

FAZ, 2. Februar 2007

Karrieresprung

Unternehmensnachfolge: Unterschätzte Töchter

Von Birgit Obermeier



Karrieresprung - Serie bei
FAZ.NET

02. Februar 2007

Vater und Tochter, in vielen Familien ist dies eine ganz besondere Beziehung. Wenn Papa Unternehmer ist und einen Nachfolger für sein Lebenswerk sucht, sind Töchter allerdings selten erste Wahl. Rund 31.000 Familienunternehmen gehen in Deutschland jährlich in die Hände eines Familienmitgliedes über - in der Regel an einen Sohn. Der Anteil der Töchter liege „deutlich unter 20 Prozent“, schätzt Prof. Dr. Frank Wallau, Geschäftsführer des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn.

An der schlechteren Ausbildung der Töchter liegt es längst nicht mehr. Ebenso wenig an mangelndem Unternehmerwillen: Unter Existenzgründern liegt der Frauenanteil immerhin bei 37 Prozent. Wie eine aktuelle Studie des Sigmund-Freud-Instituts (SFI) in Frankfurt zeigt, scheitern Unternehmertöchter häufig an einem mehr oder minder bewusst praktizierten Erbfolgeprinzip.

Danach gelten Söhne, insbesondere die erstgeborenen, als quasi-natürliche Nachfolger des Vaters. Bisweilen werden sämtliche männlichen Verwandten inklusive der Schwiegersöhne der eigenen Tochter vorgezogen. „Wo diese traditionelle Sozialisation greift, melden Töchter erst gar nicht den Anspruch auf Geschäftsleitung an“, sagt Bettina Daser, wissenschaftliche Mitarbeiterin des SFI und Mitautorin der Studie. In biographischen Tiefeninterviews befragte sie 53 Unternehmertöchter, die die Nachfolge angetreten haben oder daran gescheitert sind.

Erfolge sichtbar machen

An die Spitze des Familienbetriebs führen für Frauen meist zwei Wege: In der Familie ist „Not am Mann“, weil es an Söhnen fehlt oder diese mit dem Vater zerstritten sind. Oder aber die Tochter ist Papas erklärter Liebling. In allen anderen Fällen gilt: Will die Tochter die Geschäftsleitung übernehmen, muss sie für Sichtbarkeit sorgen und die Familie von ihren

unternehmerischen Fähigkeiten überzeugen. Dazu gehört, die eigenen beruflichen Erfolge zu kommunizieren, so Daser. „Und nicht zu Hause wieder in die Rolle der kleinen Tochter zu schlüpfen.“ Dies verlange Frauen eine Selbstdarstellung ab, die ihnen häufig nicht liege.

Den Übergang von der Tochter zur Chefin erlebten die Befragten als schwierig, bisweilen sogar als krisenhaft. Aus ihren Erfahrungen entwickelten die Forscher Empfehlungen für eine gelungene Nachfolge. Zuerst: Töchter müssen ihren Anspruch frühzeitig und sehr viel nachdrücklicher als ihre Brüder anmelden. Dabei dürfen sie weder Zurückweisung oder Liebesentzug fürchten noch Schuldgefühle aufkommen lassen, weil sie mit ihren Geschwistern konkurrieren. Das erfordere ein gewisses Maß an innerer Freiheit, so die Forscher. Damit der Nachfolger von allen Familienmitgliedern akzeptiert wird, sollte er in einem fairen Verfahren mit geschlechtsneutralen Kriterien bestimmt werden.

Nachfolgeprozess oft planlos

Die Praxis sieht in Unternehmerfamilien oft anders aus: Beziehungen gelten als wichtiger als die richtige Person an der richtigen Stelle, Konflikte werden des lieben Friedens willen überspielt. Laut einer aktuellen Studie des IfM Bonn verzichten rund 40 Prozent der Familienunternehmen auf externe Beratung bei der Nachfolge. Geht der Betrieb an ein Kind über, wird noch seltener ein Berater hinzugezogen. Die familieninterne Nachfolge gilt offenbar als problemlos - ein Trugschluss, so die IfM-Forscher.

Auch der Nachfolgeprozess verläuft meist unstrukturiert. Häufig arbeitet der Sprössling bereits im Unternehmen, ohne dass kommuniziert wird, wann er den Chefsessel übernimmt. „Das ist häufig ein Verdrängungsproblem“, so IfM-Chef Wallau. Er rät, einen konkreten Fahrplan für die Übergabe zu erstellen, den designierten Nachfolger aufzubauen und mit eigenen Verantwortlichkeiten auszustatten. Für Töchter gilt an dieser Stelle: Da sie sich sowohl dem Vater als auch der Belegschaft gegenüber in besonderem Maße beweisen müssen, sollten sie auch hier für Sichtbarkeit sorgen, so SFI-Forscherin Daser. Beispiel: Eine klare Stellenbeschreibung mit messbaren Zielen einfordern, um den eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg darstellen zu können.

Bewährungsproben annehmen

Die designierte Nachfolgerin dürfe sich nicht scheuen, Bewährungsproben im Unternehmen anzunehmen, fordert Daser. Das Risiko bei Frauen: „Sie warten zu lange, um sich ihrer Eignung sicher zu sein.“ Um die Rolle als Unternehmerin erfolgreich ausfüllen zu können, sei zudem eine „gekonnte Aggression“ nötig, sagt Daser. Sprich: Keine unangemessenen Rücksichten nehmen, Einflussmöglichkeiten nutzen und Emotionen aushalten können. Und schließlich braucht die künftige Unternehmerin einen realistischen Lebensentwurf. Dazu gehört ein positives und krisenfestes Selbstbild, Gestaltungswille, aber auch die Fähigkeit, Erfolge zu genießen, so die Forscher. Bewusst sein muss sich Frau auch, dass sich Beruf und Privatsphäre künftig kaum mehr trennen lassen - was sowohl die volle Unterstützung des Lebenspartners als auch eine realistische Familienplanung voraussetzt.

Dem Vater wird der Rückzug aus dem Unternehmen durch eine Nachfolgerin meist erleichtert. Denn: Töchter können sich in der Regel besser als Söhne in seine besondere psychische Situation einfühlen und gestehen ihm häufig einen sanfteren Ausstieg zu. Allerdings auf die Gefahr hin, den väterlichen Einfluss nicht klar genug zu begrenzen.