine Nummer zu gross für mich, aber dann bin ich hineingewachsen. Wenn man schon die Chan-
342 ce hat, ist das doch super. Aber so das, was man landläufig unter Karriere versteht, das hat mich
343 nicht interessiert.

344

345 **VG: Hätten Sies sonst ein bequemes Leben geführt?**

346

347 RM: Also ich gehöre ja zu den Privilegierten, ich hätte es wie nicht nötig gehabt. Aber ich bin immer
348 in dem Markt wanted gewesen, das ist ja relativ selten und es ist jetzt halt einfach so gewesen, ich
349 kann nichts dafür. Ich sage immer, ich war zur richtigen Zeit am richtigen Ort.

350

351 **VG: Ja, das würde ich mir auch wünschen (lacht).**

352

353 RM: Ja, die Strukturen haben sich auch sehr geändert. Wir haben mengenmässig mehr Frauen, die
354 gut ausgebildet sind und das gut könnten, wir haben nicht mehr Angebote und wir haben heute eine
355 Struktur, die viel mehr ins Management geht als ins Unternehmertum. Ich beneide die jungen Frauen
356 nicht, es ist viel härter, als zu meiner Zeit, viel härter, wir hatten noch viel mehr Möglichkeiten, zu
357 gestalten und herauszukommen, eine Art Eigenleben zu führen, auf eine Art unabhängig. Also das ist
358 schon hart, was heute da passiert so kurz vor dem Nadelöhr. Heute haben Sie eine Konkurrenz, jetzt
359 wollen sie Sie nicht mehr, Männer haben jetzt eine Konkurrenz und sie wissen es und teilweise ist
360 diese Konkurrenz besser als Sie (..) die Armen (lacht). Ein Beispiel, ich war letzte Woche Gast bei der
361 Uni und zwar bei einem Gespräch über die Entwicklung der Professuren an der Universität in Zürich.
362 Also wir haben ja einen relativ kleinen Prozentsatz von weiblichen Professorinnen, gegen unten ist es
363 besser ausgeglichen. Der Direktor hat eine Ansprache gehalten und er hat gesagt, dass sie selbstver-
364 ständlich versuchen werden, die Gelder von Bern weiterhing zu bekommen, weil sie damit die Frauen
365 fördern können und so, damit das besser wird (lacht), ich sehe Ihr Gesicht. Und mein erstes Wort
366 war, das ich gerne das Vokabular ein bisschen ändern würde, ich gehöre mit 51 Prozent zu der
367 Mehrheit der Gesellschaft und ich muss nicht gefördert werden, sondern, das, was man ändern muss
368 sind die Strukturen, ich hätte ihn hauen können (..). Ich bin ja ständiger Ehrengast an der Uni Zürich
369 und ich weiss nicht, aber es ist relativ schnell gegangen (lacht). Aber ich war entsetzt, dass unsere
370 Hochschule, die früher so fortschrittlich war, wir haben ja hier die ersten Ärztinnen und die ersten
371 Juristinnen auch, also Donnerwetter, was glaubt der eigentlich. Also sein Vorvorgänger hat ja dafür
372 gesorgt, dass ich Ehrengast bin, der hatte auch einen ganz anderen Approach und mit seinem Vor-
373 gänger bin ich auch ganz gut ausgekommen, der hatte auch eine ganz andere Art, wie man mit Frau-
374 en umgeht, aber er jetzt, also das ist ja wirklich schlimm.

375

376 **VG: Welche Aspekte eines Familienunternehmens betrachten Sie als positiv und welche Aspekte**
377 **eines Familienunternehmens sehen Sie als negativ an?**

