



Geschäftsführer-Team von **cre art** und **COM.POSITUM**: Anika Wuttke (2.v.l.) mit ihren Schwestern und dem Vater.



Chefs von **Sportalm**: Ulli Ehrlich mit Vater Wilhelm.

# Unternehmer-Töchter

Noch vor zehn Jahren kamen Unternehmer-Töchter in mittelständischen Familienbetrieben für die Nachfolge des Patriarchen meist nur als „Notlösung“ infrage. Inzwischen hat sich viel geändert, wie eine noch unveröffentlichte Studie belegt. Vier Firmenchefinnen erzählen ihre Geschichte – und die ihrer Väter. VON **ANDREA MARTENS**

**A**ls sie gerade einmal 16 Jahre alt war, traf Marie-Christine Ostermann eine Entscheidung fürs Leben. Sie war ein ganz normaler Teenager, ging zur Schule, traf sich mit Freunden und hatte eigentlich kaum Verbindung zum Unternehmen ihres Vaters. „Trotzdem war es irgendwie immer spannend für mich“, erzählt Ostermann heute. Was damals ihre genauen Beweggründe waren, kann sie selbst nicht mehr so richtig sagen. Doch an einem Tag im Jahr 1994 ging sie zu ihrem Vater und erklärte ihm: „Papa, ich will ins Unternehmen einsteigen – und ich will die Geschäftsführung übernehmen!“ Heute gehören der Tochter von Carl-Dieter Os-

termann 33% der Anteile an der Rullko Großeinkauf GmbH & Co. KG in Hamm, die mit 150 Mitarbeitern zuletzt einen Umsatz von 75 Mio. EUR erzielte. Die Geschäfte führt die 36-Jährige seit acht Jahren gemeinsam mit ihrem Vater und beide sind damit sehr zufrieden. „Auch wenn es ab und zu mal Knatsch gibt“, schmunzelt die Tochter.

Das Beispiel von Ostermann und ihrer frühen Entscheidung für den Einstieg in die Geschäftsführung der väterlichen Firma mag ein Ausnahmefall sein. Klar ist aber: In mittelständischen Familienunternehmen sind die Töchter auf dem Vormarsch. Noch vor zehn Jahren galten sie für

die Nachfolge des Firmenlenkers eher als „Notlösung“. Wissenschaftlichen Studien aus dieser Zeit zufolge durfte das Gros der Unternehmer-Töchter nur dann in die Fußstapfen des Patriarchen treten, wenn keine Brüder oder andere männliche Nachfolger zur Verfügung standen. Übernahm tatsächlich eine Frau die Firma des Vaters, so war dies meist im Dienstleistungssektor und auch nur in kleinen Unternehmen der Fall.

„Das ist heute anders“, sagt Dr. Daniela Jäkel-Wurzer. Sie ist Beraterin für Unternehmerfamilien und eine der beiden Gründerinnen der Initiative „generation töchter“. Jäkel-Wurzer



Marie-Christine Ostermann: Mit ihrem Vater Carl-Dieter ist sie für **Rullko Großeinkauf** verantwortlich.



Kirsten Hirschmann: Geschäftsführende Gesellschafterin von **Hirschmann Laborgeräte**

selbst hat vor einigen Jahren zu diesem Thema promoviert und nannte ihre Untersuchung aufgrund der wenig positiven Ergebnisse „Töchter im Engpass“. „Unsere neue Studie zeigt aber, dass sich die Situation verändert hat“, erklärt sie. Die aktuelle Untersuchung hat sie gemeinsam mit der zweiten Gründerin von „generation töchler“, der Inhaberin der seneca Corporate Finance Beratung Kerstin Ott, erstellt. Über Fragebögen kontaktierten Jäkel-Wurzer und Ott 200 Töchter in Familienunternehmen. Zusätzlich führten sie 46 persönliche Interviews. Die Teilnehmerinnen lenken Firmen aller Größen und Branchen. Mehr als ein Viertel beschäftigt über 500 Mitarbeiter, 38% der Unternehmen schreiben Umsätze von über 50 Mio. EUR. Die Ergebnisse präsentieren Jäkel-Wurzer und Ott in der Studie „Weibliche Unternehmensnachfolge – gestern, heute, morgen“.

