

Frauen an der Macht

Auch ohne Quote: Schon jedes vierte Unternehmen in Familienbesitz wird von einer Frau geleitet - und das soll erst der Anfang sein.

Tanja Kewes, Claudia Obmann
Düsseldorf

Als Witwe, Tochter oder Enkelin sind sie an die Macht gekommen: Frauen wie die Bertelsmann-Matriarchin Liz Mohn, die Trumpf-Chefin Nicola Leibinger-Kammüller oder Henkel-Aufsichtsratschefin Simone Bagel-Trah haben in ihrem Familienunternehmen das Sagen. Alle drei bestimmen heute den Kurs von Konzernen mit Milliardenumsätzen und Tausenden von Mitarbeitern, weil ein männlicher Verwandter oder ein Gremium es ihnen einst zuge-
traut hat.

Mohn, Leibinger-Kammüller und Bagel-Trah sind zwar Aushängeschilder, aber keine Ausnahmen mehr. Inzwischen steht an der Spitze jedes vierten Familienunternehmens eine Frau, die entweder allein die Geschicke lenkt oder mitentscheidet. Zu diesem Ergebnis kommt eine Umfrage der Intes Akademie für Familienunternehmen unter 253 Unternehmen im deutschsprachigen Raum, die dem Handelsblatt exklusiv vorliegt.

Vor allem Unternehmen mit 25 bis 250 Millionen Euro Jahresumsatz, die zahlenmäßig das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bilden, sind demnach auch in Sachen Frauen vorbildlich. Hier hat schon jedes 16. Unternehmen, das aktiv von einer Eigentümerfamilie gesteuert wird, einen weiblichen Chef. Und dort, wo es eine Frau an die Spitze geschafft hat, liegt der Frauenanteil auch auf den niedrigeren Rängen mit 29 Prozent überdurchschnittlich hoch.

„In Familienunternehmen hat

sich ein Mentalitätswechsel vollzogen. Die Patriarchen schauen heute weniger auf das Geschlecht, als vielmehr auf die Leistung ihres Nachwuchses“, sagt Klaus Schweinsberg, Partner der Intes-Beratung. „Töchter und Enkelinnen sind deshalb heute weder direkt ausgeschlossen noch müssen sie überperformen. Sie müssen einfach nur besser sein als der Bruder, der Cousin oder externe Kandidaten.“ Frauen hätten als Familienmitglied zudem häufig das, was ihnen in Publikumsgesellschaften fehlt und zum Nachteil wird: Sichtbarkeit und Netzwerke.

Mit zunehmender Unternehmensgröße nimmt aber auch bei den Familienunternehmen die Zahl der Frauen in der Leitung ab. Bei Familienfirmen mit mehr als 1 000 Mitarbeitern sind Frauen in der Geschäftsführung oder im Vorstand genauso selten wie in den Dax-30-Unternehmen. „Einige Dynastien wie Merck und Haniel schließen per Verfassung aus, dass Familienmitglieder im Management operativ tätig werden“, nennt Klaus Schweinsberg als Grund.

Frauen ziehen Frauen nach

Die grundsätzliche Aufgeschlossenheit von Familienunternehmen gegenüber Frauen beobachtet auch Heiner Thorborg. Als einer der führenden deutschen Personalberater setzt er sich seit Jahren für mehr Frauen in Führungspositionen ein und ist sich sicher: „Familienunternehmen brauchen erst recht keine Quote!“ (Siehe Interview)

Während deutsche Aktiengesellschaften - von Adidas bis Volkswagen - noch keine einzige Vorstandsvorsitzende vorweisen und sich Schwergewichte wie die Deutsche Telekom mit Spezialabteilungen um mehr Vielfalt („Diversity“) beim Personal, neue Richtlinien zum „Führen in Teilzeit“ sowie eine firmeninterne Frauenquote von 30 Prozent bemühen, die Vorständinnen-Anzahl in der Deutschland AG von derzeit gerade mal vier anzuheben, brauchen sich die kleinen und mittelgroßen Familienunternehmen in dieser Disziplin nicht zu verstecken. Ganz im Gegenteil.