378

379 RM: (..) Im Familienunternehmen haben Sie ja die Vor- und Nachteile eines Familienunternehmens.
380 Also die Vorteile sind sicher, dass sie einen gewissen Anschauungsunterricht haben und der muss
381 nicht nur gut sein, Sie lernen auch, das was man nicht machen sollte. In der Familie ist es ja ganz nah
382 und Sie sehen diese Entscheide. Das zweite ist, dass Sie relativ früh in einem Familienunternehmen
383 lernen, mit Menschen umzugehen, das ist eben die Sozialkompetenz mit Kunden und natürlich mit
384 Mitarbeitenden. Und wie alles hat auch diese zwei Seiten, Sie sind natürlich auf eine Art behaftet,
385 also Sie haben eine gewisse Verpflichtung, also Sie sind eine Perle in der Reihe, Sie haben es ja nicht
386 gegründet, Sie sind nichts Besonderes sondern Sie haben etwas übernommen, das andere bereits
387 geschaffen haben. Damit gehen Sie eine Verpflichtung ein, bei der Sie eine Balance finden müssen
388 zwischen der Erhaltung von Werten und der Innovation und der Marktanpassung und in dem müssen
389 Sie leben.

390

391 **VG: Sie hatten einfach die Rolle der Werterhalterin und die der Innovatorin.**

392

393 RM: Ja, Sie müssen immer probieren, in dieser Beziehung die Balance zu finden. Die Werteeerhaltung
394 ist schon auch noch wichtig, das ist ja ein bisschen die Glaubwürdigkeit eines Familienunternehmens
395 und ganz ohne sollten Sie eigentlich nicht durch die Welt gehen mit so was.

396

397 **VG: Sie haben ja ihr Geschäft dann verkauft.**

398

399 RM: Meine Mutter war eine sehr weise Frau, sie war weniger eine Unternehmerin als ich, aber sie
400 war weise. Sie hat zu uns schon als Kinder gesagt, ihr müsst auch nicht in das Geschäft kommen (..)
401 sonst werden wir in Zürich ein Museum, wenn wir alles so alte Firmen. Ihr macht das, was euch Spass
402 macht und dann seit ihr dort erfolgreich und dann haben wir halt hier das Geschäft nicht mehr. Also
403 das war eine Mentalität, die ich so mitbekommen habe und das war natürlich sehr hilfreich. (...) Ich
404 habe ja erst mit 75 das Geschäft nach 50 Jahren verkauft. Meine Familie wollte nicht und niemand
405 hätte sich auch dafür geeignet. Und dann war der ZFV, hat die Ressourcen, die ich wieder einsetzen
406 hätte gemusst und das machen Sie nicht mehr mit 75, ich hätte ein grosses Investitionspotential wie-
407 der aufbauen müssen, man muss ja immer etwas machen. Das Zweite war ein grösseres Marketing-
408 potential. Beides konnte ich mit 75 nicht mehr, das wäre fahrlässig gewesen, dann muss man sich
409 halt entscheiden. (..) Also ich spüre jetzt eine Welle. Junge Leute eignen sich dafür Familienunter-
410 nehmen weiterzuführen. Das hat damit zu tun, dass sie von der Gier weggekommen sind, immer
411 noch mehr zu wollen, sie überlegen sich mehr sie sind nachhaltiger, das sind jetzt vielleicht ein biss-
412 chen Modebegriffe, aber ich bin jemand, der sich damit befasst hat durch das ich seit 30 Jahren die
413 Microcredits begleite. Ich habe das Gefühl, dass Ihre Generation sehr vielversprechend ist, da bin ich
414 sehr hoffnungsvoll und habe das Gefühl, es kommt gut. Das wäre für unsere Gesellschaft und unser
415 Land etwas gutes. Also ich bin nicht gegen Expansionen, gar nicht. Aber ich musste ja das auch biss-
416 chen lernen bei der CS, ich habe immer gesagt, dass ich nicht in eine Grossbank möchte, ich bin ja
417 wenigstens dann nicht zur Group. Es war eine Genossenschaft und ich bin dort reingekommen und
418 nach der zweiten Sitzung habe ich gefragt, darf ich fragen, wie ihr weiter machen wollt. Es war so
419 offensichtlich dort. Aber ich habe viel gelernt und konnte wenigstens bei dem Übergang, glaube ich,

