

Mehr VERTRAUEN in die Töchter

Viele Unternehmer haben Probleme, einen geeigneten Nachfolger innerhalb der Familie zu finden

Bei 200.000 mittelständischen Unternehmen steht aktuell oder in der nächsten Zeit die Nachfolge an. Doch die Kinder wollen die Firma oft nicht übernehmen oder der Patriarch lässt sie in seinem Schatten nicht groß werden. Es drohen Aufkäufe aus dem Ausland oder Fremdmanager.

VON LEILA HAIDAR

Rosemarie Amos-Ziegler hat ihre Nachfolge in trockenen Tüchern. Als Einzelunternehmerin gründete sie vor mehr als 30 Jahren den Pflegedienst WGFS – Wohngemeinschaft für Senioren. Heute versorgen 250 Mitarbeiter

ANZEIGE

Ihre Ideen machen Ihr Unternehmen erfolgreich.

150 Senioren in drei Häusern und zwei Wohngemeinschaften. Seit 1998 ist Ehemann und Diplom-Ingenieur Klaus Ziegler als Strategie mit von der Partie. Weil beide künftig kürzer treten wollen, arbeiten sie bereits seit mehr als fünf Jahren an einer Nachfolgeregelung. „Wir wollen unseren Mitarbeitern und Bewohnern langfristig stabile Strukturen bieten“, sagt die 59-Jährige, die derzeit Menschen aus fast 40 Herkunftsländern beschäftigt.

Das Unternehmerpaar hat sich vor zwei Jahren für die Gesellschaftsform der GmbH entschieden. Gleichzeitig zog Schwiegertochter Malvine Amos ins Leitungsteam ein. Seit mehr als zehn Jahren arbeitet die Juristin im Familienbetrieb mit. „Ursprünglich wollte ich Staatsanwältin werden“, erinnert sich Amos. Doch durch die WGFS habe sie gemerkt, dass ihr der soziale Bereich mehr gebe. Zunächst führten Jung und Alt das Unternehmen zusammen. „Dabei haben wir uns immer wieder Auszeiten gegönnt, in denen die Jugend übernahm“, so die Noch-Chefin, die vor einigen Tagen in einen dreiwöchigen Urlaub startete. Bis 2020 soll der Großteil der Führungsaufgaben übertragen sein, nicht nur an die Schwiegertochter, son-

dern auch an den 2017 eingestellten Geschäftsführer Daniel Splettstößer. Während Malvine Amos als CEO alles rund um die operative und strategische Heimleitung verantwortet, ist Splettstößer kaufmännischer Geschäftsführer. „Es macht mich stolz, anderen beim Wachsen zu helfen, soweit, dass der Betrieb auch ohne uns funktioniert“, sagt Amos-Ziegler. Das Loslassen bereite ihr kaum Probleme. Unter anderem auch deshalb, weil inzwischen weitere Familienmitglieder ins Familienunternehmen eingestiegen sind: Sohn Benjamin im Personalbereich, sein jüngerer Bruder Dominique beginnt im nächsten Jahre eine Ausbildung zum Pflegedienstleiter. Zusätzlich hat das Ehepaar Mitarbeiter zu Führungskräften entwickelt. Etwa in den Bereichen Finanzen, Controlling oder PR.

Leider läuft es nicht immer so reibungslos wie bei den Amos-Ziegler. Häufig sind im deutschen Mittelstand keine Nachkommen da oder der Inhaber verstirbt ohne Nachfolgeregelung, verkracht sich mit seinen Kindern oder findet niemanden, der den Betrieb übernehmen will. „Viele Familienunternehmer beschäftigen sich gar nicht oder zu spät mit der Nachfolge, die Optionen einer strategischen Unternehmensnachfolge werden dann nicht genutzt“, analysiert Unternehmensberater Jörg Knoblauch. Wer zu spät an die Übergabe denkt, hat auch keine Gelegenheit, über Jahre einen geeigneten Nachfolger zu suchen oder zu entwickeln. Die Folge: „Immer mehr familiengeführte Unternehmen stellen Fremdgeschäftsführer ein oder denken über einen Verkauf von Anteilen an strategische Partner oder Finanzinvestoren nach“, beobachtet der Geschäftsführer des Consulting-Unternehmens tempus. Der bisherige Inhaber begleitet eine solche Übernahme von Geschäftsanteilen zwar, meistens aber wird der Betrieb anschließend veräußert. Für solche strategischen Investments gibt es rund 20 Anbieter in Deutschland. Vorteil: Die Firma besteht zunächst einmal weiter. Nachteil: Ein Fremder entscheidet mit. Und weil dieser auch Geld verdienen muss, sind seine Entscheidungen unter Umständen andere, als die eines auf Langfristigkeit ausgelegten Familienunternehmers.

Wie bei der WGFS besteht bei den meisten Gründern der Wunsch, dass die Firma in Familienhand bleibt, doch viele Chefs lassen ihre Söhne und Töchter in ihrem Schatten auch nicht wirklich groß werden. Dann droht der Familienzwist und die Nachfolge bleibt ein weiteres Mal offen. „Egal, wie der Schritt in die Zukunft aussehen soll, der Zeitpunkt, sich Gedanken zu machen, ist nie zu früh. Im Gegenteil, dadurch erschließen sich regelmäßig interessante Gestaltungsspielräume“, beobachtet Knoblauch. Drei bis fünf Jahre sollten Geschäftsführer einplanen, um einen

Investor in die Geschicke der Organisation einzuführen und eine qualifizierte Übertragung des Geschäftsbetriebs sicherzustellen. Dann kann er seine Firma gut aufgestellt und auf die nächste Generation übertragen und dabei die Steuerlast gering halten.

Für größere Mittelständler bietet sich auch die Stiftung an, um das Firmenvermögen zu schützen. Schraubenkönig Reinhold Würth soll einmal gesagt haben, dass seine Enkel das Firmengeld nicht für einen Ferrari verjübeln sollten. Deshalb gründete der erfolgreiche Familienunternehmer bereits 1987 die Adolf-Würth-Stiftung, die derzeit mit 4,1 Millionen Euro ausgestattet ist. Die Kosten der Stiftung trägt das zugehörige Unternehmen, die Adolf Würth GmbH & Co. KG. Geschäftsführer

Reinhold Würth hat mit der Familienstiftung gezeigt, wie er das Unternehmen seines Vaters vor Zersplitterung und dem Einfluss Fremder schützt. Die Erben haben natürlich trotzdem ein großzügiges Einkommen – im schwäbisch-bodenständigen Rahmen. Die Option einer Stiftung, um die Nachfolge zu regeln oder zu unterstützen, bietet sich für größere Mittelständler an: Bosch, Trumpf und Festo fahren seit Jahren sehr gut mit diesem Modell. Dort ist die Stiftung beispielsweise zu einem höheren Prozentsatz Anteilseigner. So kann die Firma weitergeführt werden, auch wenn kein geeigneter Nachfolger im Familienkreis zu finden ist. Die Überschüsse kommen anteilig dem Stiftungszweck zugute, häufig mit gesellschafts- und sozialpolitischer

oder auch caritativer Zielsetzung.

So mancher Unternehmer hat Angst vor einer feindlichen Übernahme oder dem Ruin der Firma. „Die Sorge einer unerwünschten Übernahme ist für Unvorbereitete nicht ganz unberechtigt“, so Knoblauch. Wer ohne Vorkehrungen stirbt, hinterlässt seiner Familie oft die Sorge um die Erbschaftsteuer, und Teile der Firma oder gar das ganze Unternehmen müssen veräußert werden, um Steuerforderungen zu bedienen. Gerade für diesen Fall gilt es, wenn es mehrere Erben gibt, vorzusorgen.

Eine Möglichkeit, die Patriarchen noch zu wenig nutzen, sind ihre Töchter. Nachfahriinnen übernehmen seltener den Familienbetrieb als Söhne. Der Grund: Unternehmertum war immer männlich geprägt, besonders in techni-

Das tickende Generationenproblem

Allein bis Ende 2019 planen 100.000 Inhaber kleiner und mittlerer Unternehmen den Rückzug aus ihrem Unternehmen. Das sind 6 Prozent aller KMU in Deutschland. In den kommenden fünf Jahren wird eine **Nachfolgewelle** über den deutschen Mittelstand rollen, die mehr als eine halbe Million Unternehmensübergaben einschließt. Dazu kommt, dass auch der Nachwuchs immer seltener Anspruch auf den Thron erhebt. Laut Befragung der Universität St. Gallen unter 34.000 Studenten aus einem Familienunternehmen will nur ein Fünftel die Nachfolge übernehmen. Das bestätigt eine **Studie der KfW**: Gab es 2002 noch etwa 200.000 sogenannte Übernahmegründer, waren es 2015 nur noch 62.000. Die Demographie verschärft das Problem: Die Generation nach den Babyboomern ist deutlich dünner besetzt.

schon Branchen. Dass Frauen überlegter vorgehen, deswegen erfolgreicher sind und der Übergang zwischen Vater und Tochter oft besser klappt, haben Daniela Jäkel-Wurzer und Kerstin Ott in ihrer Studie herausgefunden und im Buch „Töchter im Familienunternehmen“ zusammengestellt. Nur ein sehr kleiner Teil der Nachfolger ist weiblich.

Antje von Dewitz ist hier eine Ausnahme. Direkt nachdem sie in die Firma ihres Vaters gekommen war, gründete sie das Vaude-Kinderhaus. Heute ist sie Geschäftsführerin des Outdoor-Labels und griff bereits bestehende Pläne ihres Vaters von 1980 auf, einen betrieblichen Kindergarten zu schaffen. Im ländlichen Raum war bis dato Kinderbetreuung Mangelware. Langfristig, so ist sich Dewitz allerdings sicher, komme der Invest zurück: In Form von treuen und motivierten Mitarbeitern.

Einen großen Erfolgsfaktor haben Jäkel-Wurzer und Ott in vielen Gesprächen herausgefunden: Der Übergang vom Vater zur Tochter ist oft harmonischer. Töchter haben es nicht eilig, den Familienbetrieb allein zu führen. Deshalb wählen sie häufig ein Modell, das

ANZEIGE

Ihr Steuerberater macht, dass es auch so bleibt.

eine gemeinsame Zeit der Führung beinhaltet. Dieses Führungs-Tandem dauert etwa fünf Jahre. Parallel können sich die Managerinnen ein Netzwerk aufbauen und ihren eigenen Führungsstil finden, der oft weniger autoritär und aggressiv ist als der ihrer Brüder. Frauen gehen bewusster an neue Aufgaben heran, entwickeln Leidenschaft für den Betrieb und sind deswegen insgesamt erfolgreicher, so die Studie.



Zu wenig Unternehmer nutzen bei der Suche nach einem Erben das Potenzial ihrer weiblichen Nachkommen

GETTY IMAGES/MARTIN BARRAUD

Studie der Mittelstandsforschung: Frauen gründen weniger

Gründerinnen sind weniger im Dienstleistungssektor aktiv, verstärkt aber in eher frauenuntypischen Branchen

Die Beteiligung von Frauen bei Gründungen im gewerblichen Bereich ist in den vergangenen Jahren zurückgegangen. Das besagt die Studie „Existenzgründungen von Frauen – aktuelle Entwicklungen“, die im Juni dieses Jahres vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) veröffentlicht wurde.

VON STEFAN SEEWALD

„Seit geraumer Zeit beobachten wir eine erhebliche Abnahme der Existenzgründungen im gewerblichen Bereich, vor allem wegen der positiven Entwicklung am Arbeitsmarkt. Allerdings ist die

Gründungsneigung unter den Frauen nochmals stärker gefallen als unter den Männern“, berichtet Rosemarie Kay, stellvertretende Geschäftsführerin des IfM Bonn. Aufgrund ihrer tendenziell niedrigeren Risikoneigung würden Frauen sich womöglich stärker als Männer von den sich bietenden sicheren Möglichkeiten der abhängigen Beschäftigung angezogen fühlen.

Einen weiteren Grund für den sinkenden Frauenanteil an den gewerblichen Existenzgründungen sieht Kay in der eingeschränkten Arbeitnehmerfreizügigkeit für Bürger der acht ost- und mitteleuropäischen EU-Beitrittsstaaten von 2004 und Rumäniens und Bulga-

ANZEIGE

www.datev.de/steuerberater

riens, Unionsmitglieder seit 2007: „Bis Ende 2013 gründeten die Bürgerinnen und Bürger dieser Staaten in außerordentlich hohem Maße Unternehmen in Deutschland, um ihre Existenz bestreiten zu können.“ Seit Wegfall dieser Einschränkung sei die Gründungsneigung erheblich gesunken – wiederum stärker unter den Frauen. Den männlichen Bürgern dieser Staaten böten sich hingegen insbesondere im Baugewerbe weiterhin spezifische Chancen der Selbstständigkeit.

Auffallend ist, dass Frauen in der jüngsten Vergangenheit zunehmend auch in Wirtschaftszweigen Einzelunternehmen gründen, die nicht als frau-

entypisch gelten, beispielsweise im produzierenden Gewerbe. Demgegenüber ist der Frauenanteil in fast allen gewerblichen Dienstleistungsbranchen gesunken – auch in wissensorientierten Bereichen. „Allerdings belegt die Auswertung der Gewerbeanzeigenstatistik auch, dass die gewerblichen Einzelunternehmen, die von Frauen gegründet werden, genauso häufig Innovationspotenzial besitzen wie die Gründungen von Männern“, weiß Rosemarie Kay. Auch seien frauengeführte Unternehmen kaum noch kleiner als männergeführte. Vielmehr gäben Frauen zum Zeitpunkt der Gründung sogar häufiger als Männer an, Mitarbeiter einstellen zu wollen.

Die Studie stellt fest, dass der Frauenanteil an den Gewerbe Gründungen zwischen den verschiedenen Branchen erheblich variiert. In den meisten Dienstleistungsbranchen liegt der Frauenanteil geringfügig bis erheblich über deren Anteil bei Gründungen insgesamt, in den Bereichen Verkehr und Lagerung, Information und Kommunikation sowie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen teils erheblich darunter. Auffällig ist, dass der Frauenanteil an den Firmengründungen in Land- und Forstwirtschaft, Bergbau und Verarbeitendem Gewerbe sowie Energie- und Wasserversorgung sowie Entsorgung zwischen 2008 und 2017 deutlich zunahm.