



**IM DOPPELPAK
AN DIE SPITZE**

Eberhard Sasse übergibt an die Töchter **Laura** (l.) und **Clara**. Der Gründer der Dr. Sasse Gruppe will den Gebäudedienstleister weiblicher machen.

MITTELALTER IM MITTELSTAND

DYN STIEN In vielen Familienunternehmen spielen Frauen keine Rolle. Zum Zuge kommen sie oft nur, wenn sie keine Brüder haben. Nur langsam brechen die patriarchalen Verkrustungen auf.

aura Sasse war sich für nichts zu schade. Als Praktikantin im elterlichen Betrieb schrubkte sie Flughafentoiletten.

Nach dem BWL-Studium durchlief sie mehrere Abteilungen der Münchener Dr. Sasse Gruppe mit ihren 6500 Beschäftigten. „Facilitymanagement“ – sie wollte genau verstehen, auf was sie sich da einlässt.

Schon als Schülerin hatte die heute 32-Jährige das Ziel, „einmal das Familienunternehmen zu leiten“. So kommt es nun auch. Ab Januar 2022 steuert sie zusammen mit Schwester Clara Sasse (28), ihrer Mutter und einer familienfremden Managerin den Betrieb.

Vater Eberhard Sasse (70) wechselt an die Spitze des Aufsichtsrats, nach 45 Jahren als Chef. Er unterstützt den Übergang zu einem komplett weiblichen Führungsteam. „Wäre ja nichts langweiliger, als wenn da nur alte, weiße Männer säßen“, sagte der Gründer kürzlich in einem Interview. Die beiden Töchter hätten er und seine Frau von klein auf „überall mit hingeschleppt, auch zu Betriebsfesten von Kunden“. Jetzt sind sie dran.

In deutschen Familienfirmen zeichnet sich eine vorsichtige Wende ab. Zwar sind dort noch immer deutlich weniger Frauen in den Spitzengremien vertreten als im Rest der Wirtschaft – aber die Patriarchen übergeben die Macht

zunehmend an ihre Töchter. Wenn auch manchmal nur widerwillig.

„Der Anteil von Nachfolgerinnen wird exponentiell in die Höhe schießen“, prophezeit Uwe Rittmann (54), der bei Pricewaterhouse Coopers (PwC) das Geschäft mit Familienunternehmen und Mittelstand leitet. Eines Tages könne es sogar mehr Töchter als Söhne auf den Führungsetagen geben.

Aufgeschlossene Inhaber erkennen inzwischen eher das Potenzial ihrer meist gut ausgebildeten Töchter. Und die haben ihrerseits an Selbstbewusstsein und Durchsetzungskraft gewonnen und finden sich nicht mehr mit dem klassischen Rollenbild ab. Pionierinnen wie Nicola Leibinger-Kammüller (61),

Foto: Dominik Butzmann / istf

Chefin des Maschinenbauers Trumpf, Simone Bagel-Trah 52), Vorsitzende von Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss beim Konsumgüterkonzern Henkel, oder Bettina Würth 59), Beiratschefin des gleichnamigen Schraubenherstellers, prägen seit vielen Jahren drei der größten Familienunternehmen. Sie sind leuchtende Vorbilder für den Wandel.

Noch allerdings „herrscht Mittelalter im deutschen Mittelstand“, sagt Dominik von Au 39), Geschäftsführer der Intes Akademie für Familienunternehmen und PwC-Partner. Bislang nehmen die Töchter in den 100 wichtigsten Familienkonzernen Deutschlands gerade mal 6 Prozent der Geschäftsführungspositionen ein (siehe Grafik).

Bei den weniger verkrusteten kleinen und jungen Betrieben sieht die Relation besser, aber

längst nicht gut aus. Laut Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) trat 2019 nur ein gutes Drittel des weiblichen Nachwuchses in die Fußstapfen der Väter (oder ganz selten der Mutter), mit großer Mehrheit stiegen die männlichen Geschwister auf.

