

# Die Töchter kommen

Weibliche Unternehmensnachfolgen stehen auch heute in Deutschland nicht wirklich im Fokus. Dabei zeigen die Frauen: Die Juniorinnen können es genauso gut – aber anders.

VON GLORIA STAUD

**D**eutschlands Familienunternehmen stehen vor einem Problem. Wie die Stiftung Familienunternehmen im Mai vermeldete, planen 43 Prozent aller deutschen Familienunternehmen in den nächsten Jahren eine Übergabe von Unternehmensanteilen an Nachfolger. Den weiblichen Familienmitgliedern das Ruder zu überlassen scheint allerdings trotzdem nicht angesagt, denn die weibliche Familienfolge bleibt bescheiden.

Eine Kurzanfrage bei den Handelskammern im Land bringt nur wenige Namen von Töchtern zutage, die künftig das Familienschiff durch die Wirtschaftsgewässer manövrieren. Dieses Bild belegt eine Forschungskoooperation der Stiftung Familienunternehmen mit dem ifo Institut: Bei den Top-500-Familienunternehmen beträgt der Anteil der Frauen in Vorstand oder Geschäftsführung gerade einmal 12,1 Prozent. Nicht viel Platz für die Töchter, und je größer das Unternehmen, desto geringer der feminine Spitzenanteil.

## Sinnvolle Mischung der Sichtweisen

Die Töchter haben es also nicht leicht, ganz vorne im Familienunternehmen zu stehen. Wie es dennoch gelingen kann, zeigt unter anderem Lempertz, eines der führenden Auktionshäuser Europas, in Familienbesitz in sechster Generation. Isabel Apiarius-Hanstein leitet seit einigen Jahren mit ihrem Vater Henrik Rolf Hanstein und zwei anderen Mitgliedern der Geschäftsführung das Traditionshaus. Die Geschlechterfrage sei im Unternehmen kein Thema, unterstreicht sie, ihr Einstieg und der ihrer älteren Schwester bei Lempertz wurden stets befürwortet. „Wie in vielen Unternehmerfamilien spielte auch bei uns das Unternehmen eine zentrale Rolle. Seitens meiner Eltern gab es nie Druck, eine Rolle im Unternehmen zu übernehmen, was ich als sehr angenehm empfunden habe – bis ich nach einigen Umwegen selbst auf diese Idee kam“, berichtet die 35-jährige Kunstkennnerin, deren Aufmerksamkeit den strategischen Fragen aus unternehmerischer Sicht genauso gehört wie der Akquise für die zeitgenössische Kunst, ihrem Fachgebiet. Gerade die Mischung der Sichtweisen bringe das Unternehmen weiter, ist sie sich sicher: „Als Angehörige verschiedener Geschlechter wie auch verschiedener Generationen ergänzen mein Vater und ich uns als geschäftsführende



FOTO: ADOBE STOCK/COOKIE STUDIO

**Auch wenn die Töchter den Männern in Bezug auf Ausbildung und Qualifikationen in nichts nachstehen, entscheiden sich wenige Familienunternehmen für eine weibliche Nachfolge in der Führungsetage.**

Gesellschafter in vielen Fragen sehr gut. So finden wir häufig im Diskurs miteinander zur besseren Lösung.“ Gemeinsames Agieren hilft der dreifachen Mutter auch, Beruf und Familie unter einen Hut zu bekommen. „Mein Mann ist ebenfalls Unternehmer. Indem wir uns miteinander im Team gegenseitig den Rücken freihalten können, schaffen wir es, Arbeit und Familie miteinander zu vereinbaren. Ich finde es schade, dass dies in Deutschland nicht allen in gleicher Weise möglich ist.“