Viele Familienunternehmen nehmen in Bezug auf Frauen an der Spitze eine Führungsrolle ein. Und die Chancen, dass es dort noch mehr werden, stehen gut. Nicht zuletzt, weil laut einer Kienbaum-Befragung unter künftigen Berufseinsteigern Familienunternehmen derzeit attraktivere Arbeitgeber als börsennotierte Firmen sind. Einsteiger fühlen sich von flacheren Hierarchien, größeren Gestaltungsspielräumen sowie mehr Menschlichkeit und einer besseren Work-Life-Balance angesprochen.

Für Personalberater Thorborg ist „der Teufelskreis“ dadurch unterbrochen, dass es Vorbilder gibt. Und auch Schweinsberg ist optimistisch:

„Der Vorsprung der Familienunternehmen wird in fünf bis zehn Jahren noch größer sein. Denn: Frauen ziehen Frauen nach - direkt oder indirekt, ob Familienmitglied oder nicht!“ Bestes Beispiel hierfür sei Carolina Müller-Möhl. Die Schweizerin hat nach ihrem Einzug in den Verwaltungsrat von Nestlé dafür gesorgt, dass zwei weitere Frauen in das Gremium kamen.

Oder Liz Mohn. Der Bertelsmann-Matriarchin mit der Verantwortung für 100 000 Mitarbeiter weltweit ist der Erfahrungsaustausch mit Frauen sehr wichtig. „Für unsere Führungsaufgaben können wir viel voneinander lernen. Deshalb habe ich die Business

Women School, eine Akademie für weibliche Führungskräfte, ins Leben gerufen. Hier bilden sich Netzwerke, in denen gemeinsam trainiert wird, um sich besser zu vermarkten und in der Männerwelt durchzusetzen.“

In Familienunternehmen werden Frauen aber nicht bevorzugt behandelt. Die Frage, ob es Frauen aus der eigenen Familie erleichtert wird, in die Führungsetage aufzusteigen, verneinen insgesamt 43 Prozent der Befragten. Nur 17 Prozent der Studienteilnehmer macht die Übergabe an die nächste Generation an anderen Kriterien fest. Als Hauptaufgabe von Frauen aus der Unternehmerfamilie wird die operative Führung genannt (38 Prozent), gefolgt von Tätigkeiten in Kontrollgremien wie Aufsichtsrat oder Beirat (17 Prozent).

Und explizit und aktiv auf die Suche nach Managerinnen gehen auch nur die wenigsten Familienunternehmer. „Da gibt es keinen Unterschied zu den Publikumsgesellschaften. Das hängt ganz von der Unternehmerpersönlichkeit ab“, weiß Headhunter Thorborg. Henning Kreke etwa, Vorstandschef und Mitigentümer von Douglas, habe ausdrücklich einen weiblichen Vorstand für Personal gesucht - und gefunden.

Alexandra Treutler fühlt sich als leitende Managerin und Nicht-Familienmitglied beim mittelständischen Bauunternehmen Schwörerhaus, wohl: „Der Handlungsspielraum, den ich hier habe, ist enorm.“ Schon mit knapp 27 Jahren bekam sie Prokura, zusammen mit ihrem Chef sanierte sie ein Werk. „Von seinem unternehmerischen Weitblick und seinem großen Erfahrungsschatz konnte ich sehr profitieren“, sagt die Diplom-Kauffrau.

Nachholbedarf haben Familienunternehmen aber - wie die gesamte deutsche Wirtschaft - beim Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Flexible Zeitmodelle und organisierte Kinderbetreuung sind auch hier selten. So bevorzugen die befragten Familienunternehmer Frauen mit abgeschlossener Familienplanung. „Doch eine familienfreundliche Personalpolitik wird für uns Arbeitgeber wichtiger werden, schon allein aufgrund des demografischen Wandels“, sagt Petra Ledendecker, Unternehmerin und Präsidentin des Verbands deutscher Unternehmerinnen.

