

## Was macht eigentlich...?

**Anfang 2018 haben wir mit Ihren Kindern ein Interview für ein längeres Porträt geführt, das in der FARBE UND LACK 04/2018 erschienen ist. Die Drei sprachen von einem harmonischen Generationenwechsel. Wie haben Sie diese Zeit erlebt?**

Mit zunehmendem Alter verstärkte sich mein Bewusstsein, dass auch ich nicht ewig leben würde. Und so habe ich im Alter zwischen 50 und 60 Jahren damit begonnen, mich intensiv mit der Zukunft unseres traditionsreichen Familienunternehmens zu beschäftigen. Mir war stets wichtig, meinen drei Kindern Stephanie, Andreas und Christoph eine gute Ausbildung zu ermöglichen. Alle drei haben einen Masterstudengang an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH) absolviert, wo sie sich das notwendige technische Know-how aneignen konnten. Die Karl Bubenhofer AG ist seit meiner Übernahme 1986 enorm gewachsen. Mittlerweile haben wir eine Größe erreicht, die eine Nachfolge durch alle drei Kinder möglich machte. Ich führte mit ihnen Gespräche bezüglich der Bereitschaft einer Unternehmensnachfolge zu dritt – und alle waren bereit, als Geschwister das Unternehmen in der vierten Generation weiterzuführen und zu entwickeln. Mit der Unterstützung eines externen Beraters bereiteten wir den Übergabeprozess und die zukünftige Organisation vor. In den letzten vier Jahren meiner operativen Führung des Unternehmens traten die Drei gestaffelt in das Unternehmen ein. Dies gab mir die Möglichkeit, sie auf ihre neue, verantwortungsvolle Aufgabe vorzubereiten. Am 1. Januar 2017 übergab ich dann schließlich die operative Führung in die Hände meiner Kinder.

**Es hiess, Sie wollten sich vor Ihrem 70. Geburtstag in den Ruhestand verabschieden. Wie kam es zu dieser Entscheidung?**

Während meiner Tätigkeit als Geschäftsführer habe ich viele Familienunternehmen gesehen, die den Generationenwechsel erfolgreich überstanden haben. Aber auch etliche, bei denen die Übergabe scheiterte. Dabei musste ich feststellen, dass diese Nachfolgeregelungen meist am Verhalten der ausscheidenden Persönlichkeiten, welche zum Zeitpunkt des Überganges i.d.R. über 70 Jahre alt waren, scheiterten. Aus meiner Sicht lag es oftmals daran, dass sie nicht loslassen konnten und die Vorstellung hatten, es müsse alles wie bis anhin weitergehen. Jede kleinste Veränderung war also von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Das führte wiederum dazu, dass die neue Geschäftsführung nach ein bis drei Jahren das Unternehmen verliess und der alte „Patron“ die Führung wieder in die eigenen Hände nahm. In etlichen Fällen wiederholte sich diese Situation mehrmals, bis die Unternehmung vor der Liquidation stand. Die geschilderte Entwicklung eines Generationenwechsels wollte ich verhindern. Daher entschloss ich mich, die Führung vor meinem siebzigsten Geburtstag der vierten Generation weiterzugeben.

**Sind Sie noch Verwaltungspräsident, oder haben Sie sich komplett zurückgezogen?**

Ich bin noch Verwaltungsratspräsident und unterstütze meine Kinder immer – wenn sie es denn auch wünschen. Ich habe den zweiten Generationenwechsel unseres Unternehmens, von meinem Vater zu mir, ausschliesslich positiv erlebt. Mein Vater übergab mir im Alter von 67 Jahren die Geschäftsführung und war danach noch bis etwas über 80

Verwaltungsratspräsident. Er vertraute mir voll und ganz und liess mir sowohl in der operativen Führung als auch bezüglich der zukünftigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens freie Hand. Dies werde ich nun auch so umsetzen.

**Wie würden Sie das Verhältnis zu Ihren Kindern beschreiben, die jetzt die operative Leitung innehaben?**

In erster Linie sind wir eine Familie, für die der Zusammenhalt an oberster Stelle steht. Das geschäftliche Verhältnis zu meinen Kindern beurteile ich als ebenfalls sehr gut. Ich mache ihnen keine Vorschriften, sondern beschränke mich auf Anregungen und Hinweise. Sie sollen, wie ich es nach dem Generationenwechsel auch hatte, freie Hand in ihren Entscheidungen haben.



**ERICH BUBENHOFER**

**Ihre Kinder berichteten, dass Ihre Frau und Sie sich verstärkt dem Reisen widmen wollten. Wo hat es Sie denn vor der Corona-Pandemie hingeführt?**

Der 1. Januar 2017 übergab ich die Führung meinen Kindern. Mitte Januar 2017 verreisten wir für fast zwei Monate nach Indien und Sri Lanka. Im gleichen Jahr waren wir noch längere Zeit in Australien und flogen später in die Südsee. Weitere Reisen führten uns in den Folgejahren in die Karibik, nach Südamerika und in

verschiedene Länder in Asien.

**Welchen Interessen widmen Sie sich in dieser Zeit, in der Sie nicht reisen können?**

Jetzt, wo wir alle etwas kürzertreten müssen, verbringen wir viel Zeit in unserem Zweitdomizil am Luganersee im Tessin. Wir besitzen dort seit vier Jahren einen Rebberg mit ca. 600 Weinstöcken, der direkt vor unserem Haus liegt. Mit Unterstützung eines professionellen Weinbauers hegen und pflegen wir diesen, was uns sehr viel Spaß macht.

**Welchen weiteren Interessen gehen Sie nach? Was vermissen Sie aus Ihrer aktiven Zeit als Geschäftsführer?**

Weitere Hobbys sind Lesen, Wandern, Schwimmen, Fahrradfahren sowie Freunde und natürlich unsere Kinder in unserem Ferienhaus im Tessin zu bewirten. Ich habe über 30 Jahre das Unternehmen geführt und weiterentwickelt. Mit meinem Rückzug und der Übergabe der operativen Führung ist dieser Lebensabschnitt abgeschlossen. Es gibt nichts, das ich aus meiner Tätigkeit vor dem Ruhestand vermisste. Die vielen neuen Eindrücke, welche ich durch das Reisen erhalten habe, und alle weiteren neuen und intensiven Aktivitäten lassen ein Vermissten oder Nachtrauern der Vergangenheit gar nicht zu.

**Auf welche Meilensteine bei Kabe Farben sind Sie rückwirkend besonders stolz?**

Sehr stolz macht mich, dass ich meinen Kindern eine gut florierende Unternehmensgruppe übergeben konnte. Sie ist in der Zeit meiner Geschäftsführung über das Achtfache gewachsen. In dieser Zeit entstand auch ein von Null aufgebautes, rentables und namhaftes Unternehmen in Polen, welches heute eine starke Position mit guten Produkten im polnischen Markt besitzt.

// Kontakt: medien@kabe-farben.ch