

VATER UND SOHN UNTER EINEM FIRMENDACH

In manchen Handwerksbetrieben arbeiten Vater und Sohn zusammen. Nicht immer verläuft diese Liaison erfolgreich. Manchmal aber schon, wie das Beispiel der Ponato AG in Hombrechtikon zeigt.

Im Grunde genommen wäre Sandro Ponato gerne noch etwas länger als vier Jahre in jenem Grossbetrieb geblieben, wo er bis 2010 als Kalkulator und Bauführer gearbeitet hatte. Möglichst viele Erfahrungen sammeln, vor allem auch mit Grossbaustellen, das war sein Ziel. Doch im elterlichen Betrieb, der Ponato AG in Hombrechtikon, standen personelle Wechsel bevor. Neue Kräfte waren gefragt. Früher als geplant. Also folgte der heute 34-jährige dem Ruf seines Vaters Mario und übernahm die technische Leitung des Hochbaus. Die Ponato AG konzentriert sich als Rohbauunternehmer auf den Industrie-, Wohnungs- und Einfamilienhausbau, verfügt über eine Fassadenabteilung und hat sich auf Sichtbetonausführungen spezialisiert. Der 70-jährige KMU-Betrieb beschäftigt 65 Mitarbeitende.

Neue Ideen einbringen

Als Sandro Ponato 2010 in die Geschäftsleitung des elterlichen Betriebs eintrat, war ihm das Unternehmen natürlich nicht unbekannt, schliesslich absolvierte er dort seine Lehre und bekam innerhalb der Familie stets viel vom Betrieb mit. Trotzdem bedeutete der Wechsel für ihn einen grossen Schritt. Neue Strukturen, Kunden, Mitarbeitende und einen neuen, jedoch bestens vertrauten Chef erwarteten ihn. «Dass ich einst in unseren Betrieb zurückkommen würde, war seit jeher klar und auch abgesprochen. Während ich vorher im Grossunternehmen vor allem in einem Teilbereich tätig war, habe ich in unserer Firma mehr Verantwortung und bin näher am Geschehen.» Das sei spannend und herausfordernd zugleich, findet Sandro Ponato. Zudem

schätze er die Möglichkeit, Neues einzubringen und eigene Ideen umzusetzen.

Nicht immer einfach

Die Zusammenarbeit von Vater und Sohn unter einem Firmendach ist gerade in KMU-Betrieben ein häufig anzutreffendes Modell. Doch nicht immer gelingt dieses Miteinander von zwei Generationen. Natürlich laufe auch bei ihnen nicht immer alles reibungslos, räumen Mario und Sandro Ponato ein. «Besonders am Anfang war es für mich nicht immer ganz einfach. Es gab schon gewisse schwierige Situationen, in denen wir uns in die Haare gerieten und dann wieder finden mussten»,

erzählt der Junior-Chef. Man habe sich in dieser Rollenverteilung neu kennen gelernt, ergänzt Mario Ponato. Es sei wichtig, die gegenseitigen Stärken und Schwächen zu kennen, um gemeinsam etwas bewegen zu können. Von Anfang an wurden die Rollen zwischen Vater und Sohn klar definiert. «Als ich den Betrieb von meinem Vater übernommen habe, war es genauso. Mein Vater war sehr offen und liess mich nach meinen Vorstellungen agieren. Ich stellte den Betrieb ziemlich auf den Kopf. Zum Glück hatte ich Erfolg damit. Dies wollte ich auch meinem Sohn ermöglichen», betont Mario Ponato.

Fortsetzung auf Seite 32 ►

Sandro und Mario Ponato arbeiten seit 2010 erfolgreich zusammen. Foto: Fabrice Müller





HA27 autofix

Anhänger mit automatischer
Ladungssicherung

Die Vorteile

- › Ladungssicherung an drei Befestigungspunkten
- › Korrekte Lastenverteilung (Stütz- und Achslasten)
- › Kein zeitintensives An- und Abgurten
- › Eigene Ablagefläche für Baggerlöffel

