

# Beruf und Ch

## Haben Sie keinen Bruder?

Immer öfter übernehmen die Töchter deutsche Familienunternehmen. Darum gebeten hat sie niemand – schon gar nicht die Väter. Ihren Führungsanspruch melden sie selbst an.

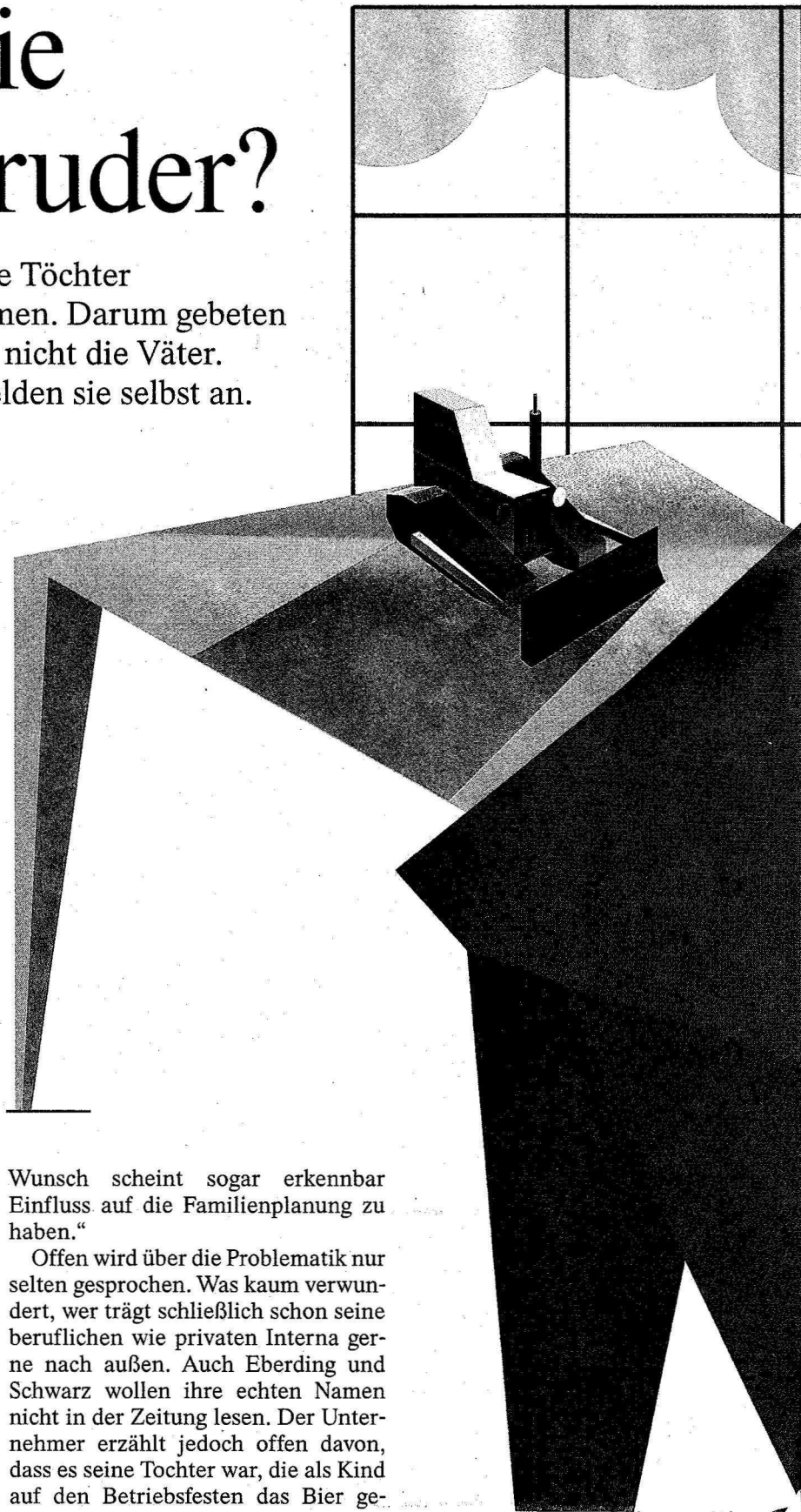
*Von Mareike Zeck*

**A**usgerechnet eine Frau. Auf einer Messe kam sie auf Caroline Schwarz zu, die dort das Maschinenbauunternehmen ihrer Familie vertrat. Die Besucherin wollte den Geschäftsführer sprechen. „Der ist gerade nicht da, aber vielleicht kann ich Ihnen weiterhelfen? Ich bin die Tochter und gehöre auch zur Geschäftsführung“, antwortete Schwarz. „Ach, haben Sie keinen Bruder?“, war alles, was der Besucherin daraufhin einfiel. Und ob. Aber der macht Karriere als Arzt. Und an seiner Stelle hat sich die selbstbewusste Schwester die Unternehmensnachfolge gesichert. „Ich habe früh gemerkt, dass ich eine Führungspersönlichkeit bin“, sagt Schwarz. Die Achtundzwanzigjährige will selbst gestalten, Mitarbeiter zu Leistung anleiten und etwas verändern: „Im eigenen Familienunternehmen sind den Möglichkeiten da keine Grenzen gesetzt.“

Wenn da nicht der Vater wäre. Der hatte eigentlich zuerst an den Sohn gedacht, als er sich mit fast fünfzig zum ersten Mal Gedanken über die Nachfolge für den Maschinenbaubetrieb der Familie machte. „Schließlich ist er der Ältere“, sagt Thorsten Eberding. Doch sein Sohn wollte nicht. „Das waren damals kritische Jahre zwischen uns. Aber meine Frau und ich haben keinen Druck gemacht.“ Also studierte

Wunsch scheint sogar erkennbar Einfluss auf die Familienplanung zu haben.“

Offen wird über die Problematik nur selten gesprochen. Was kaum verwundert, wer trägt schließlich schon seine beruflichen wie privaten Interna gerne nach außen. Auch Eberding und Schwarz wollen ihre echten Namen nicht in der Zeitung lesen. Der Unternehmer erzählt jedoch offen davon, dass es seine Tochter war, die als Kind auf den Betriebsfesten das Bier ge-



der Sohn Medizin. „Dass unsere Tochter dann die Hand gehoben hat, hat