### Erfolgreiche Vater-Tochter-Tandems

„Viele Unternehmer sehen ihre Töchter heute absolut nicht mehr als Notlösung“, sagt Kerstin Ott. Im Gegenteil, sie führen die Firma in einer Übergangszeit gerne zusammen mit der künftigen Nachfolgerin, unterstützen diese bereitwillig in allen Fragen und lassen sie von der eigenen Erfahrung profitieren. „Solche Vater-Tochter-Tandems funktionieren meist sehr gut“, erklärt Ott. In der Regel halten sie auch länger, als es mit einem Sohn der Fall wäre. „Frauen gehen nicht so leicht in Konkurrenz zum Vater, bringen ihm meist sehr viel Respekt und Wertschätzung entgegen und agieren kooperativer als Männer“, berichtet Jäkel-Wurzer. Während die Tochter in der Übergangszeit, bis sie den Chef-Posten allein antritt, den Vater als Mentor an ihrer Seite hat, bringt das Tandem auch dem Unternehmer etwas: Er kann die Geschäfte nach und nach übergeben – das macht den Abschied leichter.

Marie-Christine und Carl-Dieter Ostermann bilden seit 2006 ein solches Vater-Tochter-Tandem. „Nachdem ich meinem Vater gesagt hatte, dass ich irgendwann die Firma übernehmen will, habe ich erst mal Abitur gemacht, danach eine Bankenlehre“, erinnert sich die Rullko-Geschäftsführerin. Es folgten ein BWL-Studium und ein Trainee-Programm bei Aldi, bevor Ostermann tatsächlich einen Minderheitsanteil am Unternehmen bekam und in die Geschäftsführung einstieg. „Rullko beliefert Altenheime und Krankenhäuser mit Lebensmitteln aller Art“, sagt Ostermann. Da sie während ihrer Aldi-Zeit die Lebensmittelbranche von der Pike auf kennengelernt hatte, stellte sie sich nun ein Trainee-Programm für das eigene Unternehmen zusammen, arbeitete in allen Abteilungen, selbst im Lager und im Tiefkühlraum.

„Nur so konnte ich schrittweise Kontakt zur gesamten Belegschaft →

aufbauen und Vertrauen herstellen“, erzählt Ostermann. Das war wichtig, denn ängstliche Fragen, ob sie denn „den ganzen Laden umkrepeln würde“ blieben nicht aus. Auch eine dumme Bemerkung frei nach dem Motto: „Ich war schon hier, bevor du auf der Welt warst, und du willst mir jetzt sagen, was ich zu tun habe“ ließ nicht auf sich warten. „Aber mein Vater wollte, dass ich sofort Geschäftsführerin wurde, um klare Verhältnisse zu schaffen“, sagt die Unternehmerin. Erst Kollegin, später Chefin, davon hielt Carl-Dieter Ostermann nichts. Inzwischen ist seine Tochter bei allen Mitarbeitern voll akzeptiert.

### Mit weiblicher Intuition und Feingefühl

Und wie läuft das Tandem? „Ich kann meinen Vater immer alles fragen und seine Expertise ist für mich ungeheuer wichtig“, sagt die Junior-Chefin. „Zuweilen kann es aber auch mal schwierig sein.“ Einmal habe sie ihm noch vor dem Frühstück eine E-Mail mit vielen Ideen für Veränderungen geschickt. „Das kam, sagen wir mal, nicht ganz so gut an“, beschreibt die Tochter vorsichtig. Seitdem versuche sie immer, den richtigen Zeitpunkt für innovative Vorschläge abzuwarten – und dranzubleiben.

Zeitlich begrenzt ist das Vater-Tochter-Tandem bei den Ostermanns nicht. „Mein Vater hängt am Unternehmen und wir sind beide sehr glücklich mit der Situation“, sagt die Tochter. Sie wolle ihn momentan nicht fragen: „Papa, wann gedenkst du denn zu gehen?“ Da Carl-Dieter Ostermann 67% der Anteile am Unternehmen hält, hat er natürlich in allem das letzte Wort. Irgendwann einmal möchte es Marie-Christine haben und selbst die Mehrheit halten. „Aber jetzt noch nicht“, sagt sie. „Ich werde sehen, wie es weitergeht.“ Erst einmal wünscht sie sich auch noch ein Kind.

