

Und ich mache es doch so, wie ich es will!



Von Katharina Schlüter

Von zehn Töchtern stellen acht die Frage, ob sie für die Position der Geschäftsführerin im elterlichen Unternehmen geeignet sind. Söhne kommen gar nicht auf die Idee, an ihrer Tauglichkeit zu zweifeln. Die Ursache für das mangelnde Selbstbewusstsein der Frauen sieht Helga Breuninger, Tochter des Kaufhausunternehmers Heinz Breuninger und Beraterin in Nachfolgefragen, in Tausenden von Patriarchsjahren: „Die alte Rollenverteilung hat sich über 2.000 Jahre in den Köpfen etabliert. Die meisten Töchter mittelständischer Unternehmer wachsen auch heute noch in einer patriarchalisch geprägten Familie auf.“ Während der Vater die Geschäfte leitet, hält die Mutter ihm den Rücken frei und kümmert sich um die Kinder. Im Unternehmen nimmt sie – wenn überhaupt – eine dem Vater untergeordnete Funktion zum Beispiel im Rechnungswesen ein. Für die Position des Geschäftsführers im väterlichen Betrieb ist der Sohn meist die erste Wahl. „Erst als mein Bruder starb, sah ich mich als potentielle Nachfolgerin. Damals war ich 15 – sofort strengte ich mich in der Schule an“, erzählt Helga Breuninger ihre eigene Geschichte.

### Entwicklung jenseits des Familienkorsetts

Der geringere familiäre Erwartungsdruck führt häufig dazu, dass Töchter ihre professionelle Laufbahn zunächst fernab des Familienunternehmens starten. Während Söhne Wirtschaftsingenieure

werden und zielorientiert Branchenerfahrung sammeln, entfalten sich die Töchter jenseits des Familienkorsetts. Stefanie Peters, die heute gemeinsam mit ihrem Bruder die Geschäfte des Maschinenbauers Neuman & Esser (NEA) leitet, begann ihre Karriere als Reitlehrerin in England: „Ich hatte damals keine Ambitionen, im väterlichen Betrieb zu arbeiten, und genoss es sehr, etwas auszulernen, was meine Eltern kritisch beäugten. Mein Bruder dagegen richtete schon sein Studium an den Bedürfnissen der Firma aus“. Nutzen Töchter diese Chance, so entwickeln sie ein Kompetenzprofil, das sich deutlich von dem des Vaters unterscheidet: Sie wissen weniger über Maschinen, mussten sich aber dafür in einem fremden Umfeld behaupten, ihre eigenen Ziele definieren und verfolgen. Nur was bringt das? Erst mal nichts. Denn in der patriarchalischen Gesellschaft ist der Vater alles, seine Qualifikation und seine Kompetenzen waren Grundlage des Unternehmenserfolgs. Seine Fußstapfen sind groß – und wollen gefüllt werden. Belegschaft, Geschäftspartner, Banken, der Vater – häufig zweifelt das gesamte männliche Umfeld an den Qualifikationen der Tochter. „Der Vater zögert mit der Übergabe, weil er Probleme erwartet“, merkt Bernd LeMar, Berater von Familienunternehmen, an.

Wenig erstaunlich, wenn die Töchter auch selber zweifeln: „Frauen stehen mit sich selbst im Konflikt: ‚Ich bin nicht wie mein Vater. Und ich will auch gar nicht so sein. Kann ich das Unternehmen >>

# Not am Mann

Nicht wie der **Vater** und trotzdem erfolgreich? Gerade deshalb!

Mit dem nötigen Selbstvertrauen kann die **Tochter** mehr als eine jüngere Kopie des Vaters sein – im elterlichen Betrieb wie auch jenseits des familiären Tellerrandes.

