

Nachfolge ist weiblich -

16 Unternehmensnachfolgerinnen zeigen Gesicht
und das Geheimnis ihres Erfolgs





INHALT

- 04 / 05** Einleitung
- 06 / 07** Kirsten Hirschmann, Hirschmann Laborgeräte GmbH & Co.KG, Eberstadt, Baden-Württemberg
- 08 / 09** Ulrike Schmitt, Alfons Schmeier GmbH & Co. oHG, Helmbrechts, Bayern
- 10 / 11** Editha Hahn-Fink, Hahn Bestattungen GmbH & Co. KG, Berlin
- 12 / 13** Ilona Konzack, Dubkow-Mühle, Leipe, Brandenburg
- 14 / 15** Anja Brenner, Brenners Fischfeinkost, Bremerhaven, Bremen
- 16 / 17** Anika Meyer-Rochow, Monika Fleck Modellhüte, Hamburg
- 18 / 19** Dagmar Bollin-Flade, Christian Bollin Armaturenfabrik GmbH, Frankfurt am Main, Hessen
- 20 / 21** Gabriele Dehn-Krohn, Wäscherei Krohn GmbH, Ziesendorf, Mecklenburg-Vorpommern
- 22 / 23** Dr. Gunhild Kleffner, Autohaus Frye GmbH, Celle, Niedersachsen
- 24 / 25** Dr. Henrike Bauer, Praxis Dr. Bauer, Dortmund, Nordrhein-Westfalen
- 26 / 27** Andrea Weisrock, Karlheinz Weisrock & Töchter GmbH, Mainz, Rheinland-Pfalz
- 28 / 29** Petra Krenn-Paul, O/D – Druck. Logistik. Datenservice. GmbH, Ottweiler, Saarland
- 30 / 31** Martina Hübner, Annaberger Backwaren GmbH, Annaberg, Sachsen
- 32 / 33** Romy Harnapp, Preuss Blechbearbeitung GmbH, Linda, Sachsen-Anhalt
- 34 / 35** Marianne Knaak, Inhaberin SIT LINE, Kiel, Schleswig-Holstein
- 36 / 37** Nadine Reinhold, Liebscher GbR, Jena, Thüringen
- 38 / 39** Impressum



Unternehmensübernahmen durch
Frauen sind eine Chance für die
deutsche Wirtschaft

Einleitung

Der Mittelstand bildet das Rückgrat der deutschen Wirtschaft und immer mehr Frauen wagen den Schritt an die Spitze eines Unternehmens, um sehr erfolgreich einen Beitrag dazu zu leisten, dass der Wirtschaftsstandort Deutschland auch in Zukunft konkurrenzfähig bleibt. Gerade die Unternehmensnachfolge bietet ein immenses Potenzial, denn in vielen mittelständischen Unternehmen steht in den nächsten Jahren ein Generationenwechsel an. Damit verbunden ist die Verantwortung über Tausende von Arbeitsplätzen, die durch eine Unternehmensnachfolge gesichert werden. Mit der Portraitsammlung „Unternehmensnachfolgerinnen in Deutschland“ dokumentiert die bundesweite gründerinnenagentur (bga) exemplarisch den – weiblichen – Erfolg durch Nachfolge in allen Bundesländern und damit deutschlandweit und ermutigt potenzielle Übernehmerinnen sowie Firmen dazu, die unternehmerischen Fähigkeiten von Frauen im Rahmen von Nachfolgeregelungen in Zukunft verstärkt zu nutzen.

Kleine und mittelständische Unternehmen sind der Motor der wirtschaftlichen Stärke Deutschlands. Rund 95 Prozent aller hier beheimateten Firmen fallen in die Kategorie der KMU, was bedeutet, dass mehr als zwei Millionen deutsche Familienunternehmen die Wirtschaftskraft der Bundesrepublik maßgeblich tragen. Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn geht davon aus, dass bis zum Jahr 2009 insgesamt rund 354.000 dieser Unternehmen für ihren Fortbestand auf eine nachhaltige Nachfolgeregelung angewiesen sind, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern. Alleine in Westdeutschland steht fast jedes fünfte Familienunternehmen vor der Herausforderung, eine Übergabe zu meistern und damit seinen Fortbestand zu gewährleisten. Wie wichtig dieser nahtlose Übergang der geschäftlichen Aktivitäten ist, zeigt auch ein Blick auf das Angebot an Arbeitsplätzen, das die kleinen und mittelständischen Firmen eröffnen. Sie beschäftigen insgesamt 3,4 Millionen Erwerbstätige. Aktuelle Studien zeigen, dass etwa zwei Drittel der Firmeninhaber, für den Fall, dass ihnen eine Nachfolge nicht gelingt, ihr Unternehmen stilllegen müssen.

