

Drang nach Freiheit

Immer weniger Kinder wollen die Nachfolge ihrer Eltern in der Firma antreten. Warum das so ist, erklärt eine Studie der Universität St. Gallen.

Von Elisabeth Dostert

München – Schlechte Nachrichten für Familienunternehmer: Erstaunlich wenige Kinder haben Lust, die Nachfolge ihrer Väter und Mütter in der Firma anzutreten. Das ergab eine Studie des Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG), die der *Süddeutschen Zeitung* vorliegt. „Die Ergebnisse sind alarmierend, denn die familieninterne Nachfolge ist ein Kernfaktor für die langfristige Überlebensfähigkeit eines Familienunternehmens und deren größte Herausforderung“, sagt Thomas Zellweger. Er ist Direktor des Zentrums und einer der Autoren der Studie, für die weltweit 28 000 Studenten befragt wurden, die aus Familienunternehmen stammen.

Nur knapp noch ein Viertel kommt überhaupt als potenzieller Nachfolger in Frage. „Zumindest haben sie schon mal darüber nachgedacht“, sagt Zellweger. „Knapp die Hälfte denkt nicht mal ab und zu daran, die Nachfolge anzutreten.“ Nur knapp sieben Prozent der weltweit Befragten gaben an, direkt nach dem Studium zu Hause einsteigen zu wollen. Fünf Jahre nach dem Ende des Studiums können sich das immerhin schon fast doppelt so viele vorstellen. Aber auch dann würden immer noch etwa 38 Prozent lieber eine Firma gründen. Da hoffen sie auf die Familie. Ein gutes Drittel will lieber als Angestellter arbeiten.

Dass die Erben nach dem Studium sich erstmal in der Welt umsehen wollen, hat die Forscher nicht überrascht. Es sei durchaus üblich und sogar gewünscht, dass der Nachwuchs erst in einer anderen Firma Erfahrungen sammelt. Dafür gibt es viele Beispiele. Steffen Hengstenberg etwa. Er gehört der fünften Generation des auf Sauerkonserven wie Gurken und Sauerkraut spezialisierten Familienunternehmens aus Esslingen an, machte erst eine Lehre als Fotograf, studierte dann Betriebswirtschaft und näherte sich mit einem Job bei den Schwartauer Werken wieder der Lebensmittelindustrie an. Oder Lisa Benz, deren Familie in Meersburg die Winzerstube „Zum Becher“ mit 90 Plätzen betreibt. Ihr Vater Michael repräsentiert die vierte Generation. „Putzig, touristisch“, solche Adjektive findet sie für die Stadt am Bodensee. Wie groß ihre Heimatgefühle sind, merkte sie erst, als sie weg ging – zum Volkswirtschaftsstudium nach Trier, zu Prognos in Köln und zur Wirtschaftsförderung Berlin – und zurückkehrte. Jetzt mit 39 Jahren denkt die Mutter von zwei Töchtern über die Nachfolge nach. Sie arbeitet zeitweise im „Becher“.

„Das klassische Nachfolgemodell gerät zunehmend aus der Mode“, sagt Zellweger. Das gelte insbesondere für Industrieländer. In Entwicklungs- und Schwellenländern wie Russland, Argentinien oder Mexiko ist die Neigung zur Nachfolge immer noch überdurchschnittlich hoch, ergab der von den Forschern berechnete Nachfolge-Index.

In ihrer Studie, die in Kooperation mit Ernst & Young erstellt wurde, haben Zellweger und Co-Autor Philipp Sieger auch einen Zusammenhang zwischen der Wirtschaftskraft eines Landes, gemessen am Bruttoinlandsprodukt pro Kopf, und der Nachfolge ausgemacht: In armen Ländern treten die Kinder eher die Nachfolge an, weil Alternativen fehlen und sie irgendwie ihren Lebensunterhalt bestreiten müssen. In Ländern mit mittlerer Wirtschaftskraft, sind die Bildungs- und Arbeitsmärkte besser entwickelt. Es gibt jede Menge Job-Alternativen für den Unternehmensnachwuchs. In sehr reichen

„Die Bindungen innerhalb einer Familie lockern sich auf. Jeder ist sich selbst der Nächste.“

Ländern wie Luxemburg, nehme die Nachfolgeneigung dann wieder zu – aus ganz anderen Gründen: die Tradition spielt eine größere Rolle und die Firma der Familie erlaubt den Sprösslingen eine unternehmerische Tätigkeit ohne kurzfristigen finanziellen Druck.

Im Generationswechsel zeigen sich auch gesellschaftliche Phänomene. „Je individualistischer eine Gesellschaft, um so geringer ist die Neigung zur Nachfolge. Die Bindungen innerhalb einer Familie lockern sich auf. Jeder ist sich selbst der Nächste“, sagt Sieger. Gerade Kinder mit unternehmerischen Talenten wollen lieber eine eigene Firma gründen, statt einfach nur der Tradition zu folgen. Ein Beispiel dafür liefert Alfred Ritter, 60, seit Ende 2005 Vorsitzender der Geschäftsführung des Schokolade-Herstellers. Lange bevor er operativ in das Familienunternehmen einstieg, machte der Psychologe erst eine Praxis auf und gründete dann 1989 Paradigma, einen Hersteller von ökologischen Heizsystemen.

