

Region Noch immer ist es selten, dass eine Frau ein Familienunternehmen übernimmt – zum Schaden der Wirtschaft

Sind Töchter die besseren Nachfolgerinnen?



Überraschendes Angebot auf dem Sonntagsspaziergang: Vor vier Jahren hat Otto Welte den Familienbetrieb an seine Tochter Beatrix übergeben. (Thomas Hulliger)

Kommt es zur Stabübergabe bei Familienunternehmen, haben Söhne meist die besseren Karten als die Töchter. Dies gilt besonders für das Oberland. Doch die Frauen holen auf.

Oliver Wietlisbach

Was verbindet Unternehmerinnen wie Magdalena Martullo-Blocher, Nicole Loeb und Gabriela Manser? Sie haben das Familienunternehmen von ihren Vätern übernommen und gehören somit zur noch seltenen Gattung der Nachfolgerinnen. Im Jahr 2005 gingen über 80 Prozent der familieninternen Übernahmen an einen Sohn. Die Töchter ka-

men lediglich in sieben Prozent der Fälle zum Zug. Immerhin: Vier Jahre später haben die Frauen deutlich aufgeholt. Gemäss der aktuellen Studie «Erfolgreiche Unternehmensnachfolge» der Universität St. Gallen und der Credit Suisse geht die familieninterne Nachfolge heute bereits zu 14 Prozent an eine Tochter.

Die Tochter als Notnagel?

Mit ein Grund für diese positive Entwicklung ist vermutlich die sich weiter verschärfende Nachfolgeproblematik. Bei immer mehr Firmen steht in den nächsten Jahren ein Generationswechsel an; gleichzeitig sind immer weniger Söhne bereit, den Familienbetrieb zu übernehmen. Die Tochter ist insofern oft nur der Notnagel, um den drohenden Verkauf oder die Liquidation abzuwenden. Aus wirtschaftlicher Sicht wären mehr Nachfolgerinnen also dringend erwünscht, zumal bei jedem Generationswechsel rund ein Drittel der Unternehmen verschwindet.

Exotinnen im Oberland

Auch wenn sich der Trend zu mehr Nachfolgerinnen deutlich akzentuiert, sind Frauen an der Spitze von mittleren und grossen Unternehmen noch immer Exotinnen. Diese Feststellung gilt besonders für das Zürcher Oberland. Von den grössten zehn Unternehmen der Region steht nur die Ferag in Hinwil unter weiblicher Leitung. Susanne Rau-Reist hat das Familienunternehmen mit rund 1500 Angestellten 1996 von ihrem Vater, dem Firmengründer Walter Reist, übernommen. Eine Ausnahme von der Regel stellen zudem die Schwestern Karin und Anette Lenzlinger dar. Von ihrem Vater, Urs Lenzlinger, haben sie die im Ausbaugewerbe tätige Lenzlinger Söhne AG in Nänikon/Uster mit rund 250 Mitarbeitern übernommen.

Mut, Kämpferwille, Vorbilder

Selbst beim Verband Frauenunternehmen kennt man nur sehr wenige Unternehmerinnen aus der Region, die eine Nachfolge angetreten haben. Dies wirft Fragen auf: Weshalb kommen Töchter bei Nachfolgeregelungen so selten zum Zug? «Frauen unterschätzen sich, sie haben weniger Selbstver-

trauen, und es mangelt leider nach wie vor an Vorbildern», lautet die spontane Einschätzung von Beatrix Welte (41), Geschäftsführerin der Welte Personentransporte GmbH. Das in Bertschikon ansässige Unternehmen ist spezialisiert auf den Transport von Kranken und Behinderten. Als gelernte Pflegefachfrau arbeitete Welte vor ihrem Schritt in die Selbständigkeit mehrere Jahre bei einer grossen Krankenkasse und der Suva.