Alle fünf Töchter übergangen

„Nach wie vor ziehen Väter bei der familieninternen Nachfolge den Sohn einer Tochter vor“, sagt Viktoria Bruhl 28) vom Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU). Selbst wenn sie die Wahl hätten, würden 73 Prozent den männlichen Stammhalter präferieren. „Frauen haben es damit besonders schwer.“

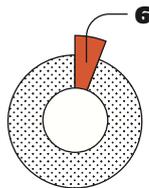
Der Ausschluss von Frauen war über Jahrhunderte gepflegtes Brauchtum. Die Primogenitur sah vor, dass der erstgeborene Sohn den Hof erbte und allein führte,

MANNOMANN

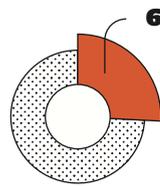
Anteil von männlichen und weiblichen Gesellschaftern in den Familienunternehmen in Prozent

- Frauen
- Männer

Geschäftsführung



Aufsichts- oder Verwaltungsräte



Quelle: PwC, Intes Akademie für Familienunternehmen
Grafik: mm

die Brüder wurden ausgezahlt, die Töchter bestmöglich verheiratet. Bis 1977 schrieb das deutsche Recht vor, dass Ehefrauen nur dann einen Beruf ergreifen durften, wenn die Tätigkeit mit ihren Pflichten in Ehe und Familie vereinbar war. Formal ist die Gleichberechtigung längst vollzogen, die alte Denkweise aber hält sich, besonders in den Unternehmerdynastien.

Heinz Hermann Thiele, im vergangenen Februar verstorbener Patron der Münchener Knorr-Bremse, sah die Bestimmung der Frau als treu sorgende Gattin und Mutter – so vertraute er es einmal dem manager magazin an. Seine Tochter Julia Thiele-Schürhoff 50) erhielt anfänglich zwar die gleichen Firmenanteile wie ihr Bruder, aber in der Aktiengesellschaft spielte sie kaum eine Rolle. Die Juristin sollte sich um die Unternehmenskultur kümmern, um Thieles Hilfsorganisation Global Care und ihre zwei Kinder.

Als Nachfolger hatte der Multimilliardär seinen Sohn Henrik Thiele 53) ausersehen. Selbst nachdem sie sich verkracht hatten und der Filius raus aus dem Unternehmen war, erhielt die Tochter keine Chance. So gern der Unternehmer sein Lebenswerk einem Familienmitglied übergeben hätte – für Thiele-Schürhoff blieb nur ein Sitz im Aufsichtsrat.

Ganz ähnlich lief es beim Hanauer Technologiekonzern Heraeus, dessen Eignerclan ebenfalls zu den reichsten Deutschen zählt. Für Oberhaupt Jürgen Heraeus 85) kam keine seiner fünf Töchter für die Geschäftsführung infrage. Damit die Dynastie langfristig erhalten bleibt, berief er 2013 seinen Schwiegersohn Jan Rinnert 53) zum Holding-Chef. „Den Schönheitsfehler nehmen wir hin“, sagte Heraeus.

Die Übergabe innerhalb der Familie sei oft die schwierigste Form der Nachfolge, schreibt das Bundeswirtschaftsministerium in einer Studie. Die emotionale



CHEFIN NICHT ASSISTENTIN

Ein Geschäftspartner hielt **Carla Tschümperlin** CEO der gleichnamigen Baustofffirma für die Assistentin ihres Verkaufleiters

Foto: PR

Komponente mache „häufig eine objektive Betrachtung der Dinge unmöglich“. Offensichtlich betrifft das insbesondere die Vater-Tochter-Beziehung.

So hat es Kirsten Schubert 53) erlebt. Sie durchlief in der Düsseldorfer Facilitymanagementfirma ihrer Familie unterschiedliche Stationen und stieg schließlich in die Geschäftsführung auf. Doch der Vater behandelte sie dort keineswegs als Partnerin. „In Sitzungen bat er mich, Getränke zu organisieren, und schob mir seine Brille zum Putzen über den Konferenztisch“, erinnert sich Schubert. „Für ihn war ich letztlich die Tochter, für die es das Beste wäre, wenn sie in Richtung Ehe und Familie ginge.“

In den Augen des Patriarchen, der sich damit abfinden musste, dass er keinen Sohn bekommen hatte, standen Frauen unter Naturschutz. „Sie waren schwach, empfindlich, heulten bei jeder Belastung und mussten umsorgt werden. Solche Wesen gehörten für ihn nicht ins Management“, schreibt Schubert in einem Buch über Stolpersteine bei der Nachfolge.

Aus dieser Haltung heraus hielt der Patriarch seine Tochter sogar über seinen Tod hinaus von der Spitzenposition ab. Per Testament verfügte er, dass seine Angehörigen binnen vier Wochen entscheiden müssten, ob sie die Firma weiterführen wollten. Falls ja, sollte ein Testamentsvollstrecker 30 Jahre lang das Sagen haben. „Tief gekränkt“ entschieden sich Schubert und ihre Verwandten für den Verkauf.