Weitere Infos und Video auf unserer
Website: www.hutter-baumaschinen.ch



HUTTER BAUMASCHINEN AG

9450 Altstätten SG
Transportstrasse 6

3380 Wangen a. Aare
Stadthof 6

1607 Palézieux
Rte de Granges 11

hutterag@hutter-baumaschinen.ch
www.hutter-baumaschinen.ch

C17402

► Zwischen Zahlen und Bauchgefühl

Aus seinen bisherigen Erfahrungen und Ausbildungen bis zum eidgenössisch diplomierten Baumeister bringt Sandro Ponato viel Neues in das Unternehmen. Besonders im Bereich der Kalkulation und des Vertragswesens habe ich vieles verändert. Diese Veränderungen bergen jedoch auch Konfliktstoff. «In der Schule wurden wir stark auf diese Bereiche getrimmt. In der Zusammenarbeit mit meinem Vater zeigten sich hier klar die Generationenunterschiede. Wir achten viel genauer auf die einzelnen Vertragspunkte.» Das kann Mario Ponato bestätigen: «Früher wurden grosse Aufträge für ein bis zwei Millionen Franken noch per Handschlag abgeschlossen. Das geht heute natürlich nicht mehr.» Die junge Generation verlasse sich mehr auf die Zahlen, während die ältere Generation noch mehr auf den Bauch höre. Doch genau das sei eine Bereicherung für beide, finden Sandro und Mario Ponato. «Mein Vater und seine Generation strahlen eine gewisse Ruhe und Gelassenheit aus, die ich sehr schätze», sagt Sandro Ponato. Als Sportler lege er grossen Wert auf eine gute Teamarbeit, bei der sich alle mit ihren Erfahrungen einbringen können. Wenn das Team aus Vater und Sohn beruflich zusammenarbeiten, bestehe jedoch die Gefahr, dass viele Themen aus dem Arbeitsalltag auch ins Privatleben hineingetragen würden, findet Sandro Ponato. Das sei schon immer so gewesen, ergänzt Mario Ponato schmunzelnd.

Loslassen lernen

Gegenseitiger Respekt, Vertrauen und Wertschätzung sowie eine klare Rollenverteilung sind für Mario und Sandro Ponato wichtige Erfolgsfaktoren, damit das Zusammenspiel von Vater und Sohn im Betrieb von Erfolg gekrönt ist. «Als Vater und Firmeninhaber muss man lernen, loszulassen. Das fällt nicht allen leicht», beobachtet Mario Ponato immer wieder. Sein Sohn habe eine gute Ausbildung, viel Erfahrung und mache seine Sache sehr gut. Deshalb falle es ihm nicht schwer, den Betrieb zu übergeben. Gesagt, getan: Mario Ponato geht in diesen Wochen in Pension und übergibt das Zepter seinem Sohn. Auf diesen Mo-

ment haben die beiden in den letzten drei Jahren hingearbeitet. «Dass mein Sohn den Betrieb übernimmt, ist für mich ein Glücksfall. Denn ich bin mir bewusst, dass dies heutzutage nicht mehr selbstverständlich ist», freut sich der Seniorchef, der künftig nach eigenen Angaben vor allem noch als «graue Eminenz» im Hintergrund wirken möchte.

Klare Regeln, offene Kommunikation

Nicht immer verläuft die Zusammenarbeit zwischen Vater und Sohn im Betrieb so erfolgreich. Der Unternehmensberater Hans-Peter Ruepp, Inhaber von Ruepp und Partner AG in Rotkreuz, stellt immer wieder fest, dass in Betrieben, wo Vater und Sohn zusammenarbeiten, die Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten zu wenig klar geregelt sind. «Wer welche Aufgaben übernimmt, hängt natürlich immer auch vom Alter des Sohnes sowie von seinen persönlichen Weiterbildungen und beruflichen Erfahrungen ab», sagt der Unternehmensberater. So mache es einen Unterschied, ob der Sohn bereits mit 25 dem Familienunternehmen beiträgt oder erst mit 35, nachdem er auf einige Jahre Berufserfahrung und Weiterbildung zurückblicken kann. «Das mittel- bis langfristige Ziel ist es ja in der Regel, dass der Sohn einst die Geschäftsleitung übernehmen wird. Ich empfehle deshalb, bereits beim Firmeneintritt des Sohnes klar zu regeln, wann ihm welche Abteilungen beziehungsweise Aufgaben und Verantwortlichkeiten übergeben werden», so Ruepp. Eine klare Regelung setze eine offene Kommunikationskultur voraus. Was sind die Erwartungen des Sohnes und des Vaters? Welche Ziele setzt sich der Sohn für die Zukunft des Unternehmens. «Obwohl sich Vater und Sohn so nahe sind, wissen sie oft zu wenig voneinander. Ob eine Zusammenarbeit zwischen beiden funktioniert, hängt zudem auch von den Charakteren der Personen ab», gibt Ruepp zu bedenken.

Fabrice Müller

Weitere Informationen:

www.ponato.ch
www.ruepp.ch