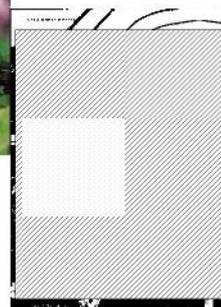




*Das Unternehmerinnen-Gen ist in der Familie schon seit längerem vorhanden:
Mutter Hanna und Tochter Esther Hospenthal in ihrer Gärtnerei.*





*Der nächste Chef
ist eine Frau*

In jedem vierten Unternehmen in der Schweiz steht in den nächsten fünf Jahren ein Generationenwechsel an. Noch sind Frauen bei der Nachfolge in der Minderheit. Eine neue Generation, die selbstbewusst und mit Spass am Cheffinnensein in Betriebe einsteigt, wird dies ändern.

TEXT ALEXANDRA STARK FOTOS FRANCA PEDRAZZETTI

Janine und Marlene Meyerstein gehören zu einer noch seltenen Spezies: Die Schwestern sind in das von ihren Eltern gegründete Unternehmen eingestiegen. Sie sind nun Chefinnen von rund 70 Mitarbeitenden und insgesamt 11 Autowaschanlagen. Als erste stieg vor drei Jahren die 32-jährige Janine ein. Ihre fünf Jahre jüngere Schwester Marlene kam vor einem Jahr dazu. «Für uns war schon immer klar, dass wir das machen werden», sagt Janine Meyerstein. Die beiden Schwestern sind Jungunternehmerinnen im wahrsten Sinn des Wortes. Schon als Kinder waren sie immer dabei, halfen in der Waschstrasse und an der Kasse, als Teenager übernahmen sie die Lohnbuchhaltung.

Nur gerade knapp 14 Prozent der Firmen, die in der Schweiz innerhalb der Familie weitergegeben werden, gehen an Töchter. Noch immer stehen bei der Generationenfolge die Söhne im Vordergrund: Rund 59 Prozent der Übernahmen gehen an sie, wie eine neue Studie der Credit Suisse zeigt. Doch die Frauen holen auf: Noch vor vier Jahren wurden nur gerade sieben Prozent der Firmen von Töchtern übernommen, heute sind es doppelt so viel (siehe Grafik). «An der Qualifikation der Frauen kann dieser immer noch grosse Unterschied nicht mehr liegen», sagt Thomas Zellweger, Managing Director des «Center for Family Business» (CFB-HSG) an der Universität St. Gallen, das an der CS-Studie beteiligt war. «Das Bildungsniveau der Frauen unter-

scheidet sich nicht von dem der Männer.» Warum die Zahlen trotzdem so tief sind, kann nur vermutet werden. Untersuchungen zum Thema fehlen bislang. Ein Blick in die Statistiken der Firmen-Neugründungen zeigt, dass es auch nicht am mangelnden Wunsch der Frauen liegen kann, Unternehmerinnen zu werden: An 36 Prozent der 2007 neu entstandenen Unternehmen war eine Frau beteiligt. «Eine mögliche Erklärung ist, dass Unternehmen traditionellerweise vom Vater auf den Sohn übergehen», sagt Thomas Zellweger. Die überwiegende Mehrheit der übergebenden Generation habe ihre Unternehmen zu einer Zeit gegründet, in der Unternehmerinnen eine Seltenheit waren. «Unternehmersein ist für sie deshalb nach wie vor Männersache», sagt Zellweger. «Das ist schade, denn damit verbauen sie sich gute Lösungen – nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für ihre Töchter.» Beat Meyerstein hatte die Wahl zwischen Tochter und Sohn gar nicht, er hat zwei Töchter. «Ich habe nie darüber nachgedacht, dass das ein Nachteil sein könnte», sagt er. Der 61-Jährige hat den Betrieb 1982 mit seiner Frau gegründet. Vor zwei Jahren hat er sich ganz aus dem operativen Geschäft zurückgezogen, er fungiert heute noch als Verwaltungsratspräsident und geniesst die freie Zeit auf dem Golfplatz. «Matchentscheidend ist doch nicht, ob Sohn oder Tochter, sondern ob das Kind Interesse hat und den Weg geht», sagt er.