Schubert, heute Beraterin für Generationenmanagement, empfiehlt, sich frühzeitig um die Governance zu kümmern. Laut Bundeswirtschaftsministerium treten

MUT ZUM WIDERSTAND

Trumpf-Chefin **Nicola Leibinger-Kammüller** verhinderte, dass der Patriarch eine Nebenregierung aufbaute



rund ein Viertel der Übertragungen im Mittelstand unvorhergesehen ein – aufgrund von Krankheit, Unfall oder Tod des Inhabers. Ist dann die Verteilung des Erbes oder das Verhältnis unter den Gesellschaftern nicht geregelt, kann es heikel werden.

Vater-Tochter-Konflikte

Reibungslos läuft die Machtübergabe selbst dann nicht, wenn sie geplant ist. Carl-August Heinz 71) beispielsweise wollte mögliche Konflikte vermeiden, als 2013 Tochter Carletta Heinz 37) ins Familienunternehmen einstieg. Für die Einarbeitungsphase beim fränkischen Flakonhersteller Heinz-Glas stellte der Vater der Betriebswirtin einen Mentor zur Seite: Jens Plachetka 58), ehemals Dach-Chef von Heinz Ketchup, dann Geschäftsführungsmitglied von Heinz-Glas. Plachetka diente quasi als Generationenpuffer. „Ich arbeitete sehr eng mit ihm zusammen; er nahm Konfliktpotenzial heraus“, erzählt Carletta Heinz. Doch der gute Wille allein reichte nicht. Solange der Senior noch CEO war, regierte er immer wieder bei ihr hinein.

Schließlich gab die Tochter ein deutliches Signal. Sie nahm sich

eine Auszeit – ging auf Weltreise. Der Vater verstand. Carletta Heinz kehrte ins Unternehmen zurück, seit 2020 ist sie Vorgesetzte von 3300 Mitarbeitern. Der Senior sitzt im Beirat und lässt sich regelmäßig informieren, ansonsten hält er sich weitgehend raus.

Was passieren kann, wenn solche Arrangements nicht funktionieren, zeigt das abschreckende Beispiel des Spirituosenherstellers Underberg. Rein formal hievte Emil Underberg 80) seine Tochter Hubertine Underberg-Ruder 59) schon 1991 an die Spitze des Verwaltungsrats – nachdem sich herausgestellt hatte, dass die Aufgabe ihren Bruder überfordern würde.

Trotzdem konnte die promovierte Mikrobiologin gegen den Alten nichts ausrichten. Bis vor wenigen Jahren kam der Herr Papa noch jeden Tag ins Büro; Hubertine war nicht viel mehr als ein Aushängeschild.

Selbst nach dem schrittweisen Rückzug des Nestors gelang es ihr nicht, das festgefügte Herrschaftssystem auf ein modernes Management umzustellen. Der Schnapsladen darbt.

Die so lange gegängelte Hubertine gehört noch der Generation an, in der sich Frauen selten auflehnten gegen die erfolgreichen Unternehmereltern. Eine der wenigen Ausnahmen ist Nicola Leibinger-Kammüller, Vorsitzende der Geschäftsführung des Werkzeugmaschinenkonzerns Trumpf in Ditzingen.

Der 2018 verstorbene Patriarch Berthold Leibinger hatte die Tochter 2005 an die Spitze des Unternehmens geholt. Als Oberkontrolleur ließ er sie jedoch ständig zum Rapport antreten. Mehr noch: Um seine Stellung zu stärken, wollte er der Familienfirma eine Holding überstülpen – unter seiner Leitung.

Als Leibinger-Kammüller von den Plänen erfuhr, stürmte sie „mit dem Mut der Verzweigung“ in das Kontor des Vaters und



ÜBERNAHME NACH PLAN

Melanie Baum stieg in drei Etappen zur Geschäftsführerin von Baum Zerspanungstechnik auf

erklärte ihm, dass es so nicht weitergehen könne. „Ich war fürchterlich aufgeregt, mir lief der Schweiß den Rücken runter“, erinnert sie sich. „Wenn man jemanden liebt, ist so ein Gespräch sehr schmerzhaft, aber es musste sein, und er hat es akzeptiert.“

Natürlich ruckelt es in Familienunternehmen auch, wenn der männliche Nachwuchs übernimmt – Beispiele gibt es zur Genüge. „Aber Töchter müssen sich doppelt bewähren“, sagt Monika Schulz-Strelow 72), die Präsidentin des Vereins Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR). „Sie müssen genauso gut sein wie ihre Brüder, und sie dürfen sich keine Fehler leisten, weil immer noch eine grundsätzliche Skepsis gegen Frauen auf Führungsetagen besteht.“

Anna Maria Braun 42) zum Beispiel brachte alle Vorausset-

zungen für den Vorstandsvorsitz mit – und blieb doch auf der Reservebank. Die in Großbritannien und den USA ausgebildete Juristin arbeitete zunächst bei der Kanzlei CMS Hasche Sigle und heuerte dann bei B. Braun Melsungen an. Sie baute für die familieneigene Pharma- und Medizintechnikfirma den Standort Penang zur Drehscheibe für Asien aus und verantwortete knapp ein Fünftel des Konzernumsatzes.