Frauen stehen erfolgreich in der ersten Reihe – knapp jedes dritte Unternehmen wird von einer Frau geführt

Vor diesem Hintergrund der enormen wirtschaftlichen Bedeutung gelingender Unternehmensübernahmen tritt die bundesweite gründerinnenagentur (bga), das erste und einzige deutschlandweit agierende Kompetenz- und Servicezentrum zur unternehmerischen Selbstständigkeit von Frauen, an, um die Potenziale von Unternehmerinnen verstärkt zu fördern. Die aktuelle Dynamik der von Frauen ausgehenden Wirtschaftsaktivitäten zeigt, dass diese längst über die Maßen willens und in der Lage sind, sich an der Spitze von Unternehmen zu behaupten. Knapp jedes dritte Unternehmen hierzulande wird bereits von einer Frau geführt. Gegenüber 1991 nahm die Zahl der weiblichen Gründungen bis 2002 sogar um rund ein Drittel zu, während der Zuwachs bei den männlichen Gründern dagegen mit 16 Prozent im Vergleich nur halb so hoch ausfiel.

Diese Entwicklungen machen deutlich, dass Frauen nicht nur gerne, sondern auch sehr erfolgreich in der ersten Reihe stehen. Ein wichtiges Ziel der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) ist es deshalb, dieser positiven Dynamik auch im Bereich der Unternehmensübernahmen verstärkte Geltung zu verschaffen. Gegenwärtig wird etwa jedes zehnte Familienunternehmen an eine Tochter übergeben und insgesamt sind deutschlandweit rund 15 Prozent der Nachfolger Frauen. Vergleicht man diesen Status Quo mit dem deutlich höheren unternehmerischen Interesse von Frauen, so wird augenscheinlich, dass noch längst nicht alle diesbezüglichen Potenziale wirklich genutzt werden.

16 Unternehmensnachfolgerinnen zeigen Profil – und das Geheimnis ihres Erfolgs

Mit der vorliegenden Portraitsammlung, die die Chancen und Möglichkeiten einer Unternehmensübernahme durch Frauen eindrucksvoll dokumentiert, möchte die bundesweite gründerinnenagentur (bga) den Blick auf die Erfolge richten, die eine neue Generation von Chefinnen an der Spitze der von ihnen übernommenen Firmen bereits erzielt hat. Diese 16 sehr persönlichen Wege zum Erfolg aus allen Bundesländern Deutschlands illustrieren, wie Frauen mit Weitblick und fachlicher Expertise, mit Mut und Engagement eine besondere wirtschaftliche Verantwortung übernehmen und damit dazu beitragen, die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland zu sichern. Die Portraits und Biographien dieser 16 Frauen zeigen einerseits ganz individuelle und persönliche Entwicklungswege auf, und bilden andererseits einen repräsentativen Querschnitt des Facettenreichtums dessen, was eine Unternehmensnachfolge aus Frauensicht bedeutet.

Frauen agieren im unternehmerischen Kontext anders als Männer. Diese Unterschiede wurden im Laufe der letzten Jahre durch eine zunehmend auch genderorientierte Forschung zum Thema Entrepreneurship, die von der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) maßgeblich unterstützt und gefördert wird, immer deutlicher. Sie setzen nicht nur auf Größe und finanziellen Gewinn, wenn sie sich der unternehmerischen Verantwortung stellen, sondern sie wollen die Wirtschaft nachhaltig verändern und mitgestalten. Die 16 Unternehmens- und Unternehmerinnengeschichten, die in dieser Portraitsammlung dokumentiert werden, beleuchten sowohl die unterschiedlichen Standortbedingungen der einzelnen Bundesländer als auch die spezifischen Gegebenheiten verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen und vermitteln so grundlegende Eindrücke des gesamtwirtschaftlichen Kontextes, in dem sich Unternehmensübernahmen durch Frauen gegenwärtig vollziehen.