Im Einzelfall kann ein Vater-Tochter-Tandem durchaus erfolgreich sein, auch wenn die Partner nicht festgelegt haben, wie lange sie gemeinsam fahren wollen. Besser ist es jedoch,

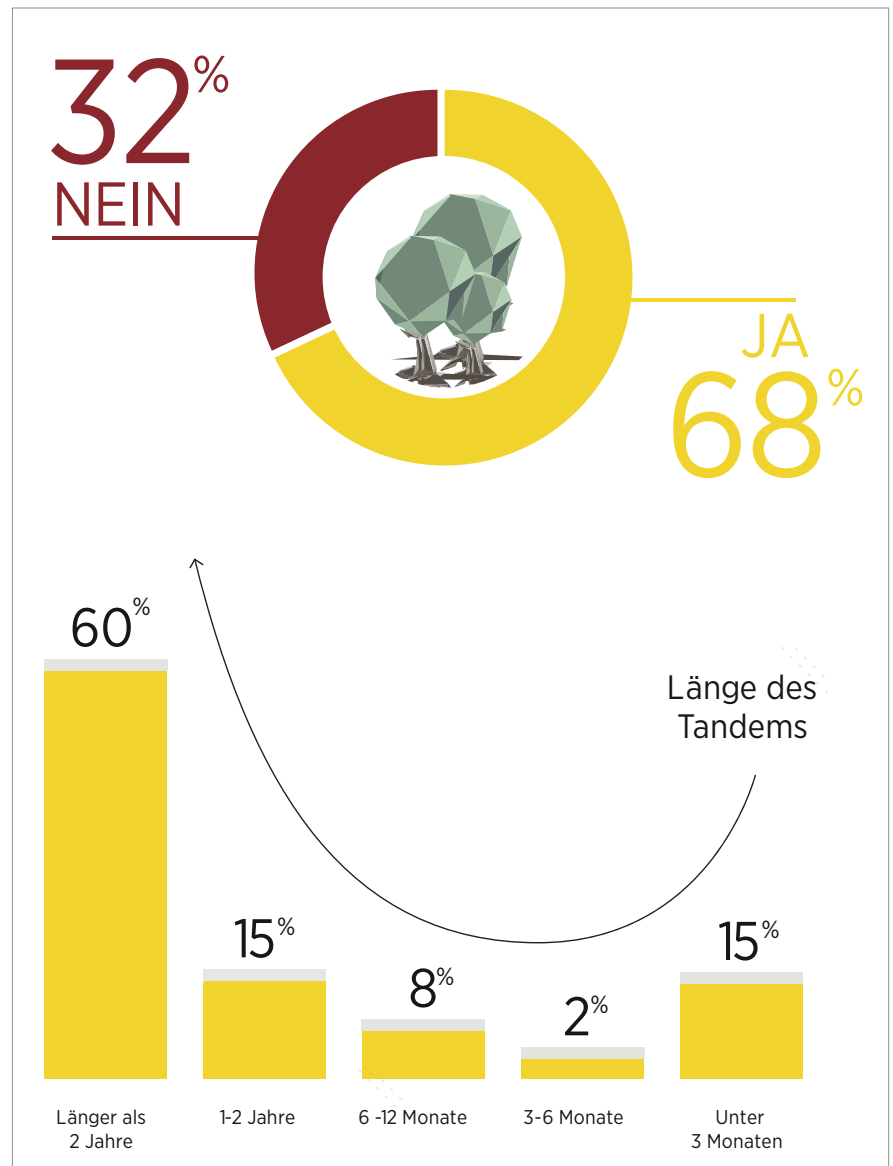
wenn sie von vornherein vereinbaren, zu welchem Zeitpunkt der Vater die Geschäftsführung ganz an die Tochter übergeben wird. „Den Töchtern fällt es oft schwer, sich aus der Zweierkonstellation zu lösen“, warnt Nachfolge-Expertin Jäkel-Wurzer. Trotz aller fachlichen Kompetenz haben sie zuweilen Angst davor, plötzlich ganz alleine an der Spitze des Unternehmens zu stehen. Die Väter wiederum können sich von ihrem Unternehmen nicht so

leicht trennen. Das gilt umso mehr für Firmengründer, die sich mit ihrem Lebenswerk sehr stark identifizieren. „So hält sich oft über Jahre hinweg ein Tandem, das eventuell notwendige Innovationen, Investitionen oder wichtige Änderungen in der Unternehmenskultur verhindert“, sagt Jäkel-Wurzer.

### Nicht ohne meine Schwestern

Nicht alle Unternehmer-Töchter bilden ein Tandem mit ihren Vätern. Anika →

### Führung im Team



Quelle: generation töchter, Dr. Daniela Jäkel-Wurzer & Kerstin Ott

Wuttke fährt mit ihren drei Schwestern. „Wir haben das nie geplant“, erzählt die Geschäftsführerin von cre art in Fulda. Cre art ist eine Kombination aus Werbeagentur und -produktion. „Mein Vater hat das Unternehmen 1970 mit einem Partner gegründet“, sagt Wuttke. 1996 kam dann die COM.POSITUM Multimedia-Agentur GmbH hinzu, die inzwischen eine hundertprozentige Tochter ist. Beide Unternehmen zusammen beschäftigen heute 45 Mitarbeiter.

Firmengründer Ernst Neidhardt hatte seinen vier Mädels immer eingeschärft, sie sollten beruflich das machen, was sie wirklich wollten. „Und genauso war es auch“, sagt die zweite Tochter Anika. Alle vier Töchter schwärmten zunächst aus. Jennifer Neidhardt, die älteste, lernte Schriftsetzerin, studierte Druck und Medientechnik und wurde Diplomingenieurin. Anika Wuttke studierte BWL mit Schwerpunkt Werbung, Sonja Neidhardt widmete sich der Medien- und Kommunikationswirtschaft, machte später noch ihren Master in Medienrecht. Und die Jüngste, Kathinka Gröger, lernte Fotografin und studierte Mediendesign.

Nach und nach kehrten alle vier ins väterliche Unternehmen zurück, zumal die Berufe, die sie sich ausgesucht hatten, perfekt passten. „Jennifer führte die Geschäfte von cre art zusammen mit meinem Vater bis zu seinem 65. Geburtstag am 17. Juni 2010“, erzählt Wuttke. An diesem Tag übergab er seinen Teil der Geschäftsführung an seine Tochter Anika. Sonja Neidhardt leitet die Geschicke der Multimedia-Tochter, Kathinka Gröger steht an der Spitze der Kreativmannschaft. „Mein Vater ist immer noch Inhaber, er ist jeden Tag im Unternehmen und uns ein guter Ratgeber“, sagt Wuttke. Er lasse die Töchter aber machen.

„So ein Unternehmen gemeinsam zu führen, ist in vieler Hinsicht toll“, berichtet Wuttke. Aber: „Das Familienunternehmen darf nie der Familie entgegenstehen“, habe schon ihre Mutter immer gesagt. Und so hielten Wuttkes Schwestern der heute 37-Jäh-

”

Seit der Geburt meiner Tochter wusste ich die ganze Zeit, dass ich mich auf meine Schwestern und auf meine Mutter verlassen kann.

**ANIKA WUTTKE,**  
Geschäftsführerin cre art

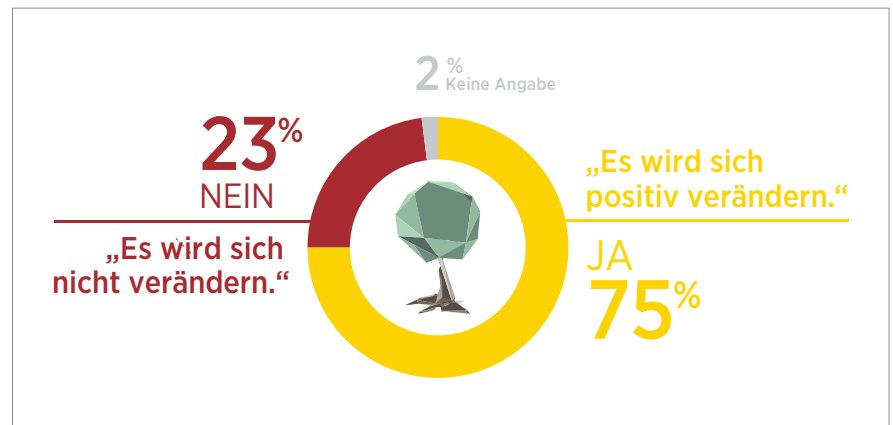
rigen komplett den Rücken frei, als sie selbst eine Tochter bekam. „Nächsten Monat wird die Kleine ein Jahr alt und kommt dann zu einer Tagesmutter“, sagt die Geschäftsführerin. Dann will sie ihre 50%-Stelle auf 75% aufstocken. „Seit der Geburt meiner Tochter wusste ich die ganze Zeit, dass ich mich auf meine Schwestern verlassen kann, wenn ich bei meinem Kind war, und auf meine Mutter, wenn ich in der Firma war“, erzählt Wuttke. Ihrer Schwester Kathinka, die einen zweijährigen Sohn hat, ging es ebenso. So etwas kann sich Wuttke nur in einem modernen Familienunternehmen vorstellen.

### Trend zur Familie

Familie und Unternehmen, das ist es, was Firmenlenkerinnen heute vereinbaren möchten. Vorbei sind die Zeiten, in denen sie dem Vorbild ihrer Väter folgten und wie sie ihre ganze Kraft in den Betrieb steckten, alle Entscheidungen selbst trafen und sich kaum Zeit fürs Privatleben ließen. „Während noch vor etwa zehn Jahren viele Unternehmer-Töchter ganz auf einen Partner und Kinder verzichteten, um sich vollständig dem Geschäft zu widmen, ist Familie für Firmenchefinnen heute sehr wichtig“, sagt Expertin Kerstin Ott. 70% der befragten Studienteilnehmerinnen haben Kinder. Um beide Welten gut zu vereinbaren, entwickeln alle ihre eigenen Strategien. Diese reichen von der Unterstützung durch den Partner über Netzwerke und Betreuungseinrichtungen bis hin zur Mithilfe der Eltern. „80% der Befragten sind sogar der Ansicht, die Führung eines Familienbetriebes sei der beste Weg, um Privatleben und Beruf unter einen Hut zu bringen“, sagt Ott.

Und doch bleibt nicht immer alles in der Familie, denn es gibt Situationen, in denen es ohne fremde Hilfe nicht geht. In solchen Fällen kann es sich anbieten, einen Geschäftsführer ins Unternehmen zu holen. Für Kirsten Hirschmann, Geschäftsführende Gesellschafterin der Hirschmann Laborgeräte GmbH & →

### Ausblick



Quelle: generation töchter, Dr. Daniela Jäkel-Wurzer & Kerstin Ott

”

Nachdem ich meinem Vater gesagt hatte, dass ich irgendwann die Firma übernehmen will, habe ich erst mal Abitur gemacht, danach eine Bankenlehre.

**MARIE-CHRISTINE OSTERMANN,**  
geschäftsführende  
Gesellschafterin Rullko  
Großeinkauf GmbH & Co. KG

Co. KG im baden-württembergischen Eberstadt, war ein ganz fremder Partner zunächst keine Option. Ihr Vater hatte das Unternehmen, das heute 120 Mitarbeiter zählt, 1964 gegründet. Als er unerwartet verstarb, war seine Tochter 26 Jahre alt, hatte keine Geschwister und stand von einem Tag auf den anderen vor der Frage: verkaufen oder übernehmen? Sie berief den langjährigen Prokuristen mit in die Geschäftsführung und entschied sich für den Sprung ins kalte Wasser.

„Das war eine schwere Entscheidung und es folgte auch ein schwerer Weg“, erinnert sich die heute 45-Jährige. Ein Verkauf hätte unter Umständen

den Verlust von Arbeitsplätzen bedeutet, die der Vater peu à peu aufgebaut hatte. „Aber als so junge Frau in die Geschäftsführung eines produzierenden Unternehmens einzusteigen, ist hart“, sagt sie. Zwar arbeiten bei Hirschmann selbst zu 70% Frauen. Denn für viele Tätigkeiten sowie für die Art der Herstellung und Veredelung von Mikroprodukten sind kleine Hände von Vorteil, Fingerfertigkeit ist entscheidend. Aber Kunden, Geschäftspartner, Lieferanten – das waren alles Männer.

#### Hilfe von außen

Zudem fehlte Kirsten Hirschmann die technische Fachkompetenz. Sie hatte eine Ausbildung zur Bankkauffrau gemacht, danach BWL studiert. „Betriebswirtschaftlich hatte ich damit ein gutes Fundament, ich konnte unsere Produkte auch vermarkten“, erinnert sich die Unternehmerin. Aber das Branchenwissen und die technischen Fachkenntnisse brachte sie nicht mit. „Glücklicherweise konnte ich die Fachkompetenz mit der Einstellung eines promovierten Chemikers und Biologen gewinnen“, sagt Hirschmann. Er ist dem Unternehmen bis heute treu verbunden geblieben. „Wir haben die Geschäftsführung bei Hirschmann Laborgeräte gemeinsam inne“, sagt die Firmenchefin.

Ulli Ehrlich wiederum hat ihren Vater noch an ihrer Seite. Sie ist Chefdesignerin der Sportalm GmbH mit Sitz im österreichischen Kitzbühel. Das renommierte Textilhaus stellt Damenmode, Trachten, Dirndl sowie Skikollektionen für Damen und Herren her. „Mein Vater hat das Unternehmen 1980 gekauft und ich wollte nie etwas anderes, als irgendwann in dieser Firma arbeiten“, erzählt Ehrlich. Schon im Alter von zehn Jahren half sie ihrer Mutter beim Stoffverkauf im Geschäft, studierte später Modedesign, bildete sich bei Daniel Hechter in Paris weiter, besuchte unter anderem die Schnittschule in München. „Mode machen war immer mein Traum“, sagt sie.

#### Plötzlich war alles anders

Doch ihren Traum wollte sie im Atelier verwirklichen, sie wollte die Kreativ-Abteilung leiten, Kollektionen entwickeln. Im Vordergrund stehen wollte sie nie. „Als Nachfolger für meinen Vater war daher eigentlich mein Ehemann vorgesehen“, sagt Ehrlich. Aber es kam anders. Als ihr Mann vor fünf Jahren tödlich verunglückte, trat sie selbst in die Geschäftsführung ein. Diese teilt sie sich seitdem mit ihrem Vater Wilhelm Ehrlich, ihrer Schwester Christina und der Fremdgeschäftsführerin Renate Loidl. Als „fremd“ könne man „die Renate“, wie Ulli Ehrlich sie familiär nennt, allerdings nicht bezeichnen. „Sie ist seit 40 Jahren in der Firma, war schon Lehrling bei meinem Vater“, sagt die Chefdesignerin. Ihr und →

”

Mein Vater hat das Unternehmen 1980 gekauft und ich wollte nie etwas anderes, als irgendwann in dieser Firma zu arbeiten.

**ULLI EHRLICH,**  
Mitglied der Geschäftsführung  
der Sportalm GmbH

Vater Wilhelm habe sie es zu verdanken, dass sie sich auch weiterhin den Kollektionen widmen könne, während die beiden sich um den kaufmännischen Bereich und die Produktion kümmern.

Ulli Ehrlich ist heute 46 und Mutter von fünf Kindern. Wie schafft sie es da, gleichzeitig an der Spitze eines Unternehmens zu stehen, das 700 Mit-

arbeiter beschäftigt und einen Umsatz von rund 60 Mio. EUR erreicht? „Das ist eigentlich nur in einem Familienbetrieb möglich“, sagt sie. Nur durch den Rückhalt, den ihr Eltern und Schwiegereltern und die Mitarbeiter bieten, könne sie sicherstellen, dass ihre Kinder immer „Prio eins“ haben. Unterstützung leistet auch ihr neuer Partner, der inzwischen ebenfalls bei Sportalm

tätig ist. Irgendwann, vielleicht in fünf bis sechs Jahren, wenn ihr Vater und „die Renate“ in Rente gehen, wird Ulli Ehrlich das Unternehmen ganz übernehmen. Angst hat sie davor nicht.

Vier Unternehmen, vier Töchter, vier Nachfolgen. Was verbindet diese Frauen? Gibt es trotz aller Unterschiede in Alter, Firmengröße, Branche und persönlicher Situation Gemeinsamkeiten? Keine von ihnen hat einen Bruder. „Und das ist leider auch heute noch oft eine entscheidende Voraussetzung für erfolgreiche Töchter-Nachfolgen“, sagt Studienleiterin Jäkel-Wurzer. Doch das kann kaum die einzige Verbindung zwischen den Vieren sein.

### Töchter-Nachfolge:

#### Die wichtigsten Studienergebnisse in Kürze

##### Konkurrent Bruder

Wenn es um die Nachfolge geht, haben Töchter gegenüber ihren männlichen Konkurrenten noch nicht aufgeholt. Zwar hatten 90% der befragten Unternehmerinnen keine Angst, bei der Firmennachfolge übergangen zu werden. Aber: Nur 35% von ihnen haben überhaupt Brüder, 70% dieser Brüder sind jünger als ihre Schwestern. Das heißt: Töchter haben noch immer die größten Chancen, in die Fußstapfen ihrer Väter zu treten, wenn es in der Familie keinen männlichen Konkurrenten gibt.

##### Töchter im Tandem

Unternehmensnachfolgerinnen nutzen für eine Übergangszeit gern Tandem-Modelle. 60% der Befragten führten zwei Jahre oder länger im Doppel mit ihren Vätern. Auch Tandems mit Geschwistern und Fremdgeschäftsführern kommen sehr häufig vor. Fazit: Moderne Unternehmerinnen pflegen einen kooperativen Führungsstil und setzen nicht mehr auf „Alleinherrschaft“.

##### Zweite sein ist gar nicht schlecht

45% der Studienteilnehmerinnen führen das Unternehmen in zweiter Generation. Weil gerade Firmengründer sich oft schlecht von ihrem Lebenswerk trennen können, sind Tandem-Modelle mit der Tochter besonders geeignet. Die Nachfolgerin kann in der Übergangszeit von der Erfahrung des Vaters profitieren. Learning by doing mit dem Mentor an der Seite ist eine gute Variante, um langsam ins Unternehmen hineinzuwachsen.

##### Anders als der Papa

Moderne Unternehmer-Töchter opfern sich anders als ihre Väter nicht mehr komplett für die Firma auf. 70% der Befragten haben eigene Kinder und wollen ihr Privatleben mit dem Beruf möglichst gut verbinden. Zwar verbringen sie doppelt so viel Zeit in der Firma wie mit den Kindern. Im Ernstfall haben diese aber immer Vorrang.

##### Noch mal was Neues machen

Nachfolgerinnen beginnen im Durchschnitt mit 56 Jahren, ihre eigene Nachfolge zu planen. Damit sind sie gut zehn Jahre früher dran als ihre Väter. Oft möchten sie ihre im Unternehmen erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse nutzen, um beruflich noch mal einen neuen Weg einzuschlagen. Durch die frühere Planung und das leichtere Loslassen sollten viele Unternehmensnachfolgen künftig strukturierter über die Bühne gehen.

##### Vorbild Vater

Vielleicht ist es die Faszination des Familienunternehmens, von dem Ulli Ehrlich sagt: „Ich bin ein echter Fan.“ In das Marie-Christine Ostermann schon mit 16 einsteigen wollte und Anika Wuttke mit all ihren Schwestern zurückkehrte, obwohl sie niemand dazu drängte. Oder es sind die Unternehmer-Väter, die ihren Töchtern eine Begeisterung für ihre Sache vorlebten, die sie nirgendwo sonst finden konnten.

Kirsten Hirschmann jedenfalls sagt: „Natürlich hatte ich am Anfang Zweifel, ob die Entscheidung, die Arbeit meines Vaters fortzuführen, wirklich richtig ist.“ Doch der Glaube ihres Vaters an sie selbst habe sie immer bestärkt. „Als ich noch Schülerin war“, erinnert sie sich, „sagten die Bekannten manchmal: Ihr habt ja keinen Sohn als Nachfolger. Wie wird das denn dann mal weitergehen?“ Darauf habe ihr Vater stets nur ganz ruhig geantwortet: „Meine Tochter macht das schon.“ Und deswegen würde Kirsten Hirschmann sie jederzeit wieder ganz genauso treffen – diese Entscheidung fürs Leben. ■

[redaktion@unternehmeredition.de](mailto:redaktion@unternehmeredition.de)



Sagen Sie auf Facebook Ihre Meinung zum Thema Nachfolge.

[www.facebook.com/Unternehmeredition](https://www.facebook.com/Unternehmeredition)