---

Die Demographie kommt den Töchtern zugute. Jedes dritte Familienunternehmen findet schon jetzt kaum einen Nachfolger.

---

uns schon überrascht“, gibt Eberding zu. „Sie hat gesagt: ‚Ich studiere BWL und wäre da.‘“

80 Prozent der Familienunternehmen in Deutschland werden innerhalb der Familie weitergegeben. Mittlerweile sind etwas mehr als ein Viertel dieser Nachfolger Frauen. Ein Verhältnis, das Rosemarie Kay vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn noch nicht zufriedenstellt. Auch, wenn dadurch der Anteil der von Frauen geführten Familienunternehmen auf lange Sicht steigen dürfte. „Es wird besser, aber sehr, sehr langsam“, sagt die Wissenschaftlerin, die sich seit fast 20 Jahren mit der Rolle von Frauen als Unternehmerinnen beschäftigt. Das Umdenken in der Generation der Väter brauche seine Zeit. Aber die demographische Entwicklung komme den Töchtern zugute. Wie eine Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags zeigt, hat jedes dritte Familienunternehmen schon jetzt Probleme, überhaupt einen Nachfolger zu finden.

Aber auch wenn der Wandel langsam einsetzt: Die konservativen Patriarchen sind noch in der Mehrheit. Eine Studie des IfM an der Universität Mannheim ergab: Unternehmer bevorzugen nicht nur ihre Söhne, falls sie einen haben, sie bleiben oftmals sogar so lange dran, bis sie auch einen haben. Die Studie zeigt: Die Senior-Generation hat deutlich öfter nur Söhne als nur Töchter. „Viele Unternehmer scheinen sich einen Sohn als Nachfolger zu wünschen“, sagt Jan-Philipp Ahrens, einer der Autoren. „Dieser

zählt hat. Die Mitarbeiter könnten sie als quirliche Jugendliche, die in den Semesterferien im Büro aushalf, bevor sie Ende 2009 bei ihrem Vater anrief und sagte: „Ich möchte jetzt in die Firma kommen.“ Eigentlich war geplant, dass sie noch einige Jahre extern Erfahrung sammeln sollte. Aber in der Krise 2009 waren die Möglichkeiten begrenzt. Sie arbeitete in der Verwaltung eines Personaldienstleisters und war dort unglücklich.