## Tricky Zusammenarbeit

Nicht ganz so einfach verlief der Einstieg ins Familienunternehmen für Denise Schurzmann, heute Geschäftsführerin der Krause Industrieschaltanlagen GmbH im oberbayerischen Raubling. Ursprünglich wollte die junge Frau Springreiterin werden. Auf den Rat ihrer Mutter hin machte die Unternehmerstochter jedoch auch eine Ausbildung als Bürokauffrau, holte das Abi nach und wollte Wirtschaftsingenieurwesen studieren, als ihr Vater 2009/10 das Unternehmen Krause aus der Insolvenz holte. „Da brauchte mein Vater jemanden vor Ort. Also bin ich eingestiegen, habe den Studienstart um ein Jahr verschoben. Während des ersten Studienjahrs erhielt mein Vater die Diagnose Krebs, daher habe ich sowohl das Grundstudium als auch den Master neben dem Beruf in Teilzeit absolviert. Ich habe in jeder Abteilung des Betriebes gearbeitet, damit ich das Unternehmen verstehe“, schmunzelt die 34-Jährige. „Mit meinem Vater zusammenzuarbeiten war allerdings tricky, er war sehr patriarchalisch und wollte die Zügel nicht aus der Hand geben. Bis zu seinem Tod hatte ich keinen einzigen Kundenkontakt.“ Allerdings habe er sie sonst in alle Prozesse eingebunden und als „Gesicht nach innen“ in der Firma positioniert. „Das hat es mir dann allerdings



FOTO: DIK BRUNICKI

**Mein Vater und ich finden häufig im Diskurs miteinander zur besseren Lösung.**

**Isabel Apiarius-Hanstein, Kommanditistin Lempertz**

erleichtert, nach dem Tod meines Vaters in der Firma angenommen zu werden. Die Mitarbeiter haben es sehr geschätzt, dass ich ihnen die Sicherheit gab, dass der Betrieb normal weiterläuft." Von Kundenseite sei sie als neue Geschäftsführerin 2015 dafür des Öfteren „genau angesehen“ worden, erinnert sich Schurzmann. „Ich war klein, blond, gerade 26 Jahre alt und in einem



FOTO: HAUKE SEYFARTH

**In den letzten Jahren saß ich kein einziges Mal einer Frau bei den Verhandlungen gegenüber.**

**Denise Schurzmann, GF Krause Industrieschaltanlagen GmbH**

Job, der extrem männerlastig ist – in den letzten acht Jahren saß ich kein einziges Mal einer Frau bei den Verhandlungen gegenüber.“ Heute wird die junge Frau von den Kunden als verbindlich geschätzt. „Ich kann nur darüber schmunzeln, wenn neue Ansprechpartner eines Partnerbetriebes sich zuerst an die Männer am Tisch wenden. Dass eine Frau die Geschäftsleitung innehat, ist manchen nicht gleich klar.“

#### **Den eigenen weiblichen Stil einbringen**

Gerade, dass eine Tochter im Familienunternehmen eine Führungsposition übernimmt, habe eine positive

Außenwirkung, berichtet hingegen Karen Queitsch, Geschäftsführerin für Nachhaltigkeit & Innovation in der SUND GmbH + Co. KG. „Es tut gut, eine Frau in der Diskussion zu haben, man geht ganz anders miteinander um“, unterstreicht die Hamburgerin, die im fünfköpfigen Managerboard der Gruppe, in der mehrere Gesellschafterfamilien vertreten sind, agiert. Ihr Weg führte in jungen Jahren weit weg vom Familienunternehmen, unter anderem zu Mont Blanc und Lumas. „Müllsäcke fand ich damals nur mittelmäßig spannend“, bekennt sie. „Mein Vater wollte Familie in der Gruppe haben, also kam ich zunächst als Gesellschafterin, befand dann aber, dass es keinen Sinn hat mitzureden, wenn man die Materie nicht kennt. Also absolvierte ich viele Uni-Module mit Abschluss zum Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement. Enkelfähigkeit und Familiennachfolge sind mir wichtig“, so die 56-Jährige. Ihr Engagement werde jetzt sehr geschätzt, sagt sie schmunzelnd: „Ich bin in der Sache freundlich, aber hartnäckig. Die Männer sagen immer, „du nervst mit deinen Ideen, aber es ist gut so.“ Ich finde, Frauen dürfen mit ihrem eigenen Stil führen: nicht männerkopiert, weniger mit Ellbogen, mehr mit Charme.“ Gerade für Frauen in der Unternehmensnachfolge sieht Karen Queitsch eigentlich gute Chancen. „Ich beobachte oft, dass Väter mit Söhnen ganz anders umgehen als mit Töchtern. Der Patriarch verhält sich zur Tochter ganz anders, da gibt es kein Sich-beweisen-Müssen.“ **y**



FOTO: SUND GMBH + CO. KG

**Es tut gut, eine Frau in der Diskussion zu haben, man geht ganz anders miteinander um.**

**Karen Queitsch, GF für Nachhaltigkeit & Innovation SUND GmbH + Co.**