

„Unser Vater hat uns lange nicht führen lassen“

Bärbel Schmitt (48, r.) und ihre Schwester Brigitte Santo (42, l.) traten 2011 die Nachfolge in den Maschinenbau-Unternehmen MSB und IBS in Bischofsheim an der Rhön an

Frau Schmitt, Frau Santo, wann sind Sie in das Unternehmen Ihres Vaters eingestiegen?

Bärbel: Vor 20 Jahren. Nach meinem Studium und zwei Jahren in einem anderen Unternehmen hat unser Vater mich gefragt.

Brigitte: Ich bin im Jahr 2000 aus München zurück gekommen. Ich wollte meine Kraft für das eigene Unternehmen einsetzen.

Sie haben Ihren Vater dann auf das Thema Nachfolge angesprochen. Was waren die Knackpunkte?

Bärbel: Er hat uns zwar in die Geschäftsführung geholt, uns aber nicht führen lassen. Er war es gewohnt, allein zu entscheiden.

Brigitte: Das ist sein Charakter, so hat er das Unternehmen groß gemacht. Für uns sehr schwierig.

Wie haben Sie ihn überzeugt?

Bärbel: Wir haben ihn vor die Wahl gestellt. Du ziehst dich zurück oder wir sind weg.

Brigitte: Ich hatte ein Jobangebot. Das hat bei ihm gezündet.

Gab es einen Moment, wo sie alles hinschmeißen wollten?

Bärbel: Viele. Wir sind dauernd gegen Mauern gerannt. Irgendwann bin ich sogar ein paar Wochen ausgestiegen.

War es ein Thema für Ihren Vater, dass Sie Töchter sind und keine Söhne?

Bärbel: Ich denke, wenn er Söhne gehabt hätte, wären die weg gewesen. Ein Sohn geht ja in der Re-

gel auf Konfrontation. Wir wollten keinen Konkurrenzkampf.

Brigitte: Unser Vater konnte es sich nicht richtig vorstellen, wie wir als Frauen diese Maschinenbau-Unternehmen führen.

2011 wurde der Übertragungsvertrag unterschrieben.

Bärbel: Ja. Und wir waren froh, dass wir es endlich geschafft hatten. Aber mir war zugleich auch mulmig: Ein Unternehmen mit 200 Mitarbeitern ist eine immense Verantwortung.

Was genau machen Sie denn anders als Ihr Vater?

Bärbel: Wir haben die Firmenkultur verändert. Unser Vater hat patriarchalisch geführt. Er hat Entscheidungen alleine getroffen. Heute setzen wir uns mit unseren Führungskräften an einen Tisch und bereiten Entscheidungen in der Regel gemeinsam vor.

Brigitte: Wir wollen, dass Mitarbeiter Verantwortung übernehmen.

Was heißt das konkret?

Bärbel: Wir kommen ja nicht von der technischen Seite und brauchen Leute, die eigenverantwortlich handeln. Wir haben neue Führungsebenen eingezogen und deren Aufgaben und Entscheidungskompetenzen genau definiert.

Brigitte: Und wir sorgen dafür, dass sich unsere Führungskräfte mit Workshops und Coachings permanent weiter entwickeln.



In vielen Familienbetrieben führt jetzt eine neue Frauen-Generation. Eine Geschichte von schwierigen Übergängen und neuen Ideen

Alle Macht



Morgens sind wir eine Familie, tagsüber Kollegen: ein Spagat, der schon mal eine helfende Hand braucht. Die reicht Prof. Dr. Birgit Felden aus Berlin: Sie berät junge Unternehmer bei der Übernahme des Familienbetriebs.

100 000 mittelständische Unternehmen suchen in Deutschland zurzeit einen Nachfolger – mit steigender Tendenz. Welche Rolle spielen dabei die Töchter?

Wenn Töchter übernehmen, läuft meiner Erfahrung nach der Übergang oft reibungsloser ab. Sie können sich besser mit dem Vater arrangieren. Auch die Väter tun sich mit Töchtern leichter als mit Söhnen – wenn sie ihre Qualifikation akzeptieren. Das ist jedoch schon ein Knackpunkt: Frauen müssen sich mehr beweisen. Aber wenn diese Hürde geschafft ist, haben sie es leichter. Frauen müssen am Anfang mehr kämpfen, Männer am Ende.

Können Mütter besser loslassen als Väter?

Der Prozess des Loslassens erfordert normalerweise drei bis fünf Jahre. Das muss im Inneren erst mal reifen. Abgebende Unternehmerinnen sind breiter aufgestellt. Sie haben Aufgaben in der Familie, sind sozial stärker eingebunden, haben ein Leben außerhalb der Firma. Männer haben oft nichts außer ihrer Arbeit.

Nur jedes zweite Familienunternehmen bleibt in Familienbesitz. Woran liegt das?

Kinder haben heute bessere Ausbildungen, mehr Möglichkeiten und mehr Freiheit. Früher galt es als Familienverrat, wenn der Junior nicht übernehmen wollte. Unterschwellig wird es sicher immer noch von vielen Eltern gewünscht, aber der Zwang ist nicht mehr so groß.

Sind die Töchter auf dem Vormarsch?

Schon jetzt werden mehr Unternehmen von Töchtern als von Söhnen übernommen. In absehbarer Zeit werden vermutlich 40 Prozent der Familienunternehmen von Frauen geleitet.

Als Nachfolger können junge Menschen schnell viel Macht bekommen. Wie gehen sie damit am besten um?

Wir raten unseren Absolventen, erst mal in anderen Unternehmen Erfahrungen zu sammeln. Es geht darum, nicht nur >>>

den Töchtern!



„Ich teile mir die Aufgaben mit meiner Schwester“

Dipl. Ing. Maren Grondey (37, r.) und ihre Schwester Laura (31) leiten die Firma Siemer Kartonagen in Laatzen. Ihre Mutter hat sich gerade aus dem Geschäft zurückgezogen

Eigentlich wollte ich nach dem Schulabschluss nicht unbedingt in die Firma meiner Mutter eintreten. Ich studierte Kommunikationstechnologie Druck und ging danach für ein Jahr nach Indien, um mich zu sortieren. Danach war mir klar: Ich wollte mehr mit Menschen als mit Technik arbeiten und machte eine Ausbildung zur Organisationsentwicklerin.

In dieser Zeit gab's im Unternehmen mehrere größere Veränderungen, meine Mutter bat mich um Hilfe. Am Anfang mussten wir unseren gemeinsamen Weg erst finden, da wir unterschiedliche Arbeitsweisen haben. Ich arbeite hochkonzentriert ein Thema nach dem anderen ab. Dann bin ich nach acht Stunden fix und fertig – und will nach Hause. Meine Mutter verbrachte deutlich mehr Zeit im Büro. **MEIN PÜNKTLICHES GEHEN GEFIEL IHR NICHT**, und ich hatte ein schlechtes Gewissen. Aber wir haben darüber geredet und die Spannungen geklärt.

Nach drei Jahren standen wieder Veränderungen an. Da wollte ich eine Verbündete, eine die gut ist

und den Laden mit schmeißt. Meine Schwester war einverstanden, einzusteigen. Wir haben uns die Aufgaben geteilt: Sie übernahm die Betriebsleitung und ich den Vertrieb. In einem kleinen mittelständischen Unternehmen sind die Geschäftsführer für alles zuständig – das ist oft sehr viel.

Laura und ich machen einige Dinge anders als unsere Mutter. Zum Beispiel habe ich vor sieben Jahren die Stempeluhr im Büro abgeschafft und setze auf Vertrauensarbeitszeit. **DIE MITARBEITER WAREN ZUERST SKEPTISCH**. Einige haben für sich noch eine Weile weitergestempelt. Aber als sie merkten, dass das neue System funktioniert, verschwanden die Karten. Meine Schwester und ich legen auch Wert auf Ausbildung. Unsere Mutter hatte in 40 Jahren einen Azubi. Wir haben in der kurzen Zeit schon drei. Wir wollen junge Leute fördern und natürlich auch für uns selbst ausbilden. Auch die Umwelt ist ein wichtiges Thema. Darum bieten wir unseren Kunden inzwischen eine klimaneutrale Produktion an.

als Sohn oder Tochter Erfolg zu haben. Eine Macht, die sich allein auf den Nachnamen gründet, kann kippen.

Sind Söhne und Töchter da anders?

In meinen Coachings setzen sich Nachfolgerinnen sehr intensiv mit der Machtfrage auseinander. Sie akzeptieren ihre Machtposition, haben es aber nicht nötig, das raushängen zu lassen.

Was sind denn die häufigsten Knackpunkte bei der Übergabe?

Dass die Nachfolger nicht für sich geklärt haben, ob sie die Übernahme wirklich wollen oder nur den Erwartungen ihrer Eltern folgen. Dann die Frage der Kompetenz: Kann ich ein Unternehmen leiten? Habe ich die nötigen Qualifikationen und lassen sich Job und Familie vereinbaren? Zum Schluss geht es darum, mit den Eltern für klare Verhältnisse zu sorgen: Wer darf was? Wann wird was übergeben? Diese Professionalität muss ich einfordern, denn in erster Linie bin ich für meine Eltern Kind und nicht Unternehmer.

Sorgt diese Rollenunklarheit oft für Stress?

In einem Familienunternehmen sind berufliche und private Welt miteinander verknüpft. Wenn der Vater seiner Tochter sagt: „So geht das nicht!“, muss klar sein, in welcher Rolle er spricht. Wird der dann als Vater, als Gesellschafter oder als Manager wahrgenommen?

Wie funktioniert das denn konkret?

Indem man Gremien schafft. Unternehmensthemen gehören nicht an den Kaffeetisch, sondern in den Familienausschuss. In einer Vorstandsbesprechung sollte der Tochter klar sein: Das ist nicht mein Vater, sondern der Vorstand, der mich kritisiert. Eine zentrale Aufgabe meiner Beratung dreht sich darum, Familien in Unternehmen zu professionalisieren.

Wie genau machen Sie das?

Wir unterstützen Familien beim Nachdenken: Was ist unser Selbstverständnis? Was sind unsere Visionen und Ziele? Das im Vorfeld zu klären, vermeidet Streit. Man erarbeitet außerdem ein Business-Modell für die Übergabe. Klingt einfach, stößt aber immer auch auf Widerstände.



Prof. Birgit Felden leitet an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin den Bachelor-Studiengang „Gründung und Nachfolge“

Anzeige 1/1