Erfolgsmerkmale von Übernahmen durch Frauen

Ob es sich um die Fortführung des elterlichen Betriebes handelt oder die Übernahme der Unternehmensführung im Rahmen eines Management-Buy-Out oder -Buy-In, ob produzierendes Gewerbe oder Dienstleister-

innen, ob die Übernahme nur zehn oder mehrere hundert Mitarbeiter betrifft, ob das Unternehmen in einem wirtschaftlich prosperierenden Ballungsraum angesiedelt ist oder in einer eher strukturschwachen Region – so unterschiedlich die Rahmenbedingungen einer Unternehmensnachfolge auch sein mögen, in ihren Fähigkeiten haben die neuen Chefinnen viele Gemeinsamkeiten, die sich als typische Erfolgsmerkmale weiblicher Entrepreneurship durchaus verallgemeinern lassen.

Kooperativer Führungsstil: Prinzip des Förderns stärkt die Motivation

Alle hier portraitierten Nachfolgerinnen zeichnen sich durch eine besondere Führungsstärke aus. Sie sehen ihre Position als Frau an der Spitze nicht unter einer persönlichen Machtperspektive, sondern praktizieren einen Führungsstil, der neben dem Fordern das Fördern der Mitarbeiter in besonderem Maße berücksichtigt. Als Erste unter Gleichen geben die Übernehmerinnen den Ton an, schaffen es dabei jedoch zugleich, die Stimmen ihrer Angestellten zu berücksichtigen. Dieser kooperative Führungsstil stärkt die Teamorientierung und fördert damit die Motivation im Unternehmen. Eng damit verbunden ist die Kunst des Delegierens. Die porträtierten Führungsfrauen konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und binden die fachlichen Ressourcen ihrer Mitarbeiter gezielt ein. Sie versuchen nicht, alles zu können, sondern agieren möglichst effizient.

Keine Scheu vor Männerbranchen

Während sich bei den Existenzgründungen Frauen überdurchschnittlich oft auf typisch weibliche Tätigkeitsfelder wie den Handel, den Dienstleistungssektor oder das Gesundheitswesen konzentrieren (auf diese drei Sektoren entfallen etwa 60 Prozent aller Unternehmensgründungen durch Frauen), offenbart sich bei den Portraits ein anderes Bild. Die Chefinnen von heute haben, dies zeigen vor allem die Übernehmerinnen aus dem Handwerk sowie der Technologie- und Automobilbranche, keine Scheu vor Männerdomänen. Ganz im Gegenteil: Selbst Nachfolgerinnen, die nicht die klassischen Ausbildungswege ihrer Branche durchlaufen haben, behaupten sich ohne weiteres in einem männerdominierten Umfeld – weil sie einerseits bereits hohe unternehmerische Fachkompetenzen mitbringen und sich andererseits notwendige Zusatzqualifikationen innerhalb kürzester Zeit aneignen, um die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen. Ihre Souveränität im Umgang mit diesen komplexen Herausforderungen zeigen die Unternehmerinnen, indem sie nicht zum Opfer eines „Superfrauen“-Syndroms werden, sondern selbstbewusst auch auf die Expertise anderer, sei es durch externe Beratung oder das fachliche Know-how ihrer Mitarbeiter, zurückgreifen.

Die Finanzierung von Übernahmen ist selten ein Problem

Eine Unternehmensübernahme erweist sich oft im Gegensatz zu einer Neugründung als bessere Wahl, wenn es um die Finanzierung der Firmenzukunft geht. Die Erfahrungen der hier portraitierten Frauen machen deutlich: In vielen Fällen sind die Hürden für notwendige Kredite niedriger, da

die Beziehungen des Unternehmens zu Banken bereits über lange Jahre gefestigt und damit die weiteren Geschäftsaussichten besser einzuschätzen sind. Die Nachfolgerinnen leisten hier das ihre, da sie die Übernahme zumeist mit einer systematischen Erweiterung oder gar Neuausrichtung der bestehenden Geschäftsmodelle verbinden, das Business an den Wandel der Märkte anpassen und damit die Zukunftsaussichten ihrer Firmen erhöhen.

Work-Life-Balance: Übernehmerinnen schaffen neue Arbeitsmodelle

Einen typisch weiblichen Blick beweisen die Unternehmensnachfolgerinnen, wenn es um die Vereinbarkeit eines über die Maßen engagierten Berufslebens mit einem ausgeglichenen Familienleben geht. Sie nutzen ihre Führungsposition, um Geschäftsprozesse diesen Bedürfnissen anzupassen und sind damit nicht nur in einer unternehmerischen, sondern auch einer gesellschaftlichen Vorbildrolle. Auf diese Weise prägen sie maßgeblich neue Arbeitsmodelle und stärken so die Position von Frauen im Wirtschaftsleben weit über ihre eigene Karriere hinaus.

