

Erste Wahl aus der zweiten Reihe

ANJA MÜLLER | DÜSSELDORF

Wie Automaten und Unternehmen funktionieren, hat Beate Beck-Deharde schon früh mitbekommen. „Ich habe das mit der Muttermilch aufgesogen“, sagt die zierliche blonde Frau und lacht. Bereits als Kind habe sie viel Freude an der Firma gehabt, die ihr Vater aufgebaut hat. Heute steht die 52-Jährige an der Spitze der Beck-Packautomaten GmbH & Co, ein Familienunternehmen mit rund 100 Mitarbeitern in Frickenhausen, rund 30 Kilometer von Stuttgart entfernt.

Ihr Weg an die Spitze war nicht gradlinig – und schon gar nicht geplant. So geht es vielen Töchtern in Unternehmerfamilien, die die Nachfolge antreten. Zwar gibt es im Mittelstand und bei Familienbetrieben in Deutschland deutlich mehr Frauen an der Spitze als etwa bei den börsennotierten Dax-Firmen. Doch die meisten Unternehmer gucken für die Nachfolge traditionell erstmal die Söhne aus. Dass Töchter nicht in der ersten Reihe stehen, unterstreicht eine Studie von Rolf Haubl, Professor für Sozialpsychologie an der Universität Frankfurt und der Ökonomin Bettina Daser.

Chancengleichheit gibt es für Frauen in Familienunternehmen bislang selten. Jedes Jahr geben rund 71 000 von mehr als zwei Mill. Familienunternehmen mit einem Umsatz von mindestens 50 000 Euro pro Jahr das Geschäft an Nachfolger – innerhalb und außerhalb der Familie. Genaue Zahlen, wie viele Nachfolger weiblich sind, gibt es nicht. „Doch allerhöchstens jeder fünfte ist eine Frau“, schätzt Frank Wallau, Geschäftsführer des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn.

Zudem hat das Statistische Bundesamt ermittelt, dass 30 Prozent der neuen Unternehmen von Frauen gegründet werden. „Es scheint Frauen leichter zu fallen, ein eigenes Unternehmen zu gründen, als das ihrer Eltern zu übernehmen“, heißt es in der Studie Haubls.

Doch offenbar bessern sich zurzeit die Chancen für Frauen als Nachfolgerinnen, beobachtet IfM-Chef Wallau: „Früher schauten die Seniorchefs nur auf ihre Söhne. Heute schauen sie, was das beste für das Unternehmen ist und schließen ihre Töchter bei der Nachfolgerauswahl nicht mehr per se aus Tradition aus.“

Grund ist der Engpass: Insgesamt sind Kinder heute schwerer zur Mitarbeit im elterlichen Betrieb zu bewegen, die Suche nach einem Nachfolger ist schwieriger denn je. Experten raten deswegen Unternehmern, viel stärker die Potenziale der Töchter zu nutzen (siehe „Töchter: Ungenutzte Potenziale“).

Bei Beck-Packautomaten lief in der Nachfolgeplanung zunächst alles ganz traditionell. Beate Beck-Deharde arbeitete nach einer Ausbildung als Wirtschaftsdolmetscherin und einigen BWL-Scheinen in Teilzeit im Betrieb mit. Doch sei immer klar gewesen, dass ihr Bruder nach dem BWL-Studium das Unternehmen eines Tages übernimmt.

Beate Beck-Deharde bekam drei Kinder und hatte keinerlei Ambitionen, ihrem Bruder seinen Platz als Nachfolger streitig zu machen. Doch als sie Ende 30 war, starb ihr Bruder plötzlich. Ihr Vater fragte sie, ob sie seine Nachfolge antreten und die Führung der Firma übernehmen wolle, die vollautomatische Folienverpackungs- und Thermoschrumpf-Maschinen produziert. Sie wollte.

Für Experten ein typischer Fall. „Die Chance, als Tochter ein Familienunternehmen zu übernehmen kommt oft erst, wenn ‚Not am Mann‘ ist“, sagt Professor Haubl. Die Stuttgarter Unternehmensberaterin Helga Breuninger kennt die Nachfolgeprobleme, sie

hat sich unter anderem auf die Beratung von Frauen in Familienunternehmen spezialisiert. Als sie 1996 ihre Beratung Successio gründete, ging es ihr zunächst um integrative Nachfolgelösungen. Damals beriet sie mehr Männer – Frauen stellten gerade mal ein Fünftel ihrer Kunden. „Heute ist das Verhältnis genau umgekehrt“, erläutert die 59-Jährige.

Töchter haben aus Breuningers Sicht weniger Probleme damit, das Unternehmen zunächst gemeinsam mit dem Vater zu führen. Sie beobachtet heute bei vielen Kundinnen einen „weiblichen Führungsstil auf Augenhöhe in Koexistenz und ohne kräftezehrende Machtkämpfe mit dem Senior“. Männliche Nachfolger hingegen bevorzugten ihrer Erfahrung nach einen festen Ausstiegszeitpunkt des Vaters. Und: Aus einem Patriarchat wird nach der Übernahme durch die Tochter selten ein Matriarchat. „Heraus kommt dabei oft eine modernere Unternehmenskultur mit flacheren Hierarchien.“

Beate Beck-Deharde fand es gut, dass sie acht Jahre lang das Unternehmen gemeinsam mit dem Senior führen konnte. Erst 2002 zog er sich endgültig aus dem Tagesgeschäft zurück. Vater und Tochter haben sich dabei beraten lassen und waren damit vielen Familienunternehmen eine Schritt voraus, denn die allermeisten sind „beratungsresistent“ stellt Haubl in seiner Studie fest.

Doch gab es auch in Frickenhausen „emotionale Missverständnisse“, wie Beck-Deharde es nennt. „Es ist nicht leicht, klarzumachen, dass neue Entscheidungen keine Kritik an alten Entscheidungen sind“, sagt sie, „sondern einfach zu anderen Zeiten und unter anderen Umständen gefällt werden“. Beate Beck-Deharde will das Thema Nachfolge selbst frühzeitig anpacken – und auch einiges anders machen als damals: „Man müsste den Ausstieg klarer vorbereiten und sich auch den Mitarbeitern gegenüber von vornherein besser abgrenzen“. Sie diskutiert bereits mit ihrer jüngsten Tochter über vieles aus der Firma. Diese studiert BWL und interessiert sich sehr fürs mütterliche Unternehmen. Entschließt sich die Tochter für eine Nachfolge, gäbe es bei Beck fast schon eine weibliche Tradition.