Für den Vater war es nicht einfach, dass sie so früh in der Tür stand und Führungsansprüche anmeldete. Offiziell stieg Schwarz als Leiterin Marketing in den Betrieb ein, diesen Schwerpunkt hatte sie im Studium gesetzt und sie fand, dass ihr Vater diesen Bereich immer etwas vernachlässigt hatte. „Aber als ich dann kam, hatte ich keinen Schreibtisch, keinen Computer und keine Aufgaben“, erinnert sich Schwarz an den schwierigen Einstieg. „Mitarbeiter kamen zu mir und fragten: ‚Was machst du eigentlich so den ganzen Tag?‘“ Wenn sie Aufgaben beim Vater einforderte, sollte sie die Ablage machen. „Aber das hatte ich jahrelang in den Ferien gemacht. Jetzt wollte ich Verantwortung.“

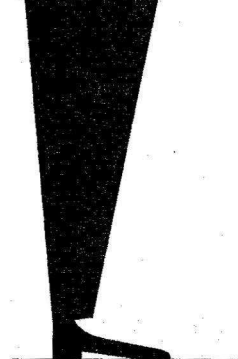
---

Töchter steigen nicht über die Produktion ins Unternehmen ein, sondern über die Bereiche Personal, Vertrieb oder Marketing.

---

Dass ihr Vater ihr scheinbar Steine in den Weg legte, verstand die junge Frau anfangs nicht. Traute er ihr das alles nicht zu? „Alle zwei Wochen hatte ich einen Tag mit meinem Vater, da wollte ich alles hinschmeißen.“ Die Unsicherheit machte ihr so zu schaffen, dass sie sich Hilfe bei einem Psychologen holen musste.

Dabei wollten ihre Eltern eigentlich nur das Beste. „Mach mal langsam, haben wir gesagt“, erinnert sich Eberding. Er wollte sich ein Beispiel an der

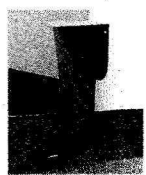


erfolgreichen Übergabe seines Vaters nehmen. Der hatte ihn zunächst in einen großen Maschinenbaubetrieb in der Nähe in die Ausbildung geschickt, dann ließ er ihn alle Abteilungen des Familienunternehmens durchlaufen. Der Sohn sollte selbst Maschinen entwickeln und Produktionen betreuen. Erst dann, mit Ende zwanzig stieg Eberding in die Geschäftsführung ein. Der klassische Weg.

Auch Schwarz ist heute Ende zwanzig. Aber das Jahr 2012 ist nicht 1980, und Frauen wählen andere Ausbildungswege als Männer. Statt technische Berufe zu lernen, studieren sie Betriebswirtschaftslehre. Sie steigen nicht über die Produktion ins Unternehmen ein, sondern über die Bereiche Personal, Vertrieb oder eben Marketing. Sie glänzen nicht mit Fachwissen, sondern mit Führungsqualitäten.

Das hat mittlerweile auch Schwarz' Vater erkannt. „Meine Tochter ist eine Frontfrau“, sagt Eberding. Vor einigen Wochen, als er sechzig wurde, hat er sie zur stellvertretenden Geschäftsführerin gemacht. „Wir haben eingesehen, dass sie offiziell Verantwortung bekommen muss. Man wird ja nicht jünger.“ Die Bank und die Kunden wollten einen Nachfolger sehen, und sollte ihm etwas zustoßen, braucht es einen Handlungsbevollmächtigten – oder eben eine Handlungsbevollmächtigte.

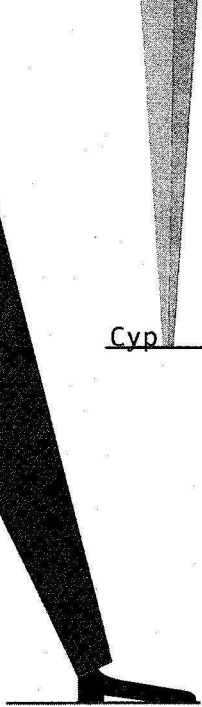
Forciert hat auch diesen Schritt jedoch nicht zuletzt Schwarz. Denn: Sie ist schwanger, im siebten Monat. Und



**Die hohe Kunst der Banken**  
In vielen Instituten regiert nicht nur das Geld, sondern auch die Kultur. **Seite 2**

**Geschichten aus dem Leben**  
Schriftstellerin oder Juristin?  
Juli Zeh wurde kurzerhand beides. **Seite 3**





Cyp

branche in Führungspositionen schaffen. Und die sind im Verhältnis eben besonders oft familiengeführt.