Chancen für Nachfolgerinnen und Übergeber

Die Portraitsammlung „Unternehmensnachfolgerinnen in Deutschland“ zeigt exemplarisch, dass Frauen auf dem besten Wege sind, die ihren Fähigkeiten entsprechenden Positionen in der Unternehmenslandschaft zu übernehmen. Die immense gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Unternehmensübergaben, verbunden mit einem schon heute deutlich werdenden Fachkräftemangel, zeigt, dass es im besonderen Interesse der wirtschaftlichen Perspektiven Deutschlands liegt, nicht nur die Popularität von Unternehmensnachfolgen zu erhöhen, sondern Frauen als Nachfolgekandidatinnen noch gezielter ins Zentrum des Interesses zu rücken. Mit diesem Fokus auf das hohe Potenzial von Unternehmensnachfolge durch Frauen möchte die bundesweite gründerinnenagentur (bga) nicht nur die Erfolge der Übernehmerinnen illustrieren, sondern unternehmerisch denkenden und agierenden Frauen die Unternehmensnachfolge als chancenreiche Karriereoption nahe legen. Good-Practise-Beispiele setzen dabei wichtige Impulse, um auch Unternehmer, die auf der Suche nach Nachfolgern sind, dafür zu sensibilisieren, dass Frauen längst eine ernst zu nehmende Alternative sind, wenn es um die Sicherung der Unternehmenszukunft geht.



*Iris Kronenbitter,
Projektleiterin der bundesweiten gründerinnen-agentur (bga)*



„Man muss erst etwas geben,
um etwas zu bekommen“

Kirsten Hirschmann, 39 Jahre,

Geschäftsführerin der Hirschmann Laborgeräte GmbH & Co.KG in Eberstadt,
Baden-Württemberg

Das 1964 vom Vater gegründete Unternehmen für Laborgeräte irgendwann einmal zu übernehmen, war für Kirsten Hirschmann immer schon eine sehr wahrscheinliche Option. Die Bewährungsprobe kam dann allerdings doch schneller, als sie es sich gewünscht hat. „Ich stand kurz vor dem Abschluss meines Studiums der Betriebswirtschaft, als mein Vater vor zwölf Jahren unerwartet starb“, erzählt die 39-Jährige. Mit gerade mal 26 Jahren und lediglich zwei Jahren Berufserfahrung, die sie als gelernte Bankkauffrau vor ihrem Studium gesammelt hatte, stellte sie sich der Herausforderung der Unternehmensnachfolge: „Dabei war mir nicht nur wichtig, das Erbe meines Vaters weiterzuführen, sondern auch, die damals rund 80 Arbeitsplätze in der ländlichen Region und Gemeinde Eberstadt zu erhalten und auszubauen.“

Selbst ist die Frau: Ohne Branchenkenntnisse geht wenig

Wenn Kirsten Hirschmann heute über die Volumenmessgeräte, Glaskapillare und die Laborgeräte zum Dosieren, Titrieren und Pipettieren ihres Unternehmens, die in allen Industriezweigen mit Laboren und in der Medizin eingesetzt werden, spricht, hat man den Eindruck, sie hätte sich nie mit etwas anderem beschäftigt: „Unser solarus, eine solarbetriebene Digitalburette, ist das weltweit erste Produkt seiner Art. Dafür haben wir zwei Design-Awards und die Auszeichnung mit dem Gütesiegel Blauer Engel bekommen, zum Einen weil es als besonders umweltfreundlich eingestuft wurde, zum Anderen für die intelligente Umsetzung neuer Techniken und Ergonomie.“ Als sie 1995 die Nachfolge ihres Vaters antrat, war ihr schnell klar, dass sie mit ihrem Wirtschafts-Know-how alleine nicht weiterkommen wird. „Manche Mitarbeiter haben mich schon ein wenig behandelt, als ob ich nicht wüsste, was eine Schraube ist“, erzählt Hirschmann heute freimütig.