>> trotzdem führen?“ gibt Breuninger einen in ihrer Beratungspraxis häufig artikulierten Zweifel wieder. Dabei können die Nachfolgerinnen – wenn sie ihre eigenen Kompetenzen selbstbewusst ausbauen, anstatt nur dem Vater nachzueifern – viel frischen Wind in ein Traditionsunternehmen bringen. „Das heroische Zeitalter geht zu Ende. Auch im deutschen Mittelstand verbreitet sich eine partizipative Entscheidungskultur. Hier sind Frauen klar im Vorteil“, meint Breuninger. LeMar attestiert Frauen „sensiblere Antennen“. Und die 28-jährige Annika Pfenning, derzeit Assistentin der Geschäftsleitung im väterlichen Unternehmen pfenning logistics, hat die Stärken des eigenen Geschlechts schon im Studium erkannt: „Waren nur Männer in einer Arbeitsgruppe, versuchte meist einer die Richtung vorzugeben ohne sich andere Meinungen anzuhören. Frauen sind da besser!“ Vermutlich tut man aber den Männern Unrecht, wenn man kommunikative Fähigkeiten und Einfühlungsvermögen alleine als Geschlechterfrage definiert. So erklärt Stefanie Peters die jüngsten Entwicklungen bei NEA eher mit dem Generationswechsel: „Mein Bruder und ich führen ganz anders als unser Vater. Mein Vater war Patriarch und hatte immer die letzte Entscheidung. Mein Bruder und ich treffen Entscheidungen in der Gruppe und integrieren Management wie Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess.“ Auch LeMar lenkt ein: „Gender and Generation – das kann man nicht trennen.“



Quereinsteigerin: Die ehemalige Reitlehrerin Stefanie Peters übernahm gemeinsam mit ihrem Bruder Alexander die Geschäftsführung des Maschinenbauers Neuman & Esser.

„Als Tochter wurde ich im Unternehmen sehr kritisch beäugt. Außerdem bin ich die einzige Frau in der Geschäftsführung und noch dazu keine Technikerin.“

Der Generationswechsel eröffnet aber auch jenseits des modernen Führungsstils die Chance für Neuerungen. Aufgrund ihrer externen Erfahrungen sind Töchter häufig weniger betriebs- und branchenblind und blicken aus einer frischen Perspektive auf das Unternehmen. Hier sollte die ältere Generation ein offenes Ohr haben – und die Ambitionen der Tochter unterstützen. Auch für den Übernahmeprozess sei dies sinnvoll, meint Breuninger. Stefanie Peters führte die Konzernholding fünf Jahre lang gemeinsam mit ihrem Vater. „Die ersten zwei Jahre habe ich im Wesentlichen zugehört und gelernt. Auf meiner Visitenkarte stand ‚Assistentin der Geschäftsführung‘. Trotzdem hatte ich von Anfang an ein eigenes Projekt.“

Die Grundlagen hierfür entwickelte sie vor ihrem Eintritt in das väterliche Unternehmen: Für einige Jahre hatte Stefanie Peters versucht, ein Internetportal für Pferdefreunde aufzubauen. Zwar scheiterte das Projekt letztendlich an mangelndem Kapital – aber Stefanie Peters lernte viel über Informationstechnologie und Datenbanken. Bei NEA erkannte sie in diesem Bereich „deutliches Verbesserungspotential“ – und stürzte sich mit viel Engagement in das Thema. Sie führte ein zentrales Wissensmanagement ein und vereinheitlichte – wo möglich – die IT-Infrastruktur. „Dieses Projekt war mein Baby. Hier konnte ich mich verwirklichen. Mein Vater hielt sich komplett raus. Ich traf die Entscheidungen – aber er stand immer hinter mir.“ Seine Unterstützung am Anfang war ihr wichtig: „Als Tochter wurde ich im Unternehmen sehr kritisch beäugt. Außerdem bin ich die einzige Frau in der Geschäftsführung und noch dazu keine Technikerin.“

### Tandem oder Zahnrad

Bei einem Maschinenbauer wie NEA zählte bisher nur, was man anfassen kann – mein zentralisiertes Wissensmanagement fanden die meisten am Anfang eher ‚strulli‘“, erzählt Stefanie Peters. Seit Januar 2007 ist Stefanie nun gemeinsam mit ihrem Bruder Alexander Geschäftsführerin des Maschinenbauers. Ihr Vater hat das Unternehmen Ende 2007 verlassen, steht aber weiterhin als Berater zur Verfügung. Während ihr Bruder sein technisches Verständnis auf operativer Ebene einbringt, treibt die ehemalige Reitlehrerin die Integration der 18 Gesellschaften auf Konzernebene weiter voran.

