

# Rollenbilder über Bord!

Zwar wird nur rund ein Fünftel der Unternehmen von Frauen übernommen, aber wenn sie führen, dann oft erfolgreich. Dennoch geben Väter ihre Firmen häufiger an Söhne weiter, und auch Banken zögern bei Krediten

MECHTHILD HENNEKE

Von einem Tag auf den anderen musste Larrisa Zeichhardt entscheiden, ob sie ins elterliche Unternehmen einsteigen will. Ihr Vater war plötzlich verstorben und die Firmenführung der LAT Gruppe aus Berlin musste neu organisiert werden. „Wir sind vier Schwestern und haben gemeinsam entschieden, wie es weitergehen soll“, sagt Zeichhardt. Zwar arbeitete ihre Schwester Arabelle Latenser bereits in der Geschäftsführung, doch sie blieb lieber im Hintergrund.

Zeichhardt entschied kurzerhand, ihre Managementposition in der Schweiz aufzugeben und nach Berlin zurückzukehren. Sie ist Elektroingenieurin für Kommunikationstechnik und internationale Betriebswirtin – ideale Voraussetzungen, um die Nachfolge in dem Unternehmen für Bahnstrom-, Sicherheits- und Netzwerktechnik zu übernehmen. Und dennoch war es für sie ein Kaltstart, und einer mit Fragen.

Wie sollte die Firmenstrategie aussehen? Was waren die persönlichen Wünsche und Träume der zukünftigen Chefinnen? Immerhin war Zeichhardt zu diesem Zeitpunkt schwanger. Doch der Kaltstart gelang: „Die Mitarbeiter haben uns gerettet“, sagt sie. Das Team hat die neuen Geschäftsführerinnen unterstützt und diese haben umgekehrt „alles getan, um die Arbeitsplätze zu sichern“. Darüber hinaus hat eine Familienpsychologin den Schwestern in ihren Führungsrollen sowie in der Trennung von Geschäftlichem und Privatem beratend zur Seite gestanden. „Es war sehr gut,

jemand Externes dabei zu haben“, berichtet die Berliner Jungunternehmerin.

Zeichhardts Geschichte ist eine Erfolgsgeschichte – und eine weibliche Nachfolge im Bereich der Verkehrsinfrastruktur ist eine Seltenheit. „Frauen übernehmen vor allem Unternehmen im Gesundheitssektor und im sozialen Bereich. Hier liegt der Anteil weiblicher Nachfolgerinnen bei 53 Prozent“, sagt Viktoria Keltenich, Sprecherin des Verbands der Unternehmerinnen in Deutschland. Danach folgen der Bildungsbereich (32 Prozent), das Gastgewerbe (29 Prozent) und die Kunst- und Unterhaltungsbranche (29 Prozent). Nachholbedarf gebe es vor allem im Baugewerbe (5 Prozent) und im Finanzsektor (6 Prozent).

Überhaupt sind weibliche Nachfolger hierzulande in der Minderzahl: Ihr Anteil liegt bei etwa 21 Prozent – „und ist zuletzt sogar rückläufig“, sagt Keltenich. „Überholte Rollenbilder sorgen dafür, dass insbesondere in Familienunternehmen die Söhne deutlich häufiger als Töchter bei der Nachfolge bevorzugt werden“, sagt sie.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Finanzierung: „Nachfolgerinnen und Unternehmerinnen haben einen schwierigeren Zugang zu Kapital als ihre männlichen Kollegen.“ Das bestätigt auch Claudia Rankers, Geschäftsführerin des Rankers Family Office. Sie ist Mitherausgeberin eines Buches über weibliche Unternehmensnachfolgerinnen („Unternehmensnachfolge – Frauen schaffen Zukunft“, FAZ-Verlag, 26 Euro) und hat schon zahlreiche Frauen beraten.

Rankers beobachtet, dass „Frauen ihr Licht eher unter den Scheffel stellen“, wie sie sagt. Während Männer Macht und Statussymbole lieben, bieten diese für Frauen kaum Anreize oder sind negativ besetzt. „Zum einen muss man Frauen anders ansprechen und ermutigen. Zum anderen muss man sie auf die Gestaltungsmöglichkeiten hinweisen und auch darauf, wie viel

Spaß das Führen machen kann.“ Zurückhaltung zeigen Frauen auch im Umgang mit Kapital. „Sie fühlen sich oft mit großen Zahlen und Krediten nicht wohl“, sagt Rankers. Häufig sei ihre Bewerbung um Kapital weniger erfolgreich, weil schon der Pitch – der Auftritt gegenüber den Kapitalgebern – nicht so überzeugend sei wie bei den Männern. „Das Selbstmarketing ist bei vielen Frauen ausbaufähig!“

Tatjana Klaus, Geschäftsführerin von GRÜNDERLADIES aus Berlin, sieht Defizite beim Netzwerken. „Viele Unternehmensnachfolgerinnen gehen nicht an Börsen, sondern passieren am runden Tisch“, sagt sie. Damit Frauen auch eine Chance bekämen, müssten sie eigene Netzwerke bilden.

„Frauen wissen darüber hinaus wenig über Förderprogramme.“ In Berlin gibt es Unterstützung für Coaching in dem Programm „GUT+“; bundesweite Programme sind das „INQA-Coaching“ oder die Unternehmensberatung des Bundesamts für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA). Keltenich empfiehlt, auch Angebote fürs

Mentoring zu nutzen. „Karriereförderprogramme wie die Käte Ahlmann Stiftung und ‚MentorMe‘ vermitteln gezielt Frauen für ihre berufliche Weiterentwicklung an eine passende Mentorin“, berichtet sie.

Die Zurückhaltung der Frauen entbehre der Grundlage: „Wenn Frauen führen, sind sie erfolgreicher bei den Finanzkennzahlen, sie binden Mitarbeiter besser und generieren ein attraktives Arbeitgeberimage. Langfristig schaffen sie eine nachhaltige, gute Basis, um innovativ zu sein“, sagt Rankers.

Gleichzeitig suchten so viele Unternehmen Nachfolger, dass sie keinesfalls auf Frauen verzichten könnten. „Außerdem ist jetzt ein günstiger Zeitpunkt für eine Unternehmensnachfolge: Gerade die steuerlichen Vorteile für Betriebsvermögen könnten von der Regierung in Zukunft verändert werden“, warnt Rankers.

Wie erfolgreich weibliche Führung funktioniert, haben Zeichhardt und ihre Schwester bewiesen. Die LAT Gruppe steht heute so gut da wie nie zuvor. Die Managerinnen haben viele Neuerungen eingeführt: mehr Weiterbildung, agiles Arbeiten und eine moderne Bekleidung für die Mitarbeiter. Die Führungsebene wurde auf fünf Schultern verteilt, andere Hierarchieebenen abgebaut.

Zeichhardt und ihre Schwester wurden vielfach ausgezeichnet. Der Verband der Unternehmerinnen hat die Geschäftsführung der LAT Gruppe mit dem „She succeeds Award“ für die familieninterne Nachfolge geehrt. Heute gibt Zeichhardt ihr Wissen als Speakerin weiter – um andere zu motivieren, ihrem Beispiel zu folgen.



Erfolgreicher Kaltstart: Die Schwestern Arabelle Latenser (l.) und Larrisa Zeichhardt haben nach dem plötzlichen Tod des Vaters dessen Unternehmen übernommen – die LAT Gruppe Berlin.