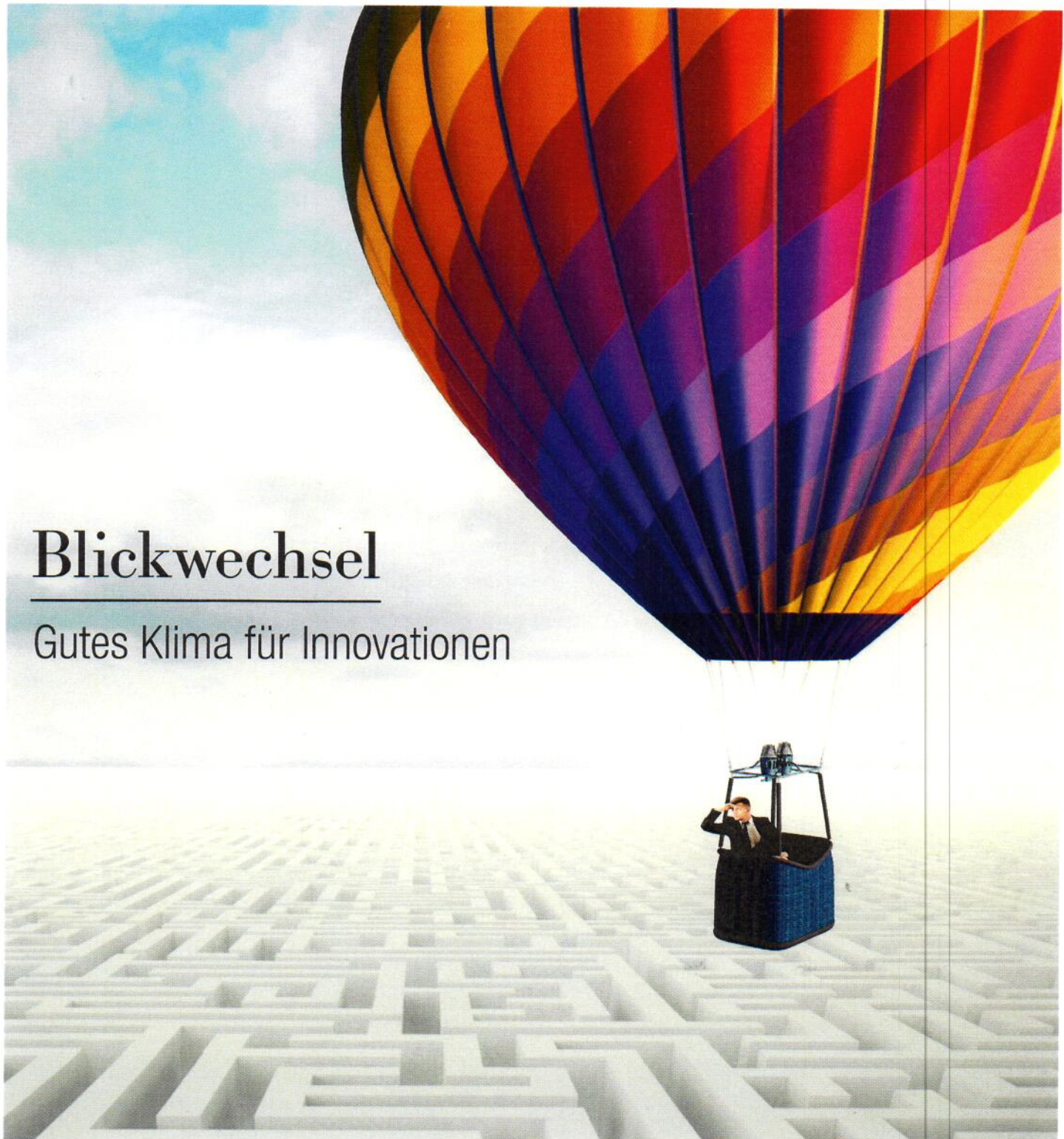


kmuRUNDSCHAU

AUSGABE 01/2015

Blickwechsel

Gutes Klima für Innovationen



GENERATION TÖCHTER

| ANGRIFFSZENARIEN AUF DIE IT

| WÄHRUNGSTURBULENZE

Ein echtes Erfolgsmodell

Töchternachfolge hat Potenziale

von Dr. Daniela Jäkel-Wurzer und Kerstin Ott

Die Unternehmensnachfolgerinnen von heute sind um die 30, gut qualifiziert und erfolgreich. Und sie sind immer noch selten. Das wollen unserer Autorinnen Daniela Jäkel-Wurzer und Kerstin Ott mit ändern. Jetzt haben die beiden ein Buch über Töchter in Familienunternehmen geschrieben.