Beraterin Breuninger würde diese Form der Übergabe „Tandem“ nennen: In bestimmten Bereichen sitzt die Tochter vorn. Da ist sie

Chefin, der Vater ist von hinten nur unterstützend tätig. Konzeptioneller Gegenpol ist das „Zahnradmodell“: Der designierte Nachfolger baut einen Teil des Geschäftes, z. B. die japanische Niederlassung, alleine auf. Das Zahnradmodell ist in zwei Situationen sinnvoll: Entweder wenn Kind und Vater nicht so eng zusammenarbeiten können. Dies sei bei Söhnen häufig der Fall, weil es ihnen schwerer fällt, die Stärken des Vaters anzuerkennen, meint Breuninger. Oder wenn der Vater noch relativ jung ist und viel Zeit bis zur Übergabe bleibt. Wie bei dem Logistikdienstleister pfenning logistics: Beide Töchter des 57-jährigen Karl-Martin Pfenning arbeiten bereits im Unternehmen. Karl-Martin Pfenning will die beiden nicht in seine unmittelbare Nähe nehmen. „Von den anderen Mitarbeitern können sie mehr lernen als von Papa. Was ich vermitteln kann, lernen sie von mir zu Hause beim Abendessen.“ Annika liebäugelt derzeit damit, das Geschäft in der Türkei aufzubauen, während sich die vier Jahre jüngere Janina erst mal im Rahmen eines Traineeprogrammes einen Überblick verschafft.

„Das haben wir nicht nötig“

Ob nun aus Not am Mann oder aus Tugend: In immer mehr deutschen Familienunternehmen übernehmen die Töchter die Geschäftsführung. Was für viele ein Traum ist, ist nicht für jede von Vorteil. Denn viele haben sehr erfolgreiche Karrieren jenseits des familiären Tellerrandes verfolgt, bevor ihnen die Spitzenposition im elterlichen Betrieb angeboten wird. Bettina Daser, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Frankfurt und Mitherausgeberin der Studie „Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein?“, rät den Töchtern, die Chancen im Familienunternehmen im Vergleich zu ihrer externen Karriere objektiv zu hinterfragen. „Häufig übernimmt die Tochter die Geschäftsleitung eines kleineren familiären

„Verschmähte Kaufhauserbin“? Helga Breuninger verfolgt ihre Karriere jenseits des väterlichen Betriebs.



Foto: Breuninger

Betriebes auf Kosten einer vielversprechenden externen Karriere. Auch Marktperspektiven und finanzielle Situation des Unternehmens sollten kritisch analysiert werden und die Geschäftsführung nicht nur aufgrund einer generativen Verpflichtung oder in Suche nach elterlicher Anerkennung angetreten werden.“ Breuninger rät noch in einer dritten Situation vom Kampf um die Geschäftsleitung ab: „Wird ein männlicher Kandidat ganz klar bevorzugt – sei es der Bruder oder ein externer Geschäftsführer – sollte die Tochter ihren Weg jenseits des familiären Betriebes gehen.“

Bei diesem Rat Breuningers schwingt sicherlich auch die persönliche Erfahrung der – von den Medien sogenannten –,verschmähten Kaufhauserbin“ mit: Nachdem sie ihr Leben ab dem 15. Lebensjahr auf die Übernahme Geschäftsführungsposition ausgerichtet hatte, entschied sich Vater Heinz Breuninger neun Jahre später für einen externen Geschäftsführer. Trifft man die energische 60-Jährige heute, scheint dies nicht unbedingt zu ihrem Nachteil gewesen zu sein: Befreit von der generativen Verantwortung, studierte sie Psychologie und treibt seither – neben ihrer Tätigkeit als Unternehmensberaterin – verschiedenste kulturelle und wissenschaftliche Projekte voran. Doch auch für die Abkoppelung von der Familie – sei es weil die Karriereperspektiven vergleichsweise unattraktiv sind, sei es weil die Tochter trotz exzellenter Qualifikationen nicht an die Spitze gelassen wird – bedarf es Selbstbewusstseins. Und hiermit injiziert Breuninger „ihre“ Töchter gerne: „Einen aussichtslosen Kampf zu führen – das haben wir nicht nötig. Da gibt es Wichtigeres zu tun!“ ■



Foto: Pfenning logistics

Frühzeitige Vorsorge: Beide Töchter des 57-jährigen Logistikunternehmers Karl-Martin Pfenning bereiten sich auf einen möglichen Einstieg in die Geschäftsleitung vor