

## Nicht mit meiner Tochter

*Von Tatjana Kimmel*

Mehr als 17 Jahre lang ertrug Ildigo Juhasz Kränkungen. Mehr als 17 Jahre hielt sie daran fest, im Unternehmen ihrer Familie eine führende Rolle einnehmen zu wollen. Erst mit 42 Jahren schloss sie Frieden mit sich und ihrer Familie als sie das Unternehmen verließ. Viele Jahre brauchte sie für diesen Schritt. Eine Vielzahl von Gefühlen hatte sie zuvor gehindert, einen Schlusstrich zu ziehen: Liebe, Stolz, Ehrgeiz, die Angst vor Konflikten und die Bewunderung für den Unternehmergeist des Vaters.

Ihre Eltern hatten in Bad Reichenhall ein erfolgreiches Unternehmen aufgebaut, das in den besten Zeiten über 200 Mitarbeiter in zwei Kaufhäusern und einem Möbelhaus beschäftigte. Im Alltag der Familie stand die Firma immer an erster Stelle, und die Eltern vermittelten ihren Kindern das Gefühl, dass sie im Betrieb gebraucht werden.

Ildigo Juhasz machte Abitur, ihr jüngerer Bruder mittlere Reife. Zur gleichen Zeit absolvierten beide eine Ausbildung in angesehenen Münchner Kaufhäusern, sie wohnten zusammen und fühlen sich eng verbunden, wohl auch im Bestreben, den Eltern zu gefallen. Nach der Lehre bemühte sich Ildigo Juhasz um einen Studienplatz für Textilwirtschaft – sie kam auf die Warteliste. Ihr Bruder versäumte die Bewerbung und hätte eigentlich länger warten müssen. Doch der Vater setzte für ihn alle Hebel in Bewegung. Er wollte, dass der Sohn mit der älteren Tochter gleichauf blieb. Juhasz empfand dies als Zurücksetzung, aber sie protestierte nicht: »Ich wollte ihn nicht enttäuschen, sondern dem Bild der perfekten Tochter entsprechen.«

Nach dem Studium arbeiteten Bruder und Schwester gemeinsam im väterlichen Kaufhaus. Sie kamen morgens zu gleicher Zeit ins Büro und verließen es abends zusammen. Offiziell waren sie gleichberechtigt, aber Ildigo Juhasz ist sich heute sicher, dass der Vater ohne es offen auszusprechen darauf hinwirkte, dass der Sohn den Chefsessel übernimmt und die Tochter ihm aus der zweiten Reihe heraus den Rücken freihält.

Töchter haben es schwer, wenn es um die Nachfolge in Familienunternehmen geht. Viele Frauen, die mit Männern um die Führung in der elterlichen Firma konkurrieren, erleben Ähnliches wie Ildigo Juhasz. Experten schätzen, dass nur in einem von fünf Fällen Töchter zum Zuge kommen.

Drei Viertel aller deutschen Unternehmen sind Familienunternehmen. Sie bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen persönlichen Bindungen und vielfältigen Emotionen auf der einen Seite und betriebswirtschaftlicher Rationalität auf der anderen. Es sind vor allem die patriarchalisch geprägten Strukturen in diesem Bereich der Wirtschaft, an denen selbst gut qualifizierte Töchter oft scheitern.

Dies ist das Ergebnis einer Studie der Frankfurter Diplom-Ökonomin Bettina Daser und des Professors für Soziologie und psychoanalytische Sozialpsychologie Rolf Haubl. Sie gingen im Auftrag des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend ans Werk.

In 53 intensiven Interviews mit Töchtern aus kleinen und mittelständischen Familienunternehmen versuchten die Wissenschaftler zu ergründen, ob und wie qualifizierte Frauen es schaffen können, sich gegen männliche Rivalen durchzusetzen. Das Ergebnis ist überraschend und ernüchternd zugleich: Haubl und Daser fanden heraus, dass es Frauen leichter fällt, ein eigenes Unternehmen zu gründen, als das ihrer Eltern zu übernehmen.

Bettina Daser bilanziert, dass Frauen in der Regel an der »unterschätzten oder sogar unbewussten emotionalen Dynamik innerfamiliärer Konflikte« scheitern. Sie scheuten sich häufig, Konflikte auszutragen, weil sie Angst hätten, die Familie zu verlieren, wenn sie zu stark seien. Frauen sind laut Daser dann erfolgreich, wenn sie eine »gekonnte Aggression« beherrschen.

Töchter besetzen in Familienunternehmen häufig Positionen in Bereichen, in denen es auf Kommunikation besonders ankommt, so wie Personal und Marketing. Das operative Geschäft trauen die Väter ihnen selten zu. So war es auch bei Ildigo Juhasz. Nachdem das Unternehmen in konjunkturell schweren Zeiten auf ein Modehaus mit vier Etagen zusammengeschrumpft war, ernannte der Vater sie 2002 zur Personalchefin.

Juhasz war dem Bruder übergeordnet, aber der Senior bezog vor allem seinen Sohn in wichtige Entscheidungen ein. Das brachte große Probleme. Juhasz erinnert sich: »An manchen Tagen musste ich meine Arbeit am Abend erledigen, weil in meinem Büro über Stunden gestritten worden war.« Im Spannungsfeld der Familie wurde die ersehnte Position zur Qual. Der Streit eskalierte. 2005 kündigte Juhasz und überließ dem Bruder das Feld.

Nur etwa zehn Prozent der Familienunternehmen werden von Frauen übernommen. Laut der Studie gibt es vor allem zwei Konstellationen, in denen Töchter auf den Chefessel gelangen: wenn Not am Mann ist oder wenn Vater und Tochter eine symbiotische Beziehung haben. Jemand wie Tanja Lück–Petermann bezeichnen die Frankfurter Wissenschaftler als »Vatertochter«. Seit 2005 ist sie Geschäftsführerin der Petermann GmbH mit 12 Mitarbeitern in Siegburg und hält 50 Prozent der Anteile – im Todesfall des Vaters erhält sie 100 Prozent.

Ursprünglich hatte der ältere Bruder die Leitung übernehmen sollen.

Aber in einer wirtschaftlich schwachen Phase verzichtete er auf den Chefposten im Unternehmen. Heute arbeitet er als technischer Leiter.

Tanja Lück–Petermann ist mit dem Betrieb aufgewachsen. Für die 28–jährige Unternehmerin steht fest: »Ich weiß, was man von mir erwartet, und das will ich erfüllen.« Der 64–jährige Vater ist noch aktiv, aber die Tochter bemüht sich, alle Sorgen von ihm fernzuhalten.

Ein solch weicher Übergang, der den Vater schont, stelle ein typisches Tochterverhalten dar, meint Daser. Oft sei es aber für die Nachfolgerinnen schwer, sich neben dem Senior zu profilieren.

Die 49–jährige Bettina Schuler–Kargoll leitet seit 13 Jahren die Schuler Rohstoff GmbH in Deißlingen, ein Unternehmen mit 96 Mitarbeitern. Dabei ist sie eigentlich Lehrerin für Musik und Englisch. Wie in fast allen Familienunternehmen hatte ihr Vater gewünscht, dass sein Sohn die Firma übernimmt. Daher ging die Tochter früh ihre eigenen Wege. Viele Jahre organisierte sie das Freiburger Zeltmusikfestival.

Doch dann zerstritten sich Vater und Bruder so sehr, dass an eine weitere Zusammenarbeit nicht zu denken war. In dieser Situation rief der Vater die Tochter. 1994 wurde sie alleinige Geschäftsführerin der Firma, neun Jahre später übernahm sie alle Anteile des Vaters.

Fortan hielt sie den Bruder aus dem Gesellschafterkreis heraus. Damit wollte sie verhindern, dass der Familienstreit die Firma erneut belastet. Dafür nahm Schuler–Kargoll sogar den Bruch mit dem Bruder in Kauf. Sie ist sicher, dass dies die richtige Entscheidung für den Betrieb war.

Haubl und Daser haben Beratungskonzepte entwickelt, bei denen die Analyse der Familienstrukturen im Vordergrund steht. Diese Art der Beratung soll den Unternehmern helfen, vorurteilsfrei und losgelöst von der Frage des Geschlechts zu entscheiden, wer der beste Nachfolger ist. Aus Angst, das Bild der heilen Familie zu zerstören, scheuen sich viele Unternehmer bislang, professionelle Hilfe ins Anspruch zu nehmen.

Auch Ildigo Juhasz arbeitet heute als Beraterin für Familienunternehmen. Im Gegensatz zu vielen anderen Consultants weiß sie aus eigener Erfahrung, was sich bisweilen hinter der Fassade von der einträchtigen Familie abspielt.