

# Die Stunde der Töchter

Früher übernahm meist der Sohn das Familienunternehmen. Die Zeiten sind vorbei

**Geschwand** – Ganz kann er es nicht lassen. Ein paar Zwetschgenbäume vor dem Firmensitz, das wäre doch was, habe ihr Vater kürzlich vorgeschlagen, sagt Anya Müller-Eckert. „Gerade vertritt er mich bei einem Termin und er kommt auch immer noch auf neue Ideen“, sagt sie lächelnd und wirkt dabei nicht so, als würde sie das stören. Seit gut zwei Jahren gehört das Unternehmen ihr. In Geschwand im Landkreis Forchheim, weit weg von großen Städten, aber dafür zwischen Fachwerkhäusern und Obstbäumen, ist Schmetterling International zu Hause.

Das Unternehmen beschäftigt 330 Mitarbeiter, übernimmt als Dienstleister für Reisebüros den Vertrieb und die Technik und organisiert als Veranstalter Gruppenreisen für Schüler. Vor zweieinhalb Jahren übergab Gründer Willi Müller die Gesellschaftsanteile an seine Tochter. „Dass ich das Unternehmen mal in irgendeiner Form übernehmen würde, war mir eigentlich schon immer klar“, sagt die 45-Jährige. Sie ist eine von immer mehr Frauen, die ein Familienunternehmen führen. Vor 15 Jahren waren nur 20 Prozent der Nachfolger in familiengeführten Firmen weiblich, vor zehn Jahren war es bereits ein Viertel. Heute machen die Frauen unter den Nachfolgern schon mehr als 40 Prozent aus, hat eine Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen errechnet, die Unternehmen zu ihrer Nachfolgeregelung befragte.

## Auch Töchter sollten früh signalisieren, dass sie am Betrieb Interesse haben

Die Gründe, weshalb immer mehr Frauen die Chefposten in Familienunternehmen besetzen, sind vielfältig. Manchmal liegt es am Sohn, der lieber sein eigenes Start-up gründen will, manchmal ist die Tochter besser qualifiziert als der Sohn. Doch in jedem Fall zeige sich „auch in der Nachfolge, dass sich Geschlechterrollen in der Gesellschaft verändern“, sagt Daniela Jäkel-Wurzer, die Familienunternehmen zu dem Thema berät und an der Studie mitgewirkt hat. Und selbst wenn eine vermeintliche Lückenbüßerin zur Chefin aufsteige, krähe in fünf Jahren „kein Hahn mehr danach“, wenn sie ihre Aufgabe gut ausfülle, sagt die Beraterin.

Willi Müller, der Schmetterling 1968 als Kleinbus-Transportunternehmen gründete, hat zwei Töchter. Bereits vor sieben Jahren übernahm Müller-Eckerts ältere Schwester Daniela Singer gemeinsam mit ihrem Mann die ausgegliederte Bus-Sparte, fünf Jahre später stieg Müller-Eckert in den Touristik-Vetrieb ein, der sich mit dem Unternehmen der Schwester nur noch den gemeinsamen Markennamen teilt. Ob ihr Vater jemals Bedenken hatte, weil er keinen Sohn als Nachfolger hatte?

Anya Müller-Eckert überlegt kurz. „Das glaube ich nicht“, sagt sie dann bestimmt. Der Vater habe sie und ihre Schwester früh ans Unternehmen herangeführt und sei spürbar stolz, dass sie Lust hatten, sein Lebenswerk fortzuführen. „Ich glaube, in der Nachfolge funktioniert vieles nach dem Sender-Empfänger-Prinzip. Wenn



„Frauen verändern Wirtschaft“ ist das Motto des Frauenwirtschaftsmagazins Plan W. Die neue Ausgabe erscheint am 14. Juli. Schwerpunkt Generationen.

man als Tochter früh signalisiert, dass man Interesse an der Aufgabe hat, bekommt man auch die Verantwortung übertragen“, sagt Müller-Eckert.