Eberdings Maschinenbauunternehmen ist im Vergleich dazu eine typische Männerdomäne. „Ich muss mir jetzt nach und nach mein eigenes Netzwerk aufbauen“, sagt Schwarz, jünger und etwas weiblicher als das bisherige soll es sein. Denn vom Zulieferer bis zum Rechtsberater sind es fast alles Männer aus der Generation ihres Vaters. Aber auch sie hätten alle positiv reagiert, als sie ins Unternehmen eingestiegen ist, sagt Schwarz. „Sie haben sich gefreut, dass die Zusammenarbeit nun auf lange Sicht gesichert ist.“

Was auf lange Sicht mit dem Bruder wird, ist dagegen noch nicht klar. Der Vater hält ihm den Einstieg ins Unternehmen weiter offen. „Ich habe ihm sogar abverlangt, dass er mir zusagt, dass er meine Tochter im Unternehmen unterstützt, wenn mir etwas zustoßen sollte“, sagt Eberding. Schwarz macht dieser Gedanke zu schaffen: „Ich will meinem Bruder nichts wegnehmen. Ich habe nur Angst, mich wegen der Firma mit ihm zu zerstreiten.“ Sie wünscht sich, dass ihr Vater das regelt. Testamentarisch. Und zwar möglichst bald.

„Meine Tochter hat jetzt Vorsprung“, sagt Eberding. „Das werde ich natürlich bei der Nachfolgeregelung berücksichtigen. Wer Verantwortung für das Tagesgeschäft hat, bekommt 51 Prozent.“ Er sehe seine Tochter als Nachfolgerin an, und er traue es ihr auch zu. Aber vor allem vertraut er ins Unternehmen. Denn da war immer sein Ziel: dass der Betrieb ihn nicht mehr braucht, wenn er in Rente geht und die Mitarbeiter die Verantwortung tragen. So ganz hat das noch nicht geklappt. „Mein Vater steht noch über allem“, sagt Schwarz.

und rief aus: „Der war's!“ Diese Behauptung war völlig willkürlich, dachte Stutz. Es konnte ebenso gut jeder andere gewesen sein, außer ihnen beiden. Die Frau bemerkte, dass Stutz ihren Anfangsverdacht nicht teilen mochte. Immer noch mit dem Rücken zu ihm, sagte sie: „Vermutlich haben Sie recht, man solle niemandem vorschnell etwas unterstellen. In der Tat wäre es eine bessere Annahme zu glauben, irgendjemand habe den Knopf gedrückt und dann während des Wartens aufgegeben. Aber selbst in diesem Fall hätte die betreffende Person billigend in Kauf genommen, dass andere ihretwegen sinnlos aufgehalten werden. Man sollte niemandem etwas unterstellen, obwohl die Menschen so böse sind! So böse!“

Die Frau, immer noch mit dem Rücken zu ihm, schien ihren finsternen Gedanken nachzuhängen. Als sie im fünften Stock angekommen und ausgestiegen waren, drehte sie sich plötzlich um und sagte zu Stutz: „Die Leute, die so nachsichtig sind, haben meistens selbst Dreck am Stecken. Ich will hoffen, Sie sind nicht auch so einer. Wo müssen Sie eigentlich hin?“ „Ins Personalbüro.“ „Aha. Da sind Sie bei mir richtig. Dann kommen Sie gleich mal mit!“

Der Autor ist Schriftsteller und Rechtsanwalt und lebt in München.

bevor sie sich für einige Monate in Mutterschutz verabschiedet, möchte sie für sich klare Verhältnisse schaffen. Woanders wäre ein Kind in dieser Phase wohl nicht möglich gewesen. Aber Eberding freut sich auf sein Enkelkind. Dadurch, dass seine Tochter nun die Nachfolge antritt, hat er gleich doppelt ein gutes Gefühl: Zum einen bleibt das Unternehmen in der Familie, „aber natürlich geht es auch darum, dass ein Vater immer das Beste für seine Kinder will“.

Familienunternehmen gelten generell als besonders frauenfreundlich. Die Frauenquote für Führungspositionen ist hier höher als in der Gesamtwirtschaft. Aber Rosemarie Kay vom IFM Bonn sagt: „Das täuscht.“ Das liege nicht daran, dass Unternehmerfamilien besonders in Frauen vertrauen oder hier Familie und Beruf besonders gut vereinbar seien. Es liege daran, dass Frauen es vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Handels- oder Dienstleistungs-

## ZAHL DER WOCHE

**141** Milliarden Euro beträgt der Zuwachs des deutschen Bruttoinlandsproduktes im Jahr 2035, wenn es gelingt, das Renteneintrittsalter gegenüber heute um zwei Jahre zu erhöhen.

Quelle: Institut der Deutschen Wirtschaft

**Humor im Hörsaal**  
Ein Münchener Professor bringt seine Studenten in der Vorlesung zum Lachen. **Seite 4**

**Studium mit Stallgeruch**  
Die Privathochschule EBS bleibt eine Kadenschmiede – trotz Skandalen. **Seite 4**