420 vermittelnd und begleitend dabei sein, wir konnten ganz viel Leute aus dem Kader übernehmen in
421 die CS. Die CS hat einfach eine gute Basis, immer noch, an das glaube ich, ich kenne auch immer noch
422 die meisten Leute, die dort sind und wir haben zwischendurch auch mal ganz grobe Fehler gemacht,
423 also in den 90er Jahren, da habe ich dazugehört, dass wir unternehmerischer denken wollten und
424 darum das Bonussystem eingeführt haben, mit der Meinung, dass es Leute animiert, selber zu den-
425 ken. Wir haben vergessen eine Grenze zu setzen, bis hier hin und nicht weiter, wir haben niemals
426 angenommen, dass sich das dermassen verbreitet und vergrössert. Als das ist, ich nehme an, meinen
427 Kollegen und mir ein grosser Kummer, dass das so gelaufen ist und das ist nicht gut.

428

429 **VG: Sie haben erwähnt, dass Sie nicht in die Politik gegangen sind, weil man nicht so schnell Ent-**
430 **scheidungen treffen kann. Sehen sie das bei einem Familienunternehmen als grossen Vorteil, dass**
431 **so schnell entschieden werden kann?**

432

433 RM: Ich glaube es ist wichtig dabei, das nötige Verantwortungsbewusstsein zu haben und wenn man
434 akzeptiert, dass man auch mal einen Fehlentscheid macht. Man ist ja kein Weiser sondern man arbei-
435 tet und sieht Möglichkeiten und dann fällt man einen Entscheid. Und was meine Eltern immer gesagt
436 haben, schlaf mal drüber, also diese Nacht habe ich dann doch, auch bei einem schnell Entscheid
437 eingeplant (lacht). Ich bin schon der Meinung, dass wir uns in unserem Land eigenen, eben mit dieser
438 Kleinstrukturierung, dass wir das eben auch können, in dieser Beziehung das Unternehmertum be-
439 stehen lassen und auch wachsen lassen. Und Sie sehen es ja auch, diese Länder, die so grosse
440 Schwierigkeiten hatten, sind Länder, die ihren Mittelstand kaputt gemacht haben, entweder mit
441 Steuergesetzen oder mit allzu starken Vergrösserungen. Natürlich braucht es das auch, aber es darf
442 nicht dominieren, ansonsten fehlt der Unterbau. Das ist auch der Grund, warum ich mich mit
443 Microcredits befasse, wenn Sie eine Pyramide haben und die Basis ist nicht gesund, dann können Sie
444 den Laden zu machen. Und das ist nicht nur in einem Land so, das ist eben weltweit so. Ich hatte ein
445 gutes Erlebnis mit zwei Professoren von Amerika, für welche die sustainability pyramid Credo ist,
446 beide haben an sehr bekannten Universitäten geforscht und dann sind sie eingeladen worden von
447 der Alumni von der Universität und dann haben sie mich dazu genommen, auch als Referentin und
448 natürlich den Herrn Clariden und so. Ich würde sagen, dass das so offensichtlich ist, wenn man das
449 anschaut, dass wir genauso abhängig sind von der Basis wie die Basis von uns und darum kann man
450 gar nicht anders, als sich darum zu kümmern und sich mit solchen Fragen befassen. Ich finde, dass
451 sich das also ganz gut entwickelt hat, ich bin ja auch bei der Gründung des Responsibility Funds da-
452 bei gewesen und jetzt einfach noch als zugewandtes Ohr und ich muss sagen, die machen das erstens
453 sehr gut, zweitens sehr professionell und drittens ist das jetzt normal gewachsen. Also wir haben
454 angefangen mit zwei Millionen Vereinsvermögen und jetzt sind wir bei einer Milliarde innerhalb von
455 10 Jahren, das soll uns erst mal jemand nachmachen. Wir haben noch nie keine Zinsen zahlen kön-
456 nen, also wir sind immer profitabel gewesen, wenn auch auf kleinem Feuer. Aber das ist was, was
457 ganz wichtig ist, die Basis also ähm der Zugang zu Möglichkeiten, ich bin nicht für das gleich machen,
458 sondern einfach Zugang zu Möglichkeiten und das sollte einfach für jeden Menschen auf dieser Welt
459 vorhanden sein. Das ist etwas, was eine echte Basis ist für Partnerschaft. (...) Sind wir doch mal ehr-
460 lich, wenn wir jemandem helfen, besteht immer das Gefälle von oben nach unten, aber wenn wir in
461 jemanden investieren, dann ist man auf der gleichen Ebene, das ist ein himmelweiter Unterschied.
462 Ich bin dafür, dass wir das vermehrt machen. Wir sind hier in Europa eh nicht die Stärksten wertmäs-
463 sig in der Zukunft. Es ist auch ein bisschen Eigennutz wir schaffen uns ein Marktpotential, wenn wir in
464 Entwicklungsländer investieren. (..) Aber das kommt auch ein bisschen aus dem Familienunterneh-
465 men, das Denken einer Familie oder ein paar Menschen und dann das normale wachsen, das Aus-
466 schöpfen von Möglichkeiten auch wenn sie noch so minim sind, aber wenn jemand innovativ sein
467 möchte, dann sollte es eben Möglichkeiten geben. Das sind so Grundprinzipien und dann hat man
468 Rückschläge und allerlei so Sachen, aber das gehört dazu. Wenn etwas dann erfolgreich wird, dann