Das Treppenhaus am Firmensitz ist verwinkelt, man muss ein paar scharfe Rechtskurven einlegen, um nach oben ins Büro der Chefin zu gelangen. Als das Unternehmen wuchs, hätten sie immer wieder angebaut, sagt Müller-Eckert. Eine Tatsache, die fast darüber hinwegtäuscht, dass die Chefin erst die zweite Generation verkörpert. Genau das macht sie aber zu einer durchaus typischen Nachfolgerin: Denn Firmengründer und Vertreter der zweiten Generation sind eher bereit, ihre Nachfolge einer Tochter anzuvertrauen, als Väter in Unternehmen mit längerer Historie. Fast drei Viertel der vom Wittener Institut befragten Führungsfrauen repräsentieren die zweite oder dritte Generation, nur elf Prozent die fünfte oder mehr.

Bekannte Beispiele bestätigen diese Zahlen: Antje von Dewitz übernahm als

Tochter des Firmengründers den Outdoor-Ausstatter Vaude. Und Nicola Leibinger-Kammüller und Bettina Würth stehen jeweils für die dritte Generation großer Familienunternehmen. Leibinger-Kammüller führt den Werkzeugmaschinenhersteller Trumpf, Würth leitet seit 2006 den Beirat des gleichnamigen Schraubenherstellers. „Wir vermuten, dass in besonders traditionsreichen Unternehmen alte Muster wie die Primogenitur Töchter in der Nachfolge verhindern“, sagt Jäkel-Wurzer. Als Primogenitur bezeichnet man die Nachfolgeregelung, die nur den erstgeborenen Sohn als Nachfolger berücksichtigt.

Doch die „Das-haben-wir-schon-immer-so-gemacht“-Attitüde ist nicht der einzige Grund, weshalb über Jahrhunderte hinweg vor allem Söhne die Nachfolge in familiengeführten Unternehmen antraten. „Früher haben viele Väter ihre Tochter schon allein deshalb nicht zur Nachfolgerin gemacht, weil sie Angst hatten, dass diese dann keine Kinder bekommen können“, sagt Jäkel-Wurzer. Oder dass, noch schlimmer, ein womöglich gieriger Schwiegersohn ins Unternehmen einsteigen könnte. Dass die Tochter gleichzeitig Chefin und Mutter sein kann, schien undenkbar zu sein. Erst recht in einer Position, die danach verlangt, jederzeit wichtige Entscheidungen treffen zu können und auch mal bis Mitternacht im Büro zu bleiben.

Heute sind Töchter an der Spitze oft selbst Mütter und schaffen es, die Familie und den besonders verantwortungsvollen Beruf miteinander zu vereinbaren. Die Frage ist nur: Wie? „Alte Rollenmuster gibt es auch in den Familien von Unternehmensnachfolgerinnen“, sagt Beraterin Jäkel-Wurzer. Ihre Studie habe gezeigt, dass Frauen, die in dieser Führungsposition sind, mehr im Haushalt machen als männliche Nachfolger.

Wenn die Frauen versuchten, alles zu perfektionieren – in der Firma souverän führen, zu Hause eine fürsorgliche Mutter und Ehefrau sein, die auch kocht und putzt – „dann besteht die Gefahr, dass die eigenen Ziele und die Gesundheit darunter leiden“, warnt Jäkel-Wurzer. Und hat einen Rat an die potenziellen Nachfolgerinnen: Augen auf bei der Partnerwahl!

Anya Müller-Eckert hat für sich und ihre Familie eine Lösung gefunden. Eine Ersatzoma passt nach der Schule auf die neunjährige Tochter auf und schmeißt den Haushalt. „Indem Aufgaben wie Einkaufen, Putzen oder Bügeln wegfallen, habe ich am Wochenende mehr Zeit für meine Tochter“, sagt sie. Zudem könne ihr Mann, der selbständig ist, viel von zu Hause aus arbeiten und für das gemeinsame Kind da sein. Dann sagt sie noch einen Satz, den man sonst oft von erfolgreichen Männern hört, wenn sie über ihre Frauen sprechen: „Mein Mann hält mir den Rücken frei.“ Es ändert sich etwas in Familienunternehmen. **FELICITAS WILKE**



Anya Müller-Eckert übernahm den Touristikvertrieb Schmetterling International von ihrem Vater.

FOTO: PR