Skepsis in der Belegschaft

Gleichwohl entschied der Patriarch Ludwig Georg Braun 78), dass sein ältester Sohn Otto Philipp 43) B. Braun Melsungen leiten sollte. Erst nachdem sich der Vater mit dem Junior überworfen hatte, besann er sich auf die Qualitäten von Anna Maria und ernannte sie 2019 zur Vorstandsvorsitzenden.

BRÜDER, ZUR SONNE!

73

PROZENT

der Patriarchen würden ihre Firma lieber dem Sohn als der Tochter übergeben

8

PROZENT

der Töchter ohne Brüder wollen in den Familienbetrieb einsteigen. Sind männliche Geschwister da, sind es nur 18 Prozent.

Quelle: PwC, Bundesweite Gründerinnenagentur



EIN KLARES SIGNAL

Weil sich der Vater stets einmischte, nahm **Carletta Heinz** eine Auszeit. Der Senior verstand. Heute ist sie Chefin des Flakonherstellers Heinz-Glas.

Frauen an der Spitze müssen sich allerdings nicht nur in der Erbfolge durchsetzen, sondern anschließend oft auch gegen Vorbehalte bei Beschäftigten, Kunden und Bankern. Insbesondere dann, wenn sie so jung sind wie Maria Obermeier 29). Als ihr Vater bei einem Betriebsunfall starb und sie Chefin der Amberger Firma OBM Baumaschinen wurde, hatte die damals 20-Jährige gerade ihre Ausbildungen zur Technischen Zeichnerin sowie zur Bürokauffrau abgeschlossen. „Jeder hat mir abgeraten und gesagt, das wird nicht funktionieren“, erinnert sich Obermeier.

Die Warner schienen recht zu behalten: Nach und nach sprangen alle elf Mitarbeiter ab. Doch Obermeier gab nicht auf. Mit Baggern, die zur Vermietung auf dem elterlichen Betrieb standen, kannte sie sich aus – sie war schon als Jugendliche damit herumgekurvt. Schrittweise stellte die Vorfrau neues Personal ein und baute die Angebotspalette aus. Inzwischen floriert die Firma wieder.

Der Unternehmerinnenverband VdU hat Obermeier dieses Jahr mit dem Preis „she succeeds“ ausgezeichnet. Die vom Wirtschaftsministerium unterstützte Initiative will Vorbilder im Mittelstand herausstellen und Nachfolgerinnen ermutigen, ihre Chancen zu ergreifen.

Nur wenn sich beide Seiten bewegen, kann der Wandel schneller gelingen. Die Väter müssen offener werden, die Töchter fordern. Daniela Jäkel-Wurzer 41), auf Familienfirmen spezialisierte Beraterin, rät dem weiblichen Nachwuchs, seinen Anspruch deutlich anzumelden. „Anstatt die Hand zu heben, warten viele Frauen darauf, vom Senior angesprochen zu werden“, erzählt Jäkel-Wurzer aus ihrer Praxis.

Gerade in Unternehmerfamilien werden Jungs häufig von Jugend an auf ihre künftige Rolle in der Führungsetage vorbereitet. Mithin glauben sie ein natürliches

Foto: Tobias Schmitt

Recht auf den Aufstieg zu haben. Diese Selbstgewissheit ist Mädchen in der Regel fremd. „Sie sind einfach strenger mit sich selbst und wollen es in jedem Fall gut machen“, sagt Jäkel-Wurzer.

Die Schweizer PwC-Sektion hat in einer Studie herausgefunden, dass 80 Prozent der Töchter ohne Bruder in den Familienbetrieb einsteigen wollen. Sind männliche Geschwister da, sehen sich lediglich 18 Prozent als mögliche Nachfolgerin.

„In der Regel bekommt jene Person die Position, die sich am stärksten dafür bewirbt – und das sind meist die Brüder“, sagt auch Carla Tschümperlin (48), Vorstandsvorsitzende der Schweizer Tschümperlin Baustoffe.