Also absolvierte sie bei dem Glashersteller Schott in Mainz ein einjähriges Trainee-Programm und verschlang Fachzeitschriften: „Was unsere Produkte und Entwicklungen angeht, war ich nach zwei Jahren sattelfest.“

Manchmal muss Frau die Zügel anziehen

Da sie in den ersten Monaten aufgrund der Weiterbildung bei Schott nur an zwei Tagen pro Woche im Unternehmen sein konnte und einige Mitarbeiter ihre ureigenen Interessen verfolgten, sah sich die Nachfolgerin bald vor erste Führungsherausforderungen gestellt. „Ich habe in der Anfangszeit viel gefragt und auch hinterfragt und wurde dann manchmal einfach mit Bergen von Papier ruhig gestellt“, so der Rückblick auf die typischen Machtspielchen, denen die neue Chefin zunächst ausgesetzt war. Kirsten Hirschmann ließ sich auf die Machtkämpfe nicht ein – „das unfaire Verhalten hinter den Kulissen hat mich teilweise schon schockiert“ –, sondern setzte auf fachkundigen Rat. Sie installierte einen Unternehmensbeirat, dem neben dem Steuerberater a.D. und dem Direktor a.D. der Hausbank auch ein Unternehmer aus der Branche angehört. „Die strategische Einführung eines gemeinsamen Expertenrates hat rasch zu Respekt und Anerkennung im Mitarbeiterstab geführt und das vorherige Hauen und Stechen hat sich schnell gelegt“, erzählt die Unternehmerin rückblickend.

Die Strategie ist Sache der Chefin

Wenn es um die Unternehmensstrategie geht, legt Kirsten Hirschmann dagegen selbst Hand an. Sie ist zuständig für Vertrieb, Marketing und Personal und verantwortet den Bereich Forschung und Entwicklung. Man fühlt sich an Baden-Württembergs „Wir können alles“-Werbung erinnert, wenn die 39-Jährige über die neuesten Forschungsprojekte spricht, die die Zukunft des Laborgeräteherstellers

sichern sollen. Zusammen mit Fraunhofer und der Draegerwerk AG forschen die Eberstädter gegenwärtig im Bereich Mikrosystemtechnik. „Was da entsteht, ist technisch phänomenal und für Labore ein Durchbruch, weil durch unsere Produktneuheiten künftig Analysen in viel kleineren Volumeneinheiten durchgeführt werden können.“, erzählt die Geschäftsführerin stolz. Die Entwicklung der Geschäftsergebnisse gibt ihr recht, denn unter ihrer Führung wuchs der Umsatz stetig und die Zahl der Beschäftigten stieg um über fünfzig Prozent auf heute 124 Mitarbeiter.

Eine Unternehmerin braucht Ausdauer und Konsequenz

Die Anlaufschwierigkeiten der ersten Jahre sind heute fast vergessen, zumal die meisten Mitarbeiter sich ohnehin von Anfang an mit Kirsten Hirschmanns kooperativem Führungsstil sehr wohl fühlten. „Ich habe eine Begabung im Umgang mit Menschen, aber um dauerhaft Erfolg zu haben, braucht man auch Ausdauer, Zielstrebigkeit, Konsequenz und Disziplin“, sagt die Unternehmerin. Aus ihrer Sicht brauchen Frauen, die ein Unternehmen übernehmen wollen, Mut und eine gute Portion Selbstbewusstsein, sollten jedoch ihre Weiblichkeit nicht verlieren. Als Bundesvorsitzende der Wirtschafts-Juniorinnen Deutschland (2007) – ein Verband mit einem Frauenanteil von immerhin 20 Prozent – tritt die Heilbronnerin nicht zuletzt an, um die Position von Frauen in der Wirtschaft zu stärken. „In Sachen Kinderbetreuung haben wir in Deutschland noch deutlichen Nachholbedarf“, sagt Kirsten Hirschmann. Sie selbst hat noch keine Familie gegründet und sieht sehr wohl den Balanceakt, den es bedeutet, wenn man sowohl dem eigenen Unternehmen als auch dem Nachwuchs gerecht werden möchte.



„Bei jeder Entscheidung muss ich
mir selbst in die Augen schauen können“

Ulrike Schmitt, 42 Jahre,

Geschäftsführerin der Alfons Schmeier GmbH & Co. oHG in Helmbrechts, Bayern

„Früher dachte ich mir immer: nie im Leben steige ich in das Familienunternehmen ein“, erzählt Ulrike Schmitt offen. Und doch fühlte sich die heutige Geschäftsführerin der Schleifscheibenfabrik im oberfränkischen Helmbrechts schon immer aufs Tiefste mit der Familientradition verbunden. Wenn sie erzählt, wie ihr Großvater nach Kriegsende mit seiner Familie dem unsicheren Berlin den Rücken kehrte und schließlich 1946 fern der Heimat noch einmal ganz von vorne anfang, schwingt Stolz mit auf das, was die Familie aus dem Nichts geschaffen hat.