469 kommen dann alle Halunken und wollen davon profitieren, in den politischen Gremien, dann hat
470 man ein bisschen Geldwäscherei, dann hatte wir Profiteure gehabt, die denn Frauen nochmals einen
471 Kredit gegeben haben anstatt, dass sie wieder zurückgekommen sind zum Normalen und jetzt sind
472 sie in der Schuldenkrise, jetzt kommen sie da nicht mehr raus. Das sind so Sachen. Aber ich würde
473 sagen der Prozentsatz ist im Moment noch so klein, dass wir wegen dem nicht Angst haben müssen
474 um diese Industrie, die ist so gewachsen, dass sie jetzt fast flächendeckend ist. Also wenn ich daran
475 denke, dass das jetzt sogar die Chinesen wollen, das ist ja super, die haben ja wirklich genug Leute
476 auf dem Land, die das brauchen können. Das patentpolitische Prinzip wird das aufweichen im Mo-
477 ment, in dem sie eine Mittelschicht haben, die selber denken und für sich verantwortlich sind, haben
478 die keine Chance mehr und das ist wunderbar.

479

480 **VG: Haben Sie sich früher schon vorstellen können, das Familienunternehmen zu führen?**

481

482 RM: Also in der Primarschule hatte ich wie gesagt zwei Vorstellungen davon, wie ich mein Leben
483 führen möchte, ich habe aber nicht gewusst, in welche Richtung das es geht, ob das jetzt die 12
484 Kinder sind oder meine eigene Firma. Aber die Firma war immer in meinem Gesichtsfeld in Bezug auf
485 die Zukunft. Als Teenager bin ich nach durchtanzten Nächten am Sonntagmorgen wieder im Geschäft
486 gestanden. Aber immer freiwillig, ich habe von meiner Mutter aus nie müssen. Ich habe gesehen da
487 fehlt jemand und dann bin ich halt gekommen.

488

489 **VG: Was war ausschlaggebend, dass die Wahl auf Sie fiel und nicht auf Ihren Bruder?**

490

491 RM: Er hatte die genau gleichen Möglichkeiten wie ich. Also er hätte genauso können, das hätten wir
492 dann miteinander aushandeln müssen. (...) Und was ist es gewesen? Es sind einfach langsam aber
493 sicher immer mehr Aufgaben bei mir gelandet, das war sicher der Anfang, also alle Führungsaufga-
494 ben. Mein Bruder ist jemand, der sich stark mit Historien befasst, also er ist in allen Zünften und so
495 Sachen. Also er hat viel Nebenposten gehabt, hat aber trotzdem in das Geschäft wollen. Bei mir war
496 das umgekehrt ich bin immer primär beim Schurter gewesen, dies konnten meine Nebenposten nicht
497 verdrängen, das waren meine Wurzeln, hier habe ich gearbeitet und das war primär meine Verant-
498 wortung. Und irgendwie hat er sich dann ein bisschen losgelöst. Er war dann einfach weniger enga-
499 giert. An was es gelegen hat, kann ich nicht genau eruieren. Es hat meiner Meinung nach mit dem
500 Charakter zu tun. Mir wurde auch gesagt, dass ich ganz anders wie mein Bruder bin. Er ist ein sehr
501 charmanter, er hat viel ausserhalb gearbeitet, er hatte eine sehr nette Familie, eine sehr nette Frau,
502 aber irgendwie ist es ihm wie entglitten, nein nein, das ist jetzt nicht so nötig, so in dem Stil.