In der männerdominierten Baubranche muss sich die Juristin immer wieder mit Rollenklischees herumschlagen. Etwa bei einer Sitzung mit einem französischen Geschäftspartner. „Unser Gegenüber“, erinnert sich Tschümperlin, „wandte sich stets an meinen Verkaufsleiter und nicht an mich. Er hielt mich für die Assistentin, da ich das Gespräch auf Französisch übersetzte. Erst als wir die Visitenkarten austauschten, erkannte er, dass ich CEO bin.“

Not am Mann

Künftig dürfte sich auch der zurückgebliebene Mittelstand aufgeschlossener zeigen. Die jungen Gesellschafterinnen formulieren ihre Führungsansprüche nachdrücklicher als noch vor einigen Jahren. Sie engagieren sich in Netzwerken wie dem VdU und in der Verbindung Generation Töchter. Oder sie tauschen sich in Unternehmerinnenpodcasts aus wie Hermann Ich. Zudem sammeln viele nach dem Uniabschluss ers-

NEU NF NG GEW GT

Maria Obermeier verlor nach der Übernahme von OBM Baumaschinen alle Mitarbeiter. Jetzt floriert der Betrieb wieder.



ZWEITE W HL

Anna Maria Braun durfte B. Braun Melungen erst leiten, nachdem sich der Vater mit ihrem Bruder zerstritten hatte

te Erfahrungen in Konzernen, Beratungen oder Kanzleien.

Und noch aus einem weiteren Grund werden die alternden Senioren nicht mehr an den Töchtern vorbeikommen. Nach Berechnungen der KfW steht bis 2022 bei 260.000 kleinen und mittleren Unternehmen ein Generationenwechsel an. Aufgrund der Geburtenrate, die sich seit den Babyboomerjahren nahezu halbiert hat, gibt es schlicht zu wenig übernahmebereite und fähige Söhne. Das eröffnet Töchtern wie Vätern neue Perspektiven.

Denn auch für den Patron hat eine Nachfolgerin häufig unverhoffte angenehme Seiten.

Nach der Erfahrung von Peter May (63), Inhaber von Peter May Family Business Consulting, seien viele der Töchter in der Lage, „ihr Ego zu beherrschen und sich nicht so wichtig zu nehmen“. Für einen geordneten Übergabeprozess kann das Vorteile bringen. Denn Söhne stehen eher im Wettbewerb mit dem Vater, im Konfliktfall kommt es leichter zur Explosion. „Frauen machen das meist geschickter“, sagt May. Bei ihnen ist weniger Testosteron im Spiel, sie pochen nicht darauf, dass sich der Senior von heute auf

morgen zurückzieht und nutzen sein Wissen.

Experten empfehlen eine gemeinsame Einarbeitungsphase. Die Tochter kann dann von Kompetenz und Autorität des Patriarchen profitieren – allerdings darf sich der Zwischenschritt nicht endlos hinziehen. Man sollte frühzeitig einen Zeitpunkt festlegen, zu dem der Übergebende gänzlich ausscheidet und die Nachfolgerin die neue starke Frau in der Firma ist.

Melanie Baum (37) und ihr mittlerweile verstorbener Vater Hans-Peter Baum hatten einen dreistufigen Plan erarbeitet. In den ersten beiden Jahren durchwanderte die Ökonomin als Trainee den elterlichen Industriebetrieb Baum Zerspanungstechnik im westfälischen Marl. Weitere 24 Monate stand sie an der Seite des Seniors. In den letzten zwei Jahren drehten sich die Verhältnisse – nun begleitete der Vater die Tochter. Nach jeder Etappe entschieden die beiden, ob eine weitere Zusammenarbeit sinnvoll ist.

„Natürlich ging es nicht ohne Friktionen ab“, sagt Melanie Baum. Der Patron war 30 Jahre lang die unangefochtene Autorität. Nun musste er hinnehmen, dass die Tochter bestimmte. „Der Übergang war manchmal nervenzehrend“, räumt Melanie Baum ein. Kraft tankte sie bei einem Supervisor. Immerhin: Das Projekt gelang. Seit 2016 ist sie Geschäftsführerin, der Firma mit 5,5 Millionen Euro Umsatz geht es gut.

PwC-Partner von Au ist überzeugt, dass aktive Gesellschafterinnen den Unternehmen Nutzen bringen. Gemischte Teams sind seiner Ansicht nach produktiver. Zudem haben die Firmen Vorteile auf dem Arbeitsmarkt, weil Kandidatinnen gern dorthin gehen, wo der Chef eine Chefin ist.

„Den Frauen stehen jetzt alle Chancen offen“, sagt von Au. „Sie müssen nur zupacken, können tun sie es allemal.“ *Ursula Schwarzer*

Fotos: Alexander Rothbach, PR