Vor vier Jahren konnte sie den Familienbetrieb mit sieben Teilzeiteinstellen von ihren Eltern übernehmen. «Als mich mein Vater auf einem Spaziergang plötzlich fragte, ob ich die Firma übernehmen wolle, war ich total überrascht. Ich wusste, dass ihm das Unternehmen am Herzen liegt, und fühlte mich vor allem den Angestellten gegenüber verpflichtet weiterzumachen.» Ein solcher Schritt braucht Mut und Kämpferwillen; ebenso wichtig sind aber auch Vorbilder. Ein solches Vorbild war im Fall von Beatrix Welte vorhanden: «Meine Tante ist auch Unternehmerin. Sie hat als erste Frau im Kanton St. Gallen die Lastwagenprüfung absolviert.»

«Oft unterschätzen sich Frauen, und es fehlen ihnen Vorbilder.» Beatrix Welte

Mutter und Unternehmerin

Welte musste sich rasch entscheiden, ob sie den sicheren Bürojob an den Nagel hängen und gegen das Abenteuer Nachfolgerin tauschen wollte. «Frauen, die sich länger Gedanken machen können, bekommen eher Angst vor der Doppelbelastung durch Beruf und Familie», sagt Welte. Sie selbst hat einen dreijährigen Sohn und arbeitet deshalb Teilzeit. «Es sollte mehr Teilzeitstellen in Kaderpositionen geben, auch für Männer», fordert die Unternehmerin. Sie ist überzeugt, dass viele Väter ihre Töchter bei der Nachfolgeregelung übergehen, weil sie die Vereinbarkeit der Mutter- und Unternehmerinnenrolle von vornherein ausschliessen. Welte leistet den Gegenbeweis, gibt aber offen zu, dass es ohne externe Betreuungsmöglichkeiten und die Unterstützung der Eltern nicht funktionieren würde.

Nachgefragt

«Die Offenheit ist gewachsen»

Warum sind Töchter bei der Nachfolge oftmals nur zweite Wahl?

Franziska Müller-Tiberini*: Persönlich sehe ich gegenüber den letzten zwanzig Jahren deutlich mehr Frauen an der Spitze von Familienunternehmen. Die Offenheit ist diesbezüglich deutlich gewachsen. Wenn die Frauen auch oft erst in einer zweiten Runde in die Auswahl für die Übernahme kommen, mag dies ein Schönheitsfehler sein. Doch was zählt, ist, dass man sich am Ende für sie entscheidet.

Trotzdem – die Töchter fungieren meist lediglich als Notnagel, um die drohende Liquidation zu verhindern.

Viele Unternehmen sind nicht zukunftsträchtig. Solche Unternehmen sind auch nicht zur Übernahme geeignet und sollten liquidiert werden. Nicht jede Firma hat das Potenzial, über mehrere Generationen zu bestehen. Dies braucht besondere Anstrengungen. Wird diese Anstrengung nicht gemacht, im Unternehmen, in der Familie, so muss es, gleichsam natürlich, sterben.

Macht es einen Unterschied, ob die Nachfolge an den Sohn oder die Tochter geht?

Frauen eignen sich sehr für die familieninterne Nachfolge. Auch, weil sie mehrheitlich über bessere Fähigkeiten in der Kommunikation verfügen. Dies ist einer der Hauptfaktoren für die erfolgreiche Führung eines KMU.

Dann wären Töchter sogar die bessere Lösung?

Für die Väter sind die Töchter in der Tat oft die bessere Lösung, weil sie von ihrem Wesen her nicht direkte Konkurrenz sind und daher einfacher den Platz an der Spitze einnehmen können. (ow)

*Franziska Müller-Tiberini ist Inhaberin der Beratungsfirma Familienunternehmen.ch.



Wer übernimmt?



In loser Folge widmet sich das Ressort Regionalwirtschaft dem Thema Nachfolgeregelung. Dieses macht vordergründig wenig Schlagzeilen, doch für viele KMU kann ein Führungswechsel über die weitere Existenz entscheiden. In den nächsten Jahren steht schweizweit bei 50 000 bis 70 000 Firmen ein Generationswechsel an. Laut einer Studie von Pricewaterhouse Coopers sind davon 450 000 Arbeitsplätze direkt betroffen. Reaktionen zur Serie bitte an: redaktion@zol.ch. (zo)

Dossier zum Thema auf www.zo-online.ch/dossier