503

504 **VG: Warum waren Sie nicht am Unternehmen Ihres Vaters interessiert?**

505

506 RM: Mein Vater ist sehr früh krank geworden und hat dann nicht mehr in sein eigenes Unternehmen
507 können. Er war ja Hotelier, er war im Sommer jeweils in Luzern im Palace und im Winter war er in
508 Luxembourg, dann hatte er hier in Zürich die Rüste gehabt, Rüste war zuvor eine Bibliothek und er hat
509 den Umbau gemacht und alles übernommen und gepachtet. Also er war dort Pächter und hat das
510 sehr gut geführt und gut gemacht. Ich bin auch dort immer helfen gegangen, also es war schon auch

511 etwas, dass mir gelegen ist. Aber gesundheitlich war er dann nicht mehr in der Lage, eine eigene
512 Firma zu haben und war nicht mehr aktiv. Er war dann da, er war nicht mehr ein gesunder Mann,
513 man musste sich ein bisschen um ihn kümmern.

514 **VG: Dann war Ihre Mutter mehr die Unternehmerin?**

515

516 RM: Meine Mutter war jetzt weniger eine Unternehmerin, sondern eine sehr gewissenhafte Person.
517 Sie hat einfach gefunden, das Erbe ihrer Mutter müsse sie jetzt richtig weiterführen. Sie war unwahr-
518 scheinlich fleissig. Meine Grossmutter wurde ja früh Witwe, das ist eben so ein Fall gewesen und hat
519 dann das Geschäft zur Blüte gebracht, das war ihr verdienst. (...) Meine Grossmutter väterlicherseits
520 ist auch früh Witwe geworden, die haben ein neues Hotel gebaut, den Wiznauer Hof in Wiznau und
521 dann hatte sie drei Buben zu erziehen, der Mann war nicht mehr da und dann hat sie den Florhof
522 übernommen, der Florhof ist unterhalb der Uni, das ist in Zürich ein sehr bekanntes Hotel. Einfach
523 diese Frauen waren super und meine Urgrossmutter war Buchdruckerin in der Schipfe, das Haus be-
524 steht noch. Also ich habe viele solche Kontaktpunkte, die zu dieser Verwurzelung beigetragen haben.

525

526 **VG: Hat Sie Ihre Mutter von Anfang an als geeignet für Ihre Position betrachtet?**

527

528 RM: Also wir hatten damals noch eine Arbeitsteilung, mein Bruder hat die Produktion gemacht und
529 ich habe die alles was mit Verkauf, Mitarbeitenden und Marketing zu tun hatte gemacht, also alles
530 eigentlich Front. Mein Mutter und ich hatten ein ausgesprochen gutes Verhältnis und ich hatte oft
531 das Gefühl, dass meine Mutter froh war, wenn sie abgeben konnte. Also ich hatte nie die geringsten
532 Schwierigkeiten mit ihr. Sie hat mich relativ früh eingesetzt und war froh, dass ich da bin und das
533 mache. Sie hat mir sehr viel überlassen, ich habe mein ersten Umbau fast alleine als ich 26 Jahre alt
534 war gemacht. Also ich bin gekommen und habe gesagt, da muss man etwas machen und dann hat sie
535 mir das überlassen. Ich habe einfach dazwischen rapportiert, auch wegen den Finanzen und so, dass
536 ich Kredit von der Familie bekomme und so. Ich habe seit dem alle 15 Jahre einen Umbau gemacht.