Es geht immer wieder um die gleiche Frage: «Wo bleiben die Frauen?» Wir haben beide beruflich mit Familienunternehmen zu tun. Wir coachen Unternehmerfamilien beim Generationswechsel oder kommen als Transaktions- und Finanzierungsexpertin ins Spiel, wenn Unternehmen extern nach einem Nachfolger Ausschau halten. Immer noch haben wir nur in Ausnahmefällen mit weiblichen Anwärterinnen zu tun.

Dass Töchternachfolge in Deutschland immer noch ein Thema sein soll, überrascht auf den ersten Blick. Schliesslich leben wir in einer Zeit, in der die Gleichstellung von Männern und Frauen selbstverständlich scheint, in der jährlich die Zahl gut qualifizierter Hochschulabsolventinnen steigt und Frauen in Regierungen der Schweiz und Deutschland mächtige Regierungsämter bekleiden.

Doch die Statistik bestätigt: Der Frauenanteil bei Betriebsübernahmen liegt je nach Bundesland in Deutschland nur zwischen 13 und 28 Prozent. In der Schweiz und Österreich sieht das nicht viel anders aus. Dabei gibt es spannende Erfolgsmodelle. Vier Monate reisten wir im Rahmen des Buchprojektes durch Deutschland, Österreich und die Schweiz und führten intensive Gespräche mit Nachfolgerinnen von Unternehmen verschiedenster Grösse und Branche.

Eine wichtige Erkenntnis war, dass sich die amtierenden Nachfolgerinnen nur selten gegen männliche Konkurrenz durchsetzen mussten. Nur knapp 30 Prozent der befragten Unternehmerinnen haben Brüder. Doch auch wenn das Modell «Töchter in der Nachfolge» immer noch selten ist, konnten wir aufzeigen, dass das Thema Töchternachfolge ein enormes Erfolgspotenzial birgt.

Langsamer Einstieg

Ein erster Erfolgsfaktor weiblicher Nachfolge zeigt sich schon zu Beginn der Übernahme. Töchter ha-

ben es nicht eilig, allein die Verantwortung zu tragen. Ganz im Gegenteil. Oft steigen sie über ein neues Projekt ein und führen eine längere Zeit gemeinsam mit dem Übergeber. Auf diese Weise nutzen sie effektiv das Wissen des Vaters, bauen sich wichtige Netzwerke auf und machen sich mit den Strukturen des Unternehmens vertraut. Eine Unternehmensübergabe bereitet im Idealfall auch das Unternehmen auf die zukünftigen Herausforderungen vor. So zählt es als Vorteil, sich mit Unternehmen und Mitarbeitern vertraut zu machen und bei geplanten Veränderungen alle mit ins Boot zu holen – Mitarbeiter, Familie, Übergeber.

Dass diese Strategie zum Erfolg führt, zeigt auch das Beispiel einer jungen Hotelchefin aus München. Diese hatte nicht nur das Geschäft des Vaters übernommen und ausgebaut. Ihr Vater führte sie im Zuge der Übernahme auch Schritt für Schritt in seine öffentlichen Ämter und Positionen ein. Auch nach seinem Austritt aus dem Unternehmen unterstützt er seine Tochter und stellt ihr sein Netzwerk zur Verfügung. Eine Win-win-Situation für das Nachfolgeduo und das Unternehmen.

Loslassen als Hürde

Sich Zeit für den Führungswechsel lassen zu können, das kommt auch bei den Vätern gut an. Loslassen, was Jahrzehnte zentraler Lebensinhalt war, fällt vielen Unternehmern schwer. Dieser Schritt ist eine emotionale Hürde und braucht viel Zeit und Geduld. Begegnen die Töchter ihren Vätern wertschätzend, erleichtern sie ihnen diesen Übergang. Dennoch, ohne verlässlichen Austrittstermin geht es nicht. Denn der Erfolg der Nachfolge nimmt mit der Dauer des Tandems eher ab.

In unserer Beratungspraxis erleben wir es häufig in der Beratung, dass Väter ratlos sind angesichts der Möglichkeiten und Entscheidungen, vor denen sie in der Übergabe stehen. Als zusätzliche Herausforderung sind noch die emotionale Betroffen-

heit sowie die Tatsache, dass unternehmerische Entscheidungen in die Familienbeziehungen einwirken, zu nennen.

Das wichtigste Instrument in einem Nachfolgeprozess ist die Kommunikation. Überraschend wenig wird in Unternehmerfamilien über diese Themen gesprochen, auch wenn die Familienmitglieder tagtäglich zusammenarbeiten und zusammenleben, zeigen die Erfahrungen aus der Beratungspraxis. ►

Buchtipps



Daniela Jäkel-Wurzer und Kerstin Ott
Töchter im Familienunternehmen: Wie weibliche Nachfolge gelingt und Familienunternehmen erfolgreich verändert.

2014
 180 Seiten, Springer Gabler, CHF 40.00

ISBN 978-3-662-44332-3