Anders als in Entwicklungs- und Schwellenländern scheren sich die Kinder in Industrieländern „weniger um die Meinung der Eltern und die sind eher geneigt, die Entscheidung der Kinder, wie immer sie auch ausfällt, zu akzeptieren“, sagt Zellweger. „Das ist kein guter Nährboden für die Nachfolge.“ Ihre Eltern ha-

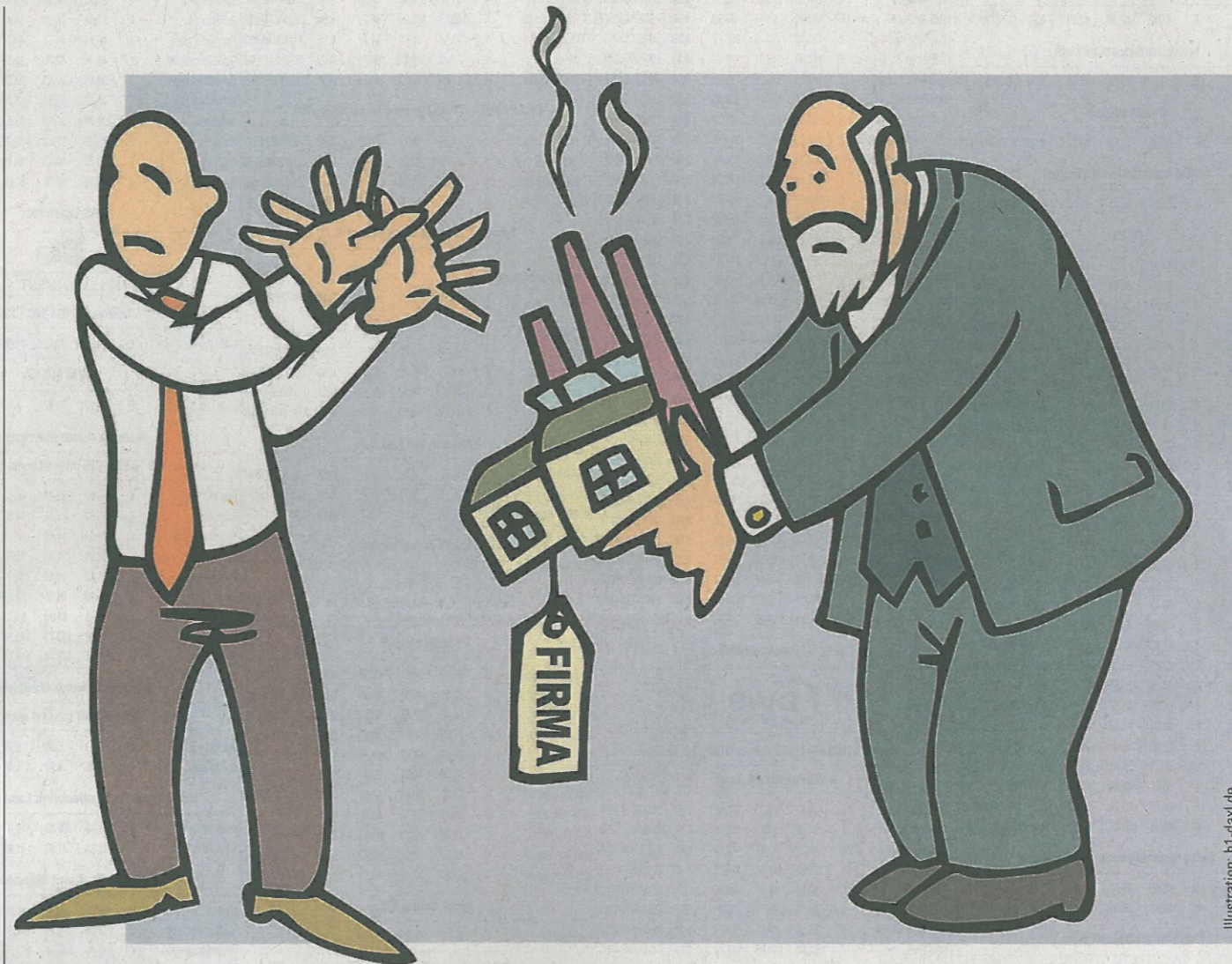


Illustration: hi-daxl.de

ben Lisa Benz nie gedrängt. „Meine Schwester und ich waren immer frei in unseren Entscheidungen.“ Schon als Kind habe sie in der Wirtschaft ausgeholfen und jedem erzählt, „dass ich den Becher mal übernehme“, erinnert sich Lisa Benz: „Aber ich hatte ein Super-Abi, da habe ich eben studiert.“

Die Studie liefert auch Einblicke in die Familiensoziologie. Studenten, die ihr Schicksal selbst bestimmen wollen, lehnen die Nachfolge ab. Das gilt besonders dann, so die Autoren, wenn sie die Erfahrung gemacht haben, dass die Firma den Eltern eine Last war und sie sich stets von anderen Stakeholdern – also Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten oder Gläubiger gehetzt fühlten. Zellweger und Sieger räumen auch mit dem Vorurteil auf, dass enge Familienbande beson-

ders gut sind. Das Gegenteil ist der Fall: Die Kinder fühlen sich eingeengt, unwohl. „Sie wollen sich aus den Zwängen einer omnipräsenten Familie befreien“, erläutert Zellweger. Also nix wie weg.