Seine Töchter gehen den Weg. Sie decken mit ihren Anlagen im Grossraum

Zürich die ganze Bandbreite der Autowäsche ab: von der Selbstbedienung (Stützwäsch) an sechs Standorten über Waschstrassen an fünf Standorten (Autop) bis zum exklusiven Innenreinigungsservice von Hand. Dort gibt der Kunde den Schlüssel ab und kann in der eigens dafür gebauten edlen Bar und Lounge «Meylenstein» ein Cüpli trinken oder mit Blick auf den



Marlene und Janine Meyerstein haben das Autowaschgeschäft von ihrem Vater übernommen. Mitentscheiden darf er gelegentlich dennoch, verstehen sich die Meyersteins doch als klassischen Familienbetrieb.

See gediegen essen. «Hier bieten wir nicht speziell eingearbeitet. «Es sind das Nonplusultra an Exklusivität bei alle davon ausgegangen, dass wir das der Autowäsche», sagt Janine Meyer- Business eh in- und auswendig ken- stein. Diesen Service gibt's allerdings nen. In vielen Bereichen stimmt das nur im Flagschiff, im Zürcher Seefeld. ja auch», sagt Janine. «Wenn wir Hilfe Da, wo Zürich in die schicke Goldküste brauchen, holen wir sie uns.» übergeht, veranstalten die Meyersteins So ein Arrangement zwischen den Ge- abends für ihre Kundschaft auch Jazz- generationen funktioniert nur deshalb so konzerte und lassen DJs auflegen. gut, weil der Vater loslassen kann, weil Als Marlene 15 und Janine 20 Jahre alt man sich gegenseitig respektiert und waren, liessen sich die Eltern scheiden. weil man viel redet. Ungefragt Einfluss «Unsere Eltern haben uns in der Zeit nimmt der Vater nur selten. Es gibt immer wieder gefragt, «Wollt ihr wirk- allerdings ein paar Punkte, wo es zu lich?» Hätten wir nicht gewollt, hätten Auseinandersetzungen kommt – Wer- sie wahrscheinlich verkauft.» Aber sie sione zum Beispiel. Vater Meyerstein wollten. Unbedingt. Und so schnell findet Plakate toll, die Töchter mögen wie möglich. Auf Wunsch der Eltern es schlichter. Was nicht im Gespräch studierten beide, bevor sie ins Geschäft aus dem Weg geräumt werden kann, einsteigen durften. «Wir haben beide wird salomonisch gelöst: Eine Kam- nie ein Zwischenjahr gemacht, Reisen pagne wird mit Plakaten gemacht und hat uns nie interessiert. Zu Hause war eine andere nach Wunsch der Töchter. es immer viel spannender!», sagt Jani- Dann wird geschaut, worauf die Kund- ne. schaft besser reagiert. Ein eigentliches Übergabedatum wur- Marlene ist für alles zuständig, was der de nicht vereinbart. «Unser Vater ist Kunde sieht. Um die Finanzen küm- erst 61, er wird hier sein Leben lang mert sich Janine, das Personal besor- ein Büro haben und kann kommen, gen sie zusammen. Ein eigentliches wann er will», sagt Janine. Die bei- Organigramm mit klaren Kompetenz- den Schwestern, die mittlerweile beide zuweisungen gibt es nicht. Sorgen, dass auch im Verwaltungsrat sitzen, wurden sie sich mal nicht einigen könnten, »»

**GENERATIONENWECHSEL:
 EIN PROBLEM GESAMTWIRTSCHAFTLICHER TRAGWEITE**

Die Frage der Nachfolge stellt Unternehmen vor schwierige Entscheidungen. Die Nachfolgeregelung ist aber auch für die ganze Volkswirtschaft von grosser Bedeutung, wie die folgenden Zahlen belegen:

- In der Schweiz gibt es knapp 300 000 Unternehmen, 99,7 Prozent davon sind KMU.
- 88 Prozent aller Firmen sind Familienunternehmen.
- Bis 2013 plant ein Viertel aller Unternehmen eine Übergabe an die nächste Generation (insgesamt rund 77 000 Firmen).
- Davon betroffen ist fast jeder dritte Beschäftigte (total rund 976 000 Arbeitnehmende).
- Sieben Prozent aller Chefs rechnen damit, dass ihre Firma nicht übergeben werden kann und sie deshalb stillgelegt werden muss.

