

# Unternehmerkind bleibt man ein Leben lang

Kinder in Unternehmerfamilien sind von Geburt an potenzielle Nachfolger. Das macht es schwierig, selbstbestimmt einen Weg ins Berufsleben zu finden.

Von Julia de Groot

Die Ausbildung spielt im Leben von Unternehmerkindern eine zentrale Rolle. Das tut sie für alle Heranwachsenden. Für diese Gruppe ist die Bedeutung aber noch facettenreicher. Unternehmerkinder stehen schon früh unter Beobachtung. Da wird nicht nur die Wahl des Studiengangs beobachtet. Auch schon die Mathenote in der Primarstufe wird bezüglich der sich entwickelnden unternehmerischen Kompetenzen gewertet. Auch Freizeitaktivitäten werden analysiert. Ist die Tochter in der Hockey-Mannschaft die Anführerin? Zeigt der Sohn bei den Klavierstunden genug Biss? Diese Beobachtung ist wohl gemeint, kann aber zur Belastung werden.

Die Heranwachsenden haben die potenzielle Chance, ein Unternehmen zu übernehmen oder dort zumindest mitzuwirken, sind häufig aber nicht nur Kind, sondern auch quasi per Geburt potenzielle Nachfolger. Unternehmerkinder, für die dies keine attraktive Vorstellung ist, wählen oft einen Ausbildungsweg, der klar vom Unternehmen abgegrenzt ist. So ist ein Studium der Kunstgeschichte als klares Zeichen des Desinteresses an der Nachfolge im Maschinenbaukonzern zu werten.

## Geschwister als Konkurrenten

Neben der Ausbildung sind im Leben eines Heranwachsenden auch Geschwister von zentraler Bedeutung, doch Geschwisterliebe hat ihre Tücken. Der Andere ist bedeutsam für das eigene Leben, konkurriert aber auch ständig um Ressourcen und Aufmerksamkeit. Diese Konkurrenzsituation kann zu schweren emotionalen Auseinandersetzungen und Verletzungen führen. Neben dem typischen Fall des gemeinsamen Wachsenden und Streitens gibt es auch Geschwisterverhältnisse, in denen der Andere kaum eine Rolle spielt. Die Geschwisterverhältnisse haben in Familienunternehmen eine besondere Bedeutung. Durch das Unternehmen gibt es zwischen Geschwistern

deutlich mehr potenzielle Reibungspunkte. Das Spielfeld der Konflikte erweitert sich. Der Kampf wird nicht nur um die Aufmerksamkeit der Eltern geführt, sondern häufig auch um Einfluss und Anteile am Unternehmen. Dies gilt insbesondere, wenn das Unternehmen als attraktiv erachtet wird.

Ist es das nicht, kann das Dasein als Unternehmerkind ebenfalls schnell zur Bürde werden. Viele Unternehmen sind kaum oder gar nicht übernahmefähig. In anderen Fällen ist zwar das Unternehmen objektiv attraktiv, die potenziellen Nachfolger haben aber aufgrund anderer persönlicher Interessen oder Vorlieben kein Interesse an der Übernahme. Ist dies der Fall, will zwar kaum jemand seine Eltern enttäuschen, wird es aber häufig tun müssen, um sich nicht selbst zu verraten.

## Wo bleibt die eigene Identität?

Das Phänomen der Geschwisterliebe mit all ihren Höhen und Tiefen findet sich nicht nur zwischen den Geschwistern in der Nachfolgeneration. Das Unternehmen sitzt häufig als weiteres Kind mit am Tisch. Die Aufmerksamkeit muss nicht nur mit den menschlichen Geschwistern geteilt werden, Liebe und Aufmerksamkeit werden auch dem Unternehmen gewidmet. So wie wenn ein Geschwisterkind krank wird und die Eltern von Sorge und Aufopferung gänzlich eingenommen werden, kann es auch mit dem Unternehmen gehen. In schwierigen Zeiten kann die Sorge um das Unternehmen das ganze Familienleben bestimmen.

Aber ebenso gut kann dieses Geschwisterkind auch Freude bereiten, Sinn und Zusammenhalt stiften. In vielen Familienunternehmen gehören auch die Mitarbeitenden zur erweiterten Familie. So wachsen viele Unternehmerkinder quasi in Grossfamilienstrukturen auf, auch wenn die blutsverwandte Familie doch eher der typischen Kleinfamilie entspricht. Die

Tradition der Familie fortzuführen muss keine Bürde sein, sondern ist auch eine Ehre und macht oft nicht nur die Vorgänger- sondern auch die Nachfolgeneration stolz.

Der Stolz der Vorgängergeneration führt auch zu vielzitierten Problemen. Ein klassisches Bild ist das des Patriarchen, der sein Lebenswerk einfach nicht loslassen kann und deswegen im Unternehmen und damit häufig im Alltagsgeschäft der Nachfolgeneration mitmisch, obwohl er eigentlich längst aus dem Unternehmen ausgeschieden ist. Hier zeigt sich, dass das Unternehmen zwar Identität stiftet, aber auch gleichzeitig ein Hemmnis sein kann, eine eigene Identität zu entwickeln.

## Ohne Abgrenzung geht es nicht

Unternehmerkinder müssen sich irgendwann abgrenzen und auch Entscheidungen treffen, die vermeintlich gegen ihre Eltern gehen. Zum Beispiel kann die Verlegung des eigenen Wohnsitzes weg vom Unternehmen und den Eltern ein sehr wichtiger Schritt zur eigenen Identität und zum langfristigen Familienfrieden sein. Dieser Schritt birgt allerdings das Potenzial für einen, zumindest vorübergehenden, Eklat. Das gilt auch, wenn es sich dabei nur um ein paar Kilometer Distanz handelt und sich das Alter des Unternehmerkinds längst jenseits der 30 bewegt. Unternehmerkinder bleiben eben immer auch Kinder.

*Julia de Groot hat im Rahmen mehrerer Forschungsprojekte Interviews, Sekundärdaten sowie quantitative Daten zu Unternehmerkindern ausgewertet und in wissenschaftlichen Artikeln aufbereitet.*

**Kontakt:** Prof. Dr. Julia de Groot, Institut für Organisation und Personal (IOP), [julia.degroot@iop.unibe.ch](mailto:julia.degroot@iop.unibe.ch)