Erst einmal eigene Wege gehen

Als junge Frau hatte Ulrike Schmitt dennoch das Bedürfnis, erst eigene Wege zu gehen. Sie machte eine kaufmännische Ausbildung, absolvierte eine Chemieschule, eine Wirtschaftsschule und studierte Marketing. Eine Weile arbeitete sie in der Marktforschung und ging dann doch peu à peu auf Tuchfühlung mit dem möglichen Firmenerbe: „Der Clou bei Schleifscheiben ist die Zusammensetzung der Bindung, die die Körnchen einer Schleifscheibe zusammenhalten und die ist ein geheimes Familienrezept. Mein Vater fragte mich damals, ob ich das Mischen für einige Produkte übernehmen könnte.“ Also stellte sich Ulrike Schmitt an den Wochenenden ins Labor – und gewann mit der Zeit immer mehr Geschmack am Geschäft.

Transparente Finanzen in der Familie zum Start

Um den Weg in die Geschäftsführung, bzw. die Firmenübernahme für die Tochter zu ebnen, klärten die Eltern zunächst die finanziellen Übergabemodalitäten für der Firma. „Meine Schwester hatte kein Interesse in das Unternehmen einzusteigen, meine Eltern haben einen sehr guten, gerechten Ausgleich geschaffen und es gab absolut keine Probleme. So konnte ich ohne finanzielle Belastungen starten“, erzählt die

heute 42-Jährige. Ganz so glatt verlief der Start ins Unternehmerinnendasein dann aber doch nicht, denn eine Woche vor dem Notartermin, der die Übernahme 2003 formal besiegelte, tat es im Privatleben der angehenden Geschäftsführerin einen Schlag. Ihre Ehe ging in die Brüche und sie fand sich von heute auf morgen als allein erziehende Mutter von zwei Kindern im Grundschulalter wieder. „Damals ging es mir sehr schlecht, was natürlich auch meinen Start ins Unternehmen beeinträchtigt hat“, gibt die Geschäftsfrau offen zu. Da die Familie im 300 Kilometer von Helmbrechts entfernten München lebt und Ulrike Schmitt jede Woche zwischen dem Firmensitz und dem Münchner Labor pendelt, „organisierte“ sie die engagierten Großeltern und eine Kinderfrau. Heute sind ihr Sohn und ihre Tochter mächtig stolz auf ihre Mutter, denn trotz der häufigen Abwesenheit ist sie immer für ihre Familie da, auch wenn manchmal das Handy die räumliche Distanz überbrücken muss.

Chefin wird man nicht über Nacht

Ulrike Schmitts Einstand als die neue Chefin der 80 Mitarbeiter verlief eher zurückhaltend. Einerseits blieben ihre Eltern die ersten Jahre noch teilweise im Unternehmen, andererseits fiel es ihr selbst auch schwer, die neue Rolle nachdrücklich für sich zu beanspruchen. „Für meine Eltern war es nicht leicht, sich von ihrem Lebenswerk zu lösen, ich nicht dominant genug und so hat es den Mitarbeitern in dieser Zeit durchaus an Orientierung gefehlt“, so Schmitts Rückschau. Schließlich nahm sie die Dienste einer Nachfolge-Beraterin in Anspruch, was ihrem Durchsetzungsvermögen sehr zu Gute kam: „Dann konnte ich – auch zu meinen Eltern – endlich sagen, ich bin jetzt der Chef.“ Heute haben auch die Mitarbeiter das Gefühl, dass die Nachfolgerin in der neuen Verantwortung angekommen ist: „Sie merken, dass ich den Laden

zusammenhalte. Das mache ich aber weniger durch Autorität, sondern ich führe eher mit Herz und Gefühl.“