537

538 **VG: Bewundernswert von ihrer Mutter, dass sie Ihnen mit 26 so viel überlassen hat.**

539

540 RM: Meine Mutter hat sich glaube ich gewünscht, dass ich Heim komme. Ich war ja im Ausland. Ich
541 hatte zwar immer Heimweh, würde man jetzt nicht mehr glauben (lacht). Aber das hat sich dann
542 irgendwann aufgehört mit meinem Aufenthalt in Grossbritannien. Aber bis dort habe ich immer ge-
543 funden, es ist grässlich von zu Hause weggehen (lacht). Nein meine Mutter war sehr froh, dass ich da
544 gewesen bin und ich konnte durch das sie da war, war es mir möglich die verschiedenen nebenberuf-
545 lichen Arbeiten und auch die verschiedenen Verwaltungsratsmandate auszuüben. Ich hatte da die
546 beste Vertretung, die man sich wünschen konnte. Ich glaube mein Vater hätte mehr Probleme ge-
547 habt beim übergeben. Er hat ein bisschen die Konkurrenz gefürchtet. Wobei, als ich diplomiert wor-
548 den bin in Lausanne, habe ich einen Preis bekommen, fragen Sie mich nicht wieso, es könnte auch
549 sein weil ich aus einer Hotelier Familie komme und die Schweizer Hoteliers finanzieren ja diese Schu-
550 le. Und dann sass mein Vater da und hatte Tränen in den Augen und war ganz herzlich mit mir. Also
551 mit ihm weiss ich nicht, ob das so gut gegangen wär, aber mit meiner Mutter war das kein Problem.

552

553 **VG: Haben die Mitarbeitende/Kunden Sie von Anfang an in dieser Rolle akzeptiert?**

554

555 RM: Also mit den Kunden hatte ich keine Schwierigkeiten. Die haben das toll gefunden, dass da eine
556 junge Frau ist, die Bescheid weiss. Ich würde auch sagen, dass ich im verkaufen die beste war von der
557 Gruppe. Nach dem ich meine Hemmungen überwunden habe, ist das wirklich gut gelaufen. Ich muss-
558 te dann bei irgendwelchen Problemen mit Beamten oder so, ich mit denen verhandeln. Ich kann ein-
559 fach verkaufen, ich kann nichts dafür. Und dann war es so, ich habe viele ältere Mitarbeitende ange-
560 troffen, als ich eingestiegen bin. Da gibt es jetzt zwei Sachen, das eine ist der Respekt vor der Familie
561 und die Liebe zum Geschäft, das war vorhanden, bei allen Änderungen aber haben sie gebockt. Das
562 hat ihnen natürlich nicht gepasst, dass man was ändert. Ich würde sagen, dann hat sich halt einfach
563 die Spreu vom Weizen getrennt, ein Teil der Mitarbeitenden hat gesagt ich schaue jetzt besser, dass
564 ich mit der gut auskomme und haben vielleicht auch akzeptiert, dass es jetzt da Veränderungen gibt
565 und die anderen haben uns verlassen, also ich habe niemandem gekündigt, weil ich habe gefunden
566 das ist nicht fair wenn jemand lange da ist. Zwei, die bei mir in der Führung waren sind dann zu
567 Sprüngli gewechselt und immer, wenn ich sie gesehen habe, waren sie überaus freundlich zu mir.
568 Also war es nicht so schlimm mit mir und in dem grossen Betrieb Sprüngli hatten sie sicher nicht so
569 viele Möglichkeiten. Im Grossen und Ganzen ist es also sehr gut gegangen.

Eidesstaatliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und nur mit der von der Hochschule Luzern – Wirtschaft vorgesehenen Unterstützung Dritter verfasst haben. Zudem bekenne ich, dass alle verwendeten Quellen sowie alle verwendete Literatur angegeben wurden. Des Weiteren bezeuge ich das Vertraulichkeitsinteresse des Auftraggebers zu wahren und die Urheberrechtsbestimmungen der Fachhochschule Zentralschweiz zu respektieren.

Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form noch nicht vorgelegt worden.

Luzern, 29. Juni 2012

Verena Grest