Mitarbeit: Hans-Peter Siebenhaar

Mehr zum Thema Gleichberechtigung: karriere.de/chancen

„Ich habe die Verantwortung für über 100 000 Mitarbeiter übernommen. In mehr als 50 Jahren an der Seite meines Mannes habe ich gelernt, dass dazu Führungsfähigkeit, unternehmerisches Urteilsvermögen, ein starker Wille, Disziplin und Wissensdurst gehören.“

Bertelsmann-Matriarchin Liz Mohn, Witwe von Reinhard Mohn

„Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für unseren Unternehmenserfolg ganz wichtig und gesellschaftlich wünschenswert.“

Marie-Christine Ostermann leitet mit ihrem Vater den Lebensmittelgroßhandel Rullko und ist Vorsitzende des Verbandes Die Jungen Unternehmer

„Vom unternehmerischen Weitblick und dem Erfahrungsschatz meines Chefs konnte ich sehr profitieren.“

Alexandra Treutel, Managerin beim Familienunternehmen Schwörerhaus

Heiner Thorborg: „Teufelskreis durchbrochen“

Mehr Frauen in die Führungsetagen - für dieses Ziel setzt sich der Personalberater Heiner Thorborg ein. Unter seiner Ägide entstand die Initiative Generation CEO, die sich als Netzwerk für junge Managerinnen etabliert hat. Im Gespräch mit Handelsblatt-Ressortleiterin Tanja Kewes erklärt er, warum Deutschland nicht nur eine Dax-Vorstandschefin braucht und was er sich für seine zwölfjährige Tochter wünscht.

Handelsblatt: In den Führungsetagen von Familienunternehmen sind Frauen häufiger vertreten als in deutschen Aktiengesellschaften. Wundert Sie das?

Heiner Thorborg: Nein, die Familienunternehmen sind hier, wie in vielen anderen Bereichen auch, Vorreiter. Bei der Nachfolge ist inzwischen die Leistung und die Eignung ausschlaggebend und nicht das Geschlecht. Und so haben sie mit Managerinnen wie Nicola Leibinger-Kammüller, die die Trumpf-Gruppe führt, oder Bettina Würth vom gleichnamigen Konzern, Vorbilder geschaffen und den Teufelskreis durchbrochen. Familienunternehmer brauchen deshalb weder eine Quote, noch geraten sie wie Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger, der seinem Konzern eine Frauenquote verordnen musste, in Zugzwang.

HB: Haben in Familienunternehmen denn auch fremde Managerinnen bessere Chancen?

Thorborg: Ja. Die Aufgeschlossenheit und die Nachfrage nach weiblichen Kandidaten, die ich als Headhunter spüre, ist zwar nicht größer als bei börsennotierten Konzernen. Bei der Auswahl ihrer Führungskräfte sind Familienunternehmer aber wie bei der Nachfolgeentscheidung pragmatischer und unabhängiger. Und in der ersten Ebene dominieren noch ganz deutlich die Frauen aus der Familie. Doch ziehen diese andere Frauen nach und sie unterstützen den weiblichen Führungsnachwuchs - unabhängig davon, ob er aus der eigenen Familie stammt oder nicht, wie Liz Mohn es bei Bertelsmann macht.

HB: Warum setzen Sie sich für mehr Frauen auf Führungspositionen ein?

Thorborg: Wir haben unter unseren Frauen ungeheures Potenzial, und wir wissen inzwischen, belegt durch mehrere Studien, dass gemischte Teams signifikant erfolgreicher sind. Allein schaffen diese tollen Frauen es aber nicht oder nur wenige von ihnen. Ich will ihnen helfen und sie auf ihrem Weg nach oben begleiten. Ich bin „Überzeugungstäter“.

HB: Was wäre für Sie ein Meilenstein? Eine Vorstandschefin im Dax?

Thorborg: Ja, aber am besten sind es gleich zwei. Dann ist sie nicht ganz so exponiert und kann sich von Anfang an auf ihren Job konzentrieren.

HB: Was wäre ein Rückschlag?

Thorborg: Wenn diese Vorstandschefin patzt. Denn dann würden alle alten Vorurteile wieder hervorgeholt. Und im derzeitigen Hype um Frauen, der einige Konzerne ja in Zugzwang gebracht hat, laufen wir Gefahr, dass es auch nicht wirklich geeignete Kandidatinnen an die Spitze schaffen.

HB: Was wünschen Sie sich?

Thorborg: Dass spätestens dann, wenn meine heute zwölfjährige Tochter ins Berufsleben tritt, kein Unterschied mehr zwischen Mann und Frau gemacht wird.