Angekommen – Das Unternehmen bekommt ein neues Gesicht

Heute zeigen sich die Veränderungen in der Unternehmensführung an einem neuen Gesamtbild der Fabrik. Ulrike Schmitt gestaltete den Firmensitz in frischen Farben, mit Pflanzen und farbenfrohen Bildern und veränderte auch die Unternehmensstrukturen. „Unsere Abläufe sind jetzt wesentlich strukturierter und zusammen mit einem externen Berater habe ich diesen Wandel durch Schulungen und Workshops begleitet“, sagt sie selbstbewusst und man merkt, dass sie das Unternehmen inzwischen wirklich als ihr eigenes empfindet. Der von ihr für die Geschäftsleitung angestellte neue Mitarbeiter entpuppte sich nicht nur für die Firma als Glücksgriff, denn in der Führungsetage funkte es und die beiden sind auch privat ein Paar geworden. „Das ist nicht immer einfach, fühlt sich aber für mich absolut richtig an“, erzählt Ulrike Schmitt. Der harte internationale Wettbewerb und der Druck von Kunden, die immer wieder versuchen die Preise zu drücken, machen ihr zwar manchmal etwas Kopfzerbrechen, aber lässt sie trotzdem positiv in die Zukunft blicken, sie hat die Firma gut positioniert: „Mit meinem eingespielten Team und dem neu aufgestellten Unternehmen werden wir auch diese 3. Generation gut bestehen und erfolgreich unsere kleinen Schleifscheiben in alle Welt liefern!“ Und die Anerkennung von außen bestätigt die Unternehmerin: Ihr Unternehmen erhält den begehrten Bosch Supplier Award 2005/06 als Qualitätspreis für „exzellente Leistungen und hervorragende Produktqualität“.



„Unsere Tradition verpflichtet zu Innovation“

Editha Hahn-Fink, 55 Jahre,

Geschäftsführerin der Hahn Bestattungen GmbH & Co. KG in Berlin

In einem Familienbetrieb mit 150 Jahren Tradition liegen Schicksal und Chance des eigenen beruflichen Werdegangs oft dicht beieinander. Als Editha Hahn-Fink vor sieben Jahren die alleinige Geschäftsführung des Berliner Bestattungsunternehmens übernahm, hatte sie längst eine Symbiose vollzogen, die ihre Fähigkeiten und Ambitionen mit den Anforderungen des Betriebs verbindet. „Eigentlich wollte ich nach meinem Studium der Romanistik und Geographie Studienrätin werden“, erzählt die Geschäftsfrau. Da sie im Wunschberuf keine Anstellung fand, trat sie in das Familienunternehmen ein. Parallel zur täglichen Arbeit machte sie ihren Kaufmannsbrief bei der IHK und schloss später die Bestatterprüfung ab.

Mit Kämpfergeist stürmische Zeiten bewältigt

„Ich bin gerne Unternehmerin“, sagt die 55-Jährige heute. Einen Tochter-Bonus hatte sie nicht, als sie einst in den Betrieb einstieg. Und in den rund 20 Jahren, bis sie das Bestattungsinstitut als Geschäftsführerin von ihrem Vater übernahm, durchlebte sie ein berufliches und privates Wechselbad. Diese schwierigen Zeiten konnten ihrem Optimismus und ihrem Kämpfergeist jedoch nichts anhaben. „Ich will, dass wir die besten sind und bleiben“ – mit dieser Devise navigierte Editha Hahn-Fink die Firma durch stürmische Zeiten und brachte das Schiff wieder auf Kurs. Heute ist sie Chefin von 35 Mitarbeiterinnen in zehn Filialen.

Erfolg als Mischung aus Feingefühl, Humor und Hartnäckigkeit

Fragt man sie nach ihren Eigenschaften, die sie beruflich so erfolgreich machen, reagiert die Berlinerin zurückhaltend. Wer tagtäglich Trauernden in ihren schwersten Stunden zur Seite steht, braucht viel Feingefühl, um dem Augenblick Würde zu verleihen und die Sorgen und Nöte der Kunden zu erkennen. „Mein Sohn sagt, meine Stärken liegen vor allem in der Mischung aus Humor und Hartnäckigkeit und meiner Fähigkeit, mich trotz manchmal aufkeimender Ängste durchzusetzen, wenn es nötig ist“, sagt die Bestatterin.

Kreative Neupositionierung erforderte Einschnitte

Ihr künstlerischer Feinsinn, ihre Kreativität und Phantasie sind weitere Begabungen, die es Editha Hahn-Fink ermöglichten, nach der Übernahme in wirtschaftlich nicht leichten Zeiten die Stärken des Familienbetriebs neu zu profilieren. „Unsere Trauerhalle für 100 Personen habe ich ganz nach meinen eigenen Vorstellungen und ohne Architekten bauen lassen“, erzählt sie. Mit Mitarbeiter-Schulungen stellte sie die Angebote des Unternehmens auf ein neues Fundament und gründete drei neue Filialen. „Diese Neuausrichtung hat mir ein hohes Maß an Leistung abverlangt, aber es hat sich gelohnt, denn inzwischen wurden wir als eines der wenigen privat geführten Institute in den Europäischen Bestatterverband aufgenommen“, so die positive Bilanz der Unternehmerin. Der Wandel erforderte auch Einschnitte: „Im Laufe der Jahre musste ich zwei Drittel der Mitarbeiter austauschen, aber jetzt haben wir eine wirklich tolle Mannschaft, die zu zwei Dritteln aus hoch qualifizierten Frauen besteht.“