Quellen: BFS, «Erfolgreiche Unternehmensnachfolge», Credit Suisse/Center for Family Business Universität St. Gallen

machen sich die beiden keine. Trotz des Altersunterschieds – Janine ist fünf Jahre älter als Marlene – haben die beiden schon seit früher Kindheit immer alles zusammen gemacht.

Das Unternehmen in der Familie zu behalten, ist für viele Unternehmer ein wichtiges Ziel, aber es gelingt immer seltener. Schon heute strebt die Hälfte der Unternehmen eine familienexterne Lösung an, weil die eigenen Kinder nicht ins Geschäft einsteigen wollen. «Diese Entwicklung wird sich noch verstärken», ist Thomas Zellweger von der Uni St.Gallen überzeugt. Aus verschiedenen Gründen. Chefsein ist einerseits nicht mehr unbedingt ein Posten auf Lebenszeit, persönliche Lebenskonzepte verändern sich. Unternehmer – Männer wie Frauen – wollen längst nicht mehr unbedingt bis zur Pensionierung in derselben Firma tätig sein. Andererseits wird es für Unternehmen immer schwieriger, familieninterne Lösungen zu finden: Familien haben im Durchschnitt immer weniger Kinder, und immer öfter ist der Einstieg in das Unternehmen nicht mehr die attraktivste Alternative.

Nicht immer funktioniert die generationenübergreifende Zusammenarbeit so gut wie bei Esther Hospenthal und ihrer Mutter Hanna Hospenthal-Kägi. Sie arbeiten seit 16 Jahren Hand in Hand und teilen sich die Geschäftsleitung der Gärtnerei, die von Esther Hospenthals Grossmutter vor 70 Jah-

«Einen Chef haben? Nie wieder!»

ren gegründet wurde. Die Aufgaben sind strikt geteilt: Die 43-jährige Esther Hospenthal ist für die Produktion und den Grosshandel zuständig, die 68-jährige Mutter Hanna Hospenthal-Kägi für den Laden und den Wochen-

markt. «Natürlich gibt es bei uns immer wieder Diskussionen», sagt Esther Hospenthal. «Aber wir sind beide froh, dass wir die Aufgabe teilen können.»

Die Gärtnerei Hospenthal-Kägi im aargauischen Untersiggenthal ist eine von 32 Staudengärtnereien der Schweiz. 2200 verschiedene Arten und Sorten Stauden sowie 800 einjährige Pflanzen züchten die beiden Frauen mit Hilfe ihrer 21 Mitarbeitenden und drei Lehrlingen auf einer Fläche von 1.1 Hektaren.

Das Unternehmerinnen-Gen hat die Grossmutter in die Familie eingepflanzt. Weil der Grossvater während des Zweiten Weltkriegs in der Fabrik zu wenig Geld verdiente, züchtete sie Beeren und verdiente mit dem Verkauf von Früchten und Konfitüre Geld dazu.

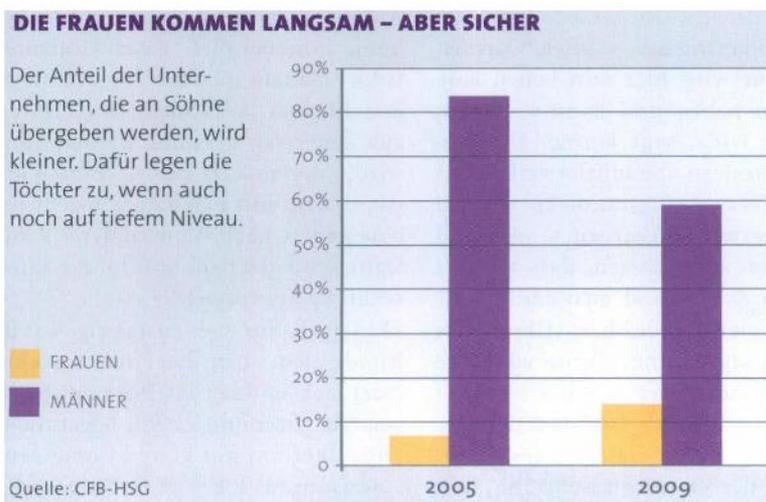
«Als die Situation sich nach dem Krieg entspannt hat, konnte man wieder an die schönen Seiten denken», erzählt Esther Hospenthal. Die Grossmutter liebte Blumen. Weil das Geld aber noch immer knapp war, boten sich mehrjährige Pflanzen an, die man nicht jedes Jahr neu kaufen musste. Also fing sie an, solche Pflanzen zu ziehen und sie zu verkaufen. 1963 übernahm Hanna mit ihrem Mann den Betrieb. Sie baute ihn aus, erweiterte die Produktion und eröffnete den Blumenladen. Als sie sich 1978 scheiden liess, übernahm sie den Betrieb ganz. «Meine Mutter war ja auch schon an vorderster Front dabei, deshalb war das für mich ganz normal.»

Das Pensionsalter hat Mutter Hanna Hospenthal-Kägi mit 68 zwar schon längst erreicht, ans Aufhören denkt sie aber nicht. Denn von einer Berufung kann man sich nicht einfach pensionieren lassen. Der Generationenwechsel verläuft seit 1993, als Esther Hospenthal einstieg, deshalb fließend. Dass sie mal den Betrieb übernehmen würde, war für Esther Hospenthal lange keine Option. «Ich wollte zwar immer, dass der Betrieb in der Familie

bleibt, von der Ausbildung her hätten aber auch zwei meiner drei Brüder einsteigen können», erinnert sie sich. Bei der Wahl, Staudengärtnerin zu werden, habe die Überlegung, das Geschäft zu übernehmen, keine Rolle gespielt. Der Beruf entsprach ihr, weil er all das vereint, woran ihr Herz hängt: Pflanzen, Pflege, Chemie und ihr liebstes Hobby, fremde Länder.

Weil es in der Schweiz nur 32 Staudengärtnereien gibt, ist die Branche

international stark verflochten. Nach ihrer Lehre sammelte Esther Hospenthal erst Erfahrungen bei einer auf Alpenpflanzen aus dem Himalaya und Neuseeland spezialisierten Gärtnerei in Schottland und dann bei einem Farn-Spezialisten in Norddeutschland, bevor sie in der Schweiz eine Stelle in einer Baumschule annahm. «Ich habe meine Stellen systematisch ausgesucht, um das Know-how zu bekommen, das wir hier im Betrieb brauchen», sagt



sie. «Das habe ich aber unbewusst gemacht, über einen Einstieg dachte ich damals noch gar nicht nach.»

Wahrscheinlich war es eine andere Frage, die sie davon abhielt, einen Einstieg überhaupt in Betracht zu ziehen: Die Frage, ob sie überhaupt Verantwortung für einen Betrieb tragen kann. Doch an den verschiedenen Arbeitsstellen reifte allmählich die Erkenntnis, dass sie das nicht nur kann, sondern sogar gerne macht.

Kinder hat Esther Hospenthal keine, ihre Brüder auch nicht. Dass der Betrieb in der Familie bleibt, ist deshalb eher unwahrscheinlich. Dieser Gedanke beeinflusst die Art, wie sie die Zukunft des Betriebs plant, sagt Esther

Hospenthal. «Meine Mutter hat für uns Kinder das Geschäft ausgebaut und entsprechende Investitionen getätigt. Ich investiere auch, aber weniger in den Ausbau, sondern eher in die Erhaltung, also in die Modernisierung der Infrastruktur und in die Produktion.»

So einen Betrieb zu übergeben werde immer schwieriger, ist sich Mutter Hanna Hospenthal-Kägi sicher. «Unser Geschäft lebt stark von unseren beiden Persönlichkeiten, unserem Herzblut», erklärt sie. «Diesen Enthusiasmus findet man bei Jungen leider immer weniger, für sie ist das immer öfter einfach ein Job. Mit der Einstellung kann man kein Geschäft führen.»

Dabei kann die Übernahme eines bestehenden Betriebes eine sehr interessante Option sein, ist Thomas Zellweger überzeugt. «Man kann Verantwortung übernehmen und etwas gestalten, das sich im Markt schon bewährt hat», sagt er. Der grosse Vorteil sei zudem: «Man muss den Betrieb nicht aufbauen, was viel Kraft kostet und Zeit in Anspruch nimmt.»

Doch das ist nicht immer so einfach, wie es klingt. Auch ein Geschäft zu übernehmen, braucht Mut. Erst recht, wenn es nicht der Familienbetrieb ist, sondern ein fremdes Geschäft. Die Bauingenieurin Marlise Blaser hat diesen Mut gehabt. «Rückblickend denke ich manchmal, dass ich ganz schön blauäugig war. Und dann frage ich mich: Hätte ich heute den Mut noch?» Sie lacht verschmitzt, und es ist klar: Sie bereut ihren Schritt nicht. Die 41-Jährige ist seit sieben Jahren Geschäftsführerin der Elementwerk Istighofen AG, die Betonelemente herstellt. Vor zwei Jahren hat sie den letzten verbleibenden Aktionär ausgezahlt. Seither gehört ihr der Betrieb mit seinen 20 Mitarbeitenden ganz allein.

Fehlender Mut ist neben dem traditionellen Muster einer Männer-Nachfolge einer der weiteren Gründe, warum so wenig Frauen in Unternehmen einsteigen, meint Thomas Zellweger. «Man weiss aus der Forschung, dass eine Überschätzung der eigenen Fähigkeiten und ein Unterschätzen der Risiken das Unternehmertum fördert, weil man sich dann eher getraut», sagt Zellweger. Studien belegen, dass Frauen in der Tendenz eine geringere Bereitschaft zum Risiko haben und im Gegensatz zu Männern öfter das Gefühl haben, einer Sache nicht gewachsen zu sein. «Frauen sind deshalb nicht die schlechteren Unternehmer – eigentlich im Gegenteil, weil sie die Situation oft realistischer einschätzen als Männer. Aber es liegt ihnen vielleicht etwas weniger.»

Dass sie mal Unternehmerin sein würde, hat Marlise Blaser nie geplant, so wie sie im Grunde nichts in ihrem Leben wirklich geplant hat. Sie war eigentlich nur auf der Suche nach einem Job mit mehr Führungsverantwortung, als sie sich auf ein Chiffre-Inserat meldete. Die Bauingenieurin mit einem Nachdiplom in Betriebswirtschaft und Unternehmensführung hatte erst »»

sieben Jahre in einem Ingenieurbüro gearbeitet. Dann, nach einer Auszeit von einem Jahr in Australien, war sie zweieinhalb Jahre als Bauführerin in einem grossen Unternehmen tätig. Der Chef hatte dort gehofft, dass sie seine Nachfolge übernimmt. «Aber er war mir noch zu jung, ich hätte fünf, sechs Jahre warten und als Bauführerin arbeiten müssen. Das war mir zu lang.» Sie liess sich als Geschäftsführerin des Elementwerks anstellen und zog von Zürich in den Thurgau. Ihre Aufgabe: Das angeschlagene Werk auf die Beine zu stellen. Ursprünglich gehörte es zu einem grossen Konzern, der den Betrieb aber an zwei Aktionäre verkaufte, weil er nicht mehr in die Firmenstrategie passte. Die ersten Jahre waren hart.

War die Mutter an vorderster Front dabei, dürfte dies auch die Tochter sein.

Sie arbeitete viel, setzte Prioritäten. Keine Kinder, wenig Sport. «Anders geht das nicht.» Zumindest für den Sport findet sie heute wieder genügend Zeit.

Die Saat für den Wunsch, Unternehmerin zu werden, war von dem Moment an gesät, als sie sich als Geschäftsführerin hat anstellen lassen.

«Ich merkte: Mich interessiert es nicht mehr, in einem Grossunternehmen die Karriereleiter hochzuklettern», erinnert sie sich. «Die Arbeit hier deckt alle Facetten ab, vom Kundenkontakt über technische Fragen bis hin zur Produktion, das alles macht viel Freude.» In einem grossen Unternehmen wäre sie nur für einen kleinen Teil der Produktionskette verantwortlich und würde praktisch nur noch im Büro sitzen. Früher hat Marlise Blaser die Jobs gewechselt, wenn es ihr zu langweilig wurde. «Heute liegt es an mir, den Job interessant zu machen, indem ich zum Beispiel spezielle Elemente herstelle oder neue Produkte entwickle.»

Als 2006 einer der beiden Aktionäre ausstieg, machte ihr der verbleibende Teilhaber ein Angebot: Er übernehme einen Teil der Aktien, wenn sie auch einsteige. Sie sagte ja. «Es ist so im Leben: Es gibt Chancen, die hat man nur einmal im Leben. Das war eine.» Der Entschluss fiel ihr leicht, denn sie hatte längst verstanden: Ihre Zukunft ist hier, in diesem Betrieb, den sie bis zu ihrer Pensionierung führen will. «Weil ich im Betrieb als Geschäftsführerin gearbeitet habe, wusste ich genau, auf was ich mich einlasse. Ich kannte die Zahlen und sah, dass wir existieren und Geld für Investitionen zur Seite legen können.» Die schwache Wirtschaft bereitet zwar auch ihr Kopfzerbrechen, bislang ist sie mit der Auftragslage aber immer noch zufrieden.

Weil allein in den nächsten fünf Jahren 25 Prozent aller Unternehmen an die nächste Generation übergeben werden, wird die Zahl der Chefinnen in der Schweiz weiter ansteigen. Dies auch, weil die Zahl der gut ausgebilde-

te Frauen mit beruflichen Ambitionen und mit Lust am Chefinnensein weiter ansteigt, wie die stark wachsende Zahl der Firmengründungen durch Frauen belegt. Für viele Frauen, die zum Beispiel in Grossunternehmen an die gläserne Decke gestossen sind oder mehr Selbstbestimmung suchen, ist der Schritt in die Selbständigkeit eine immer attraktivere Alternative. Darin sind sich die Janine und Marlene Meyerstein mit Marlise Blaser, Esther und Hanna Hospenthal einig: «Einen Chef haben? Nie wieder!» *

WEITERFÜHRENDE LITERATUR UND LINKS

Studie «Erfolgreiche Unternehmensnachfolge», www.alexandria.unisg.ch/EXPORT/DL/51864.pdf

«Herausforderung Unternehmer-Nachfolge – Sichern Sie Ihr Lebenswerk!», Leonhard Fopp, Verlag Orell Füssli

«Familienunternehmen erfolgreich führen – Corporate Governance als Herausforderung», Andreas von Moos, Verlag Neue Zürcher Zeitung

«Wenn Familie den Laden schmeisst: Modelle zur Führung von Familienunternehmen» Franziska Müller Tiberini, Verlag Orell Füssli

KMU-Portal des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO, www.kmu.admin.ch

Kommunikationsplattform Unternehmensnachfolge, www.kmunext.ch

Center for Family Business an der Universität St. Gallen, www.cfb.unisg.ch

BIN ICH EINE NACHFOLGERIN?

Für die Übergabe von Unternehmen gibt es eine Reihe von Leitfäden; Banken und Treuhänder helfen bei der rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Abwicklung einer Unternehmensübergabe. Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe fängt aber viel früher an.

Mit der ehrlichen Beantwortung der folgenden Fragen:

- Will ich diese Aufgabe wirklich übernehmen?
- Sehe ich mich in der Rolle als Chefin?
- Welche Vorstellungen möchte ich verwirklichen?
- Was sind die Einstellungen und Wünsche der Übergebenden?
- Was sind meine Ziele und Wünsche?
- Herrscht zwischen meinen Ansprüchen und den Ansprüchen der Übergebenden Transparenz?
- Wie viel Einfluss sollen die Übergebenden haben?
- Wie viel Einfluss wollen die Übergebenden nehmen?
- Was sind die Rollen/Verantwortlichkeiten?

Quelle: Thomas Zellweger, «Center for Family Business» Universität St. Gallen



*Herrin über das Reich der Betonelemente:
Marlise Blaser, Geschäftsführerin der Elementwerk
Istighofen AG.*