

Unternehmerfamilien fehlt Nachwuchs

Inhaber finden selten Nachfolger / Universitäten bilden Konzernmanager aus

geg. FRANKFURT, 11. März. In Deutschland fehlen Unternehmer. Der Nachwuchs in Unternehmerfamilien hat oft andere Interessen, möchte vor allem nicht in das kleine Unternehmen der Eltern einsteigen, und familienfremder Nachwuchs wird in Deutschland kaum ausgebildet. Die Betriebswirtschaftslehre an den Hochschulen orientiert sich meist an börsennotierten Großunternehmen. „Der akademischen Betriebswirtschaftslehre fehlt vor allem die einen guten Unternehmer auszeichnende Leidenschaft“, beklagt Gabriela Jaeger, Inhaberin der auf Nachfolgeberatung spezialisierten Consultingfirma in Frankfurt.

Daher werde die Nachfolgeregelung zu einem immer größeren Problem. Das ganze berufliche Streben und Trachten eines Unternehmers gilt meist dem vorrangigen Ziel, einmal mehr zu vererben, als er selbst ererbt hat, und dadurch über seinen beruflichen und menschlichen Tod hinaus zu erhalten, was er schuf. Aber wenn der Zeitpunkt dann kommt, scheitern viele Inhaber, obwohl sie ihr ganzes Leben darauf hingearbeitet haben.

Einerseits spielt die individuelle Neigung bei der Berufswahl eine zunehmende Rolle. Den Automatismus, dass der Sohn in das elterliche Unternehmen einsteigt, gibt es immer seltener. Mittelständige und kleine Unternehmen sind für akademisch ausgebildete Kinder häufig unattraktiv; sie machen lieber in Großunternehmen Karriere. Aber auch große Beteiligungen werden abgestoßen, weil die Kinder andere Pläne haben, wie sich bei der Industriellenfamilie Schuler zeigte.

Die Zahl der familieninternen Nachfolger im Handwerk sinkt seit Jahren. Nach einer Studie des Instituts für Mittelstand und Handwerk der Universität Göttingen bleiben nur noch 40 Prozent der Handwerksbetriebe in der Familie, wenn der Inhaber in den Ruhestand geht. 23 Prozent gehen an Mitarbeiter. Für den Rest muss man externe Nachfolge suchen – oder das Unternehmen liquidieren. Denn für Handwerksbetriebe, wo der Chef noch mit auf die Baustelle geht, gibt es immer weniger externe Interessenten, beobachtet auch Jaeger. Kleine und mittlere Unternehmen finden aber oft auch keine professionelle Beratung, schreibt die Frankfurt School Finance Services GmbH, ein Wirtschaftsunternehmen der Bankakademie Frankfurt School of Finance & Management. „Übernahmen und Fusionen sind komplex und lohnen sich für viele Berater und Anwälte erst, wenn es um hohe Verkaufswerte geht“, begründet das Unternehmen seine Einstellung.

Viele Unternehmer zögern einen Verkauf ihres Unternehmens aber auch zu lange hinaus, „weil es für sie mit einem Scheitern als Unternehmer gleichbedeutend ist“, sagt Jaeger. Vor allem an Finanzinvestoren wollen viele nicht verkaufen. Dabei könnte gerade über Private

Equity ein neuer Mittelstand entstehen“, glaubt Axel Gollnick, geschäftsführender Partner von Angermann M & A International. Aber bei Finanzinvestoren befürchten viele Inhaber, dass die Unternehmenskultur der Effizienz geopfert werde. Daher hoffen sie so lange es geht auf familieninterne Lösungen. Aber auch die Nachfolge in der eigenen Familie wird oft zu einem Hindernislauf für Inhaber und Unternehmen. Man muss gar nicht an so tragische Fälle wie Schickedanz denken, wo die Erbin an ihrer persönlichen unternehmerischen Unfähigkeit gescheitert ist.

Ein am Ende erfolgreicher Generationenübergang gelang zwar dem Verpackungsmittelhersteller (Faltschachteln und Verpackungsbeilagen) Edelman. Das Unternehmen mit knapp 250 Millionen Euro Umsatz und mehr als 2000 Beschäftigten gehörte bis vor einem Jahr in vierter Generation dem Alleininhaber Joachim Dziallas. Seither begleiten das Unternehmen seine drei Töchter über einen sechsköpfigen Beirat, dessen Vorsitz in der Hand eines der drei familienfremden Mitglieder liegt. Geschäftsführer Dierk Schröder sieht die Übernahme von der vierten auf die fünfte Generation als gelungen an. „Der Prozess hat aber 10 Jahre gedauert“, sagt er.

Neben der Tatsache, dass viele Kinder ganz andere Berufswünsche haben, wird oft unterschätzt, dass die Wirtschaftswelt komplexer geworden ist und längst nicht

jedes Kind geeignet ist, das eigene Unternehmen zu führen. „Das größte Problem sind Familienmitglieder im Unternehmen, die ihrer Aufgabe nicht gerecht werden“, klagt ein Berater. Das ist oft bei einer Vielzahl von Gesellschaftern nicht zu vermeiden, wenn alle Stämme im Unternehmen vertreten sein wollen. Hier gilt der Hanauer Industriekonzern Heraeus als vorbildlich. Dort darf trotz der Vielzahl der Gesellschafter per Satzung nur ein einziges Familienmitglied in der Unternehmensführung tätig sein, wenn es den Anforderungen genügt, die auch an einen familienfremden Dritten gestellt würden. Die Beschäftigung weiterer Gesellschafter im Unternehmen ist satzungsgemäß ausgeschlossen.

Bei Edelman haben sich die drei Töchter darauf geeinigt, operativ eine perfekte Trennung vom Unternehmen zu vollziehen. Sie haben weder Parkplatz noch Büro im Unternehmen. Selbst der Vater, der noch 5 Prozent der Anteile hält, muss einen Besucherparkplatz wählen, wenn er „seine“ Firma besucht. Für Schröder ist die Lösung professionell, weil er einen kompetenten Beirat hinzugewonnen hat. „Ich halte nichts von Freunden und Bankern im Beirat“, sagt er. Freunde seien emotional zu dicht an der Inhabersfamilie, und Banker verfolgten meist die Interessen der Bank und weniger die des begleitenden Unternehmens.

Spurlos ist der mit zehn Jahren zähe Generationenübergang nicht am Unternehmen vorbeigegangen. Über Wertgutachten, Anteilsübergaben und Anteilsrückgaben sowie über die damit verbundenen Geldflüsse aus dem Unternehmen wurde viel Managementkapazität und viel Geld gebunden. Das alles hat das Unternehmen in seiner Expansion gebremst. Firmen, die nicht über die robuste Gesundheit einer Edelman-Gruppe verfügen, können da schon leicht ins Straucheln kommen.

Häufig steht vor der Trennung vom Unternehmen die Anstellung eines familienfremden Geschäftsführers. „50 Prozent der Fremdmanager scheitern in den ersten Monaten bei Familienunternehmen“ ist die Erfahrung, die Jaeger veranlasste, eine eigene Unternehmensberatung zu gründen, um diese Quote zu verbessern. Viele Manager passten zwar zum Unternehmen, nicht aber zur Unternehmerfamilie, sagt Jaeger. Deshalb müsse man Fremdmanager vor der Anstellung auch mit der Unternehmerfamilie zusammenbringen. Als Beraterin begleite sie Fremdmanager ein Jahr lang im neuen Unternehmen. Der größte Fehler beider Seiten sei der Glaube, Differenzen bereinigten sich mit der Zeit von selbst. „Wie in einer Ehe muss man miteinander reden“, weiß Jaeger. Schweigen helfe nicht.

Einfacher ist es, den Nachfolgern alles schriftlich mit auf den Weg zu geben. Diese Variante wählen Firmeninhaber, die ihr Lebenswerk einer Stiftung übergeben.



Unternehmerin Schickedanz Foto Schroweig