Den Sachverstand von Netzwerken nutzen

Im Verband Deutscher Unternehmerinnen findet die Bestatterin Rückhalt und einen anregenden Austausch: „Dieser große Sachverstand und auch die Hilfsbereitschaft sind mir sehr wichtig.“ Zu den klaren Vorteilen einer Unternehmensübernahme gehören aus ihrer Sicht die Etablierung am Markt, das Wissen um Chancen und Risiken des Geschäfts und der vorhandene Kundenstamm. „Aber es ist nicht immer leicht, die bestehenden Erwartungen zu erfüllen. Man muss sich und den anderen täglich aufs Neue beweisen, dass man es auch kann. Und man muss immer besser werden, damit die Zukunft des Unternehmens gesichert ist“, so ihre Erfahrung. Für die Herausforderung einer Unternehmensübernahme sind Frauen ihrer Meinung nach besonders gut gerüstet, denn: „Frauen denken nicht eingleisig und können mehrere Dinge großartig zur gleichen Zeit anstoßen. Daher können sie schneller reagieren.“



*„Für mich sind Traditionen und Werte,
die ich kontinuierlich weiterentwickle,
die Basis für meinen Erfolg“*

Ilona Konzack, 43 Jahre,

Inhaberin der Dubkow-Mühle in Leipe, Brandenburg

„Wenn man in einer Familie aufwächst, in der alle Mitglieder unternehmerisch tätig sind, fällt es leicht, auch selbst diesen Weg einzuschlagen“, so die Erfahrung von Ilona Konzack. Die Brandenburgerin übernahm 2005 die Dubkow-Mühle in Leipe, ein Fachwerk-Juwel im idyllischen Spreewald mit Gasthaus und Pension. „Mein Drang, etwas zu erschaffen und Neues auszuprobieren, hat mir den Weg zur Übernahme des Unternehmens geebnet“, beschreibt die neue Chefin ihre Motivation, selbst etwas auf die Beine zu stellen. Der Einstieg in die väterliche Gastronomie war allerdings nicht von langer Hand geplant, sondern ergab sich einfach, als der Vater ans Aufhören dachte.

Erfahrung in verschiedenen Branchen als Erfolgsfaktor

Ilona Konzack ist vom Fach, was ihr den Einstieg erleichterte. Zu Zeiten der DDR machte sie ihre Ausbildung als Hotel- und Restaurantfachfrau im Hotel Lausitz, einem der renommiertesten Häuser der Region. Neugier und der Mut sich auszuprobieren, zogen die heute 43-Jährige noch vor der Wende in den Westen, wo sie im Emsland zwölf Jahre als Abteilungsleiterin in einem großen Unternehmen tätig war und drei Jahre lang für einen Bekleidungsanbieter eine Boutique leitete. Der Blick über den Tellerrand erleichtert es ihr heute, den Spagat zwischen der Tradition des Unternehmens und den Herausforderungen eines sich stetig wandelnden Geschäftslebens zu meistern: „Diese Führungsfunktionen und das Umfeld anderer Branchen haben mir viele neue Erfahrungen beschert, die mir heute sehr zugute kommen.“

Den Übergang Seite an Seite fließend vollzogen

Als ihr Vater sich aus dem Geschäft zurückziehen wollte, war es für die Brandenburgerin keine Frage, die Familientradition fortzuführen. Immerhin ist die Mühle, die 1737 die Schankrechte erhielt und seitdem zur Einkehr einlädt, in der vierten Generation in Familienbesitz. Den Übergang in der Unternehmensführung gestalteten Vater und Tochter fließend. In der Saison 2004 arbeiteten sie noch Seite an Seite, 2005 wurde die Übernahme vollzogen. Das Erfolgsrezept von Ilona Konzack ist dabei die wirkungsvolle Verbindung von nüchternem Geschäftssinn und der Leidenschaft für Details: „Ich habe sehr viel Elan und einen großen Drang, die Dinge zