

Von **Erik Prochnow**

Nachfolge

Generation Tochter



Illustration: Anja
Hagenbuch

Gibt es weniger Söhne, oder werden die Mädchen besser? Warum in Familienunternehmen zunehmend die Töchter das Sagen haben.

Mama kocht, Papa bestimmt, wo es langgeht - in den meisten Familienunternehmen war die Rollenverteilung früher kein Thema. "Bis in die 60er Jahre wurde in Gesellschaftsverträgen vereinbart, dass Töchter bei Erreichen der Volljährigkeit aus dem Betrieb ausscheiden und eine Buchwertabfindung erhalten", erklärt Professor Brun-Hagen Hennerkes, einer der führenden Experten im Bereich Familienunternehmen. Heute ist das traditionelle Erbprivileg der Söhne eingemottet, und so mancher Filius hat in der Firma das Nachsehen: Die Tochter übernimmt das Steuer, wie im Fall Leibinger geschehen.

Die meisten Experten hatten damit gerechnet, dass Trumpf-Urgestein Berthold Leibinger seinen Sohn und langjährigen Vorstand Peter an die Spitze des größten europäischen Herstellers für Werkzeugmaschinen heben würde, ersatzweise stand Schwiegersohn Peter Kammüller bereit. Dann aber fiel die Wahl auf Tochter Nicola Leibinger-Kammüller, Germanistin und vierfache Mutter. Für den Senior keine Notlösung, sondern bessere Wahl: Die Firma geht immer vor, Kultur und Strategien des Unternehmens stehen im Mittelpunkt. "Und bei dieser Frau sind sie besonders gut aufgehoben", so der Vater.

Mit diesem Votum scheint der Ditzinger Unternehmer einen Trend ausgelöst zu haben, der den Mittelstand zunehmend prägt. Ob Nina Öger, Bettina Würth oder Eva-Catharina Cramer - immer mehr Frauen stehen bereits an der Spitze namhafter Firmen oder werden sie in den nächsten Jahren übernehmen. In mittlerweile jedem vierten Familienbetrieb mischt die Tochter mit, und es werden stetig mehr.

Doch woher kommt die neue Weiblichkeit an der Spitze? "Ohne den Rückgriff auf das Potenzial der Töchter würden viele bei der Nachfolgeregelung scheitern", sagt Professor Frank Wallau, Leiter des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung (IfM). Es gibt einfach zu wenig Söhne für die mehr als 70.000 Firmen, die jährlich zu übergeben sind.

Der Mangel an männlichen Nachfolgern ist aber bei Weitem nicht der einzige Grund für das Phänomen. Die Wirtschaftswissenschaftlerin Bettina Daser von der Universität Frankfurt am Main hat in einer vom Bundesfamilienministerium unterstützten Studie gerade die Erfahrungen von 53 Unternehmertöchtern untersucht. Ergebnis: Die Frauen werden oft erst gerufen, wenn es brennt. "Meist gelangen die Töchter an die Spitze, weil sich das Unternehmen in einer Krise befindet oder die Söhne ungeeignet sind", sagt Daser.

Eine von ihnen ist Alexandra Knauer. "Eigentlich waren meine Eltern durch ihre viele Arbeit ein abschreckendes Beispiel", sagt die 41-jährige Chefin der Knauer GmbH, eines Berliner Spezialisten für Analysegeräte. Doch als ihr Bruder aus gesundheitlichen Gründen ausfiel und es wirtschaftlich nicht gut lief, rückte das dritte von vier Kindern plötzlich ins Rampenlicht - und übernahm. "Ich wollte nicht, dass das Lebenswerk meiner Eltern kaputtgeht."

Klare Kante

Was auch immer Töchter von Söhnen unterscheidet, weibliche Sanftheit ist es sicher nicht. Das musste auch Vater Knauer lernen. "Da trafen zwei ganz verschiedene Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Führungsvorstellungen aufeinander", erinnert sich Tochter Alexandra. Während ihr Vater als Gründer und Techniker Markt und Produkt meist besser kannte als seine Leute, setzte sie auf mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter. "Es gab sogar Situationen, in denen mein Vater alles hinschmeißen wollte", erklärt die Chefin, die inzwischen allein das Sagen hat. Mithilfe eines Beraters konnte damals ein Bruch vermieden werden. Heute ist das Verhältnis zwischen Vater und Tochter so gut wie nie zuvor.

Auch Dagmar Fritz musste sich den Respekt ihres Vaters, Hubert Fritz, der den Allgäuer Holzhauspezialisten Baufritz in der dritten Generation führte, erst erkämpfen. Als es um eine Entscheidung in ihrem Aufgabengebiet ging, kam es zum Showdown: "Entweder ich entscheide, oder du kannst dein Unternehmen behalten", so die Tochter unmissverständlich. Zugute kam Fritz dabei, dass ihr Vater bereits fünf Jahre vor dem Termin die Übergabe geplant hatte. Da ihr jüngerer Bruder den Chefposten ablehnte, wurde die heute 35-Jährige sukzessive auf die Leitung der 249 Mitarbeiter vorbereitet. "Nach und nach hat mein Vater mir die einzelnen Bereiche bis zu den Finanzen übertragen", sagt Fritz. Zudem bekam die Betriebswirtin von ihm den langjährigen Geschäftsführer Helmut Holl an die Seite gestellt. Kein Problem für sie. Wie Nicola Leibinger-Kammüller setzt auch Dagmar Fritz nicht darauf, alles Wissen in einer Person zu vereinigen. Ein Merkmal, das ihre Väter noch zelebrierten.

Entscheidend für den Erfolg der Übernahme und ihrer Akzeptanz bei den Mitarbeitern war für Fritz jedoch, dass sich ihr Vater nach der endgültigen Übergabe ganz aus der Geschäftsführung zurückgezogen hat. Über diese räumliche Trennung war auch Alexandra Knauer froh. Ermöglichte sie ihr doch, das Unternehmen nach ihren Vorstellungen auf Wachstumskurs zu bringen. Mit derzeit 80 Mitarbeitern erwirtschaftet sie heute einen Jahresumsatz von 13 Millionen Euro.

Falsche Bescheidenheit

Damit noch mehr Frauen den Weg an die Unternehmensspitze finden, müssen nicht nur Väter und Mütter umdenken. Auch die Töchter müssen die Alternative der selbständigen Unternehmensnachfolge für ihre Lebensplanung prüfen. Noch stehen sich die meisten Töchter selbst im Weg. "Sie müssen auch wollen und das ganz deutlich sagen", erklärt IfM-Chef Wallau. "Im Vergleich zu Söhnen äußern Töchter ihre Vorstellungen bezüglich eines Firmenengagements meist nicht direkt", weiß auch Studienleiterin Daser. Während Söhne oft schon früh und laut verkünden "ich will", bereiten sich Töchter eher im stillen Kämmerlein auf den Führungsjob vor. Daser: "Ein Grund dafür ist, dass Frauen keine Unruhe in die Familie bringen wollen und eher Angst haben, abgelehnt zu werden."

Alexandra Knauer will dem von Anfang an vorbeugen. Wenn ihre zwei Kinder groß sind, würde sie sich freuen, den Sohn oder die Tochter an der Spitze zu sehen. Eine Vorentscheidung gibt es nicht. Nur für den Notfall hat sich die Unternehmerin heute schon bestens präpariert: wenn ihr etwas zustößt und die Kinder noch zu klein sind. In ihrem Testament hat Knauer aufgeschrieben, wie es dann mit der Firma weitergeht - bis eines der Kinder so weit ist.