

Marcel Grünenfelder zur Nachfolgeregelung

Man muss sich dem früh stellen

Seit rund 25 Jahren teilen sich die Gebrüder Marcel und Albert Grünenfelder die Führung des Unternehmens. Im Jahr 2017 hat CEO Marcel Grünenfelder als Ältester die Nachfolgeregelung angestoßen. Wir haben nachgefragt, wie er das Thema angegangen ist und wie die Lösung aussieht.



Marcel Grünenfelder

Carrossier: Wie sieht die Kultur der Nachfolgeregelung bei GK Grünenfelder aus?

Die Nachfolgeregelung ist bei uns ein aktueller Prozess. Mein Bruder Albert und ich sind beide über unsere Berufslehre und die Weiterbildung in das elterliche Unternehmen hineingewachsen: Seit rund 25 Jahren teilen wir uns die Führung – 2004 haben wir zu gleichen Teilen die Aktienmehrheit übernommen. Daneben halten mein Bruder und ich über die Firma GK Grünenfelder International AG 50 Prozent Anteil an der Saudi-Arabischen CGS Gruppe (www.cgs.com.sa). Nach reiflicher Überlegung habe ich letztes Jahr entschieden, ein externes Beratungsunternehmen miteinzubeziehen. Die professionelle Unterstützung hat dazu beigetragen, dass beide Familienstämme sich mit dem Thema Nachfolgeplanung befassen und sich darüber austauschen.

Wie ist Ihre Familie gegliedert?

Wir sind zwei Familienstämme, ausserdem trennt mich und meinen Bruder ein Altersunterschied von neun Jahren. Wir beide

haben je zwei Kinder. Auch wenn ich aufgrund meines Alters als Erster die Nachfolgeplanung angestoßen habe, müssen logischerweise auch mein Bruder und seine Familie in diese miteinbezogen werden. Das wiederum bedeutet, dass man sich über die Wünsche beider Familienstämme austauschen und abstimmen muss. Gemeinsames Ziel ist es, die «Zukunft zu sichern». Dazu braucht es Planung und viel Arbeit.

Bei der Nachfolgeregelung geht es nicht alleine darum, wer in meine Fussstapfen tritt, sondern um eine umfassende Nachfolgeplanung für die nächste Generation. Als Unternehmer und Familienvater trägt man Verantwortung gegenüber seiner Familie und dem Unternehmen, also auch den Mitarbeitern und deren Familien gegenüber. Auch ich habe mich, wie andere Unternehmer, gefragt: «Was kommt nach mir? Wie geht es mit meinem/unserem Unternehmen weiter?» Ich wünsche mir, dass die Familie von meinem Lebenswerk profitieren kann und es die nächste Generation weiterführt.

Welche verschiedenen Faktoren sind im Nachfolgeprozess zu berücksichtigen?

Es braucht in erster Linie den offenen Austausch zwischen den zwei Generationen sowie Zeit. Es gilt dabei herauszufinden, welche Rolle man in Zukunft in Bezug auf das Unternehmen spielen möchte.

Können Sie die Leitung auch künftig durch die Familie sicherstellen?

Ja, die Gesamtleitung bleibt weiterhin in den Händen der Familie. Die operative Leitung der einzelnen Unternehmen übernehmen externe Geschäftsleiter. Meine Funktion als CEO der GK Grünenfelder AG wird auf den 1.1.2019 an unseren jetzigen CTO Philippe Köppel übergehen. Ich werde in den VR der

Familien-Holding wechseln und dort den VPR-Sitz übernehmen. Weiterhin werde ich als Delegierter die Familieninteressen in der CGS-Gruppe vertreten. Parallel zu meinem Rückzug aus der operativen Tätigkeit wird mein Bruder Albert als Delegierter der Familien die Gruppenverantwortung der GK Grünenfelder AG und der Frech-Hoch Nutzfahrzeuge AG übernehmen.

Das Unternehmen ist das Vermächtnis meiner Eltern. Es ist für mich deshalb ein logischer Schritt, dieses in die Hände der nächsten Generation zu übergeben.

War diese anfangs denn überhaupt interessiert?

Aktuell ist keines der Kinder (beider Familienstämme) operativ im Unternehmen tätig. Meine Kinder Sandra und René haben beide ihre Ausbildungen abgeschlossen und verfolgen ihre Karriere ausserhalb der Unternehmen, werden aber in der künftigen Struktur der Unternehmensgruppe Tätigkeiten übernehmen. Die Söhne meines Bruders, Philip und Marco, haben ihre Berufslehre erfolgreich abgeschlossen und befinden sich aktuell in ihrer Weiterbildung. Beide zeigen Interesse, nach Abschluss der Weiterbildung und mit Berufspraxis operativ im Unternehmen tätig zu werden.

Welche Fehler begehen KMU-Chefs, wenn es um Nachfolgeregelung geht?

Man ist sich zwar bewusst, dass man sich dem Thema annehmen muss, aber man schiebt es vor sich her. Und man ist der Meinung, die Familie sei automatisch interessiert, die Nachfolge anzutreten, oder dass nur eine familieninterne Nachfolge in Frage kommen kann. Oft glaubt man, die Nachfolgeplanung selbständig in eigener Regie bewältigen zu können. ●

Interview: Henrik Petro