Ob die Geschäfte daheim gut oder schlecht laufen, spielt eine untergeordnete Rolle für die potenziellen Nachfolger, wohl aber die Größe: Je größer die Firma, umso leichter steigen die Kinder ein. Aber sie erwarten Zugeständnisse, „eine Art Rabatt auf den Wert des Unternehmens“, sagt Sieger. Im familieninternen Generationswechsel erwartet die Nachfolger im Schnitt ein um knapp 60 Prozent niedriger Wertansatz, als wenn die Firma verkauft würde.

80 Prozent ihrer Arbeitszeit verbringt Lisa Benz am Institut für kleine und mittlere Unternehmen an der Universität St.

Gallen. Sie berät Mittelständler, leitet Seminare. Ein Fünftel widmet sie dem „Becher“. Sie hat nach dem Tod ihrer Mutter im vorigen Jahr deren Aufgaben übernommen: Buchhaltung, Marketing. Und sie ist ein Sparringspartner für ihren Vater. „Wir prüfen gerade verschiedene Varianten der Nachfolge“, sagt sie: „Die Perspektive reicht von Null bis ganz.“ Lisa Benz hängt am „Becher“. Ein Verkauf würde ihr schwer fallen, „es ist ja nicht irgendein Restaurant, da steckt auch meine persönliche Geschichte drin.“ Sie hat das alles, „was sie zum Leben braucht, obwohl in so einem Restaurant die Arbeit nie aufhört.“ Ihre älteste Tochter hänge auch schon am „Becher“. „Das Gen hat sich wohl übertragen“, sagt Lisa Benz: „Der größte Zwang geht wohl von mir selber aus.“

Verworrenes Netz

Die US-Großbank JP Morgan steckt in einem Dilemma

Von Moritz Koch

New York – Die amerikanischen Großbank JP Morgan bekommt ihre Verluste aus spekulativen Handelswetten nicht in den Griff. Experten an der Wall Street befürchten inzwischen, dass die Einbußen fünf Milliarden Dollar betragen könnten. Vielleicht noch mehr. Das Netz der Finanzgeschäfte ist offenbar so verworren, dass die Bank vor einem Dilemma steht. Verkauft sie ihre Positionen zu schnell, drückt das den Preis ihrer Anlagen noch weiter. Spielt sie auf Zeit, läuft sie Gefahr, dass sich die Marktsituation verschlechtert, etwa in Falle einer weiteren Eskalation der europäischen Schuldenkrise und eines möglichen Austritts Griechenlands aus der Eurozone.

JP Morgan hatte sich mit Kreditderivaten eingedeckt und ein mehrschichtiges Portfolio ausgebaut, das zum Teil auf Kursverluste von Firmenanleihen spekuliert, zum Teil auf Kursgewinne. Ursprünglich war die Konstruktion als Absicherungsstrategie gedacht. Doch zuletzt gab die Bank ihre Vorsicht auf und versuchte, mit dem Risikomanagement Geld zu verdienen. Zuckerguss, nannten die Händler im Londoner Chief Investment Office, wo sich jetzt die Verluste anhäufen, dieses Konzept.

Seit Bankchef Jamie Dimon vor einhalb Wochen das Versagen seiner Risikomanager einräumen musste, sind die JP Morgan Aktien um 18 Prozent gefallen. Für die Aktionäre bedeutet das einen Buchverlust von 27 Milliarden Dollar. Das Justizministerium und mehrere Regulierungsbehörden untersuchen den Fall inzwischen. Dimon soll vor einem Senatsausschuss in den Washingtoner Kongress zitiert werden. Sorgen, dass JP Morgan von den Verlusten überwältigt werden könnte, gibt es in den USA allerdings nicht. Anders als viele ihrer europäischen Konkurrenten verfügt die Bank über Kapitalreserven, die groß genug sind um massive Verluste abzufangen.

Dennoch haben die fehlgeschlagenen Spekulationsgeschäfte von JP Morgan die Diskussion um schärfere Kontrollvorschriften für große Finanzkonzerne aufflammen lassen. In seiner Radioansprache forderte Präsident Barack Obama, dass die von ihm vor zwei Jahren unterzeichnete Finanzreform in vollem Umfang umgesetzt wird. Die oppositionellen Republikaner und die Heerscharen der Finanzlobbyisten, die in Washington Quartier bezogen haben, rief er auf, ihren Widerstand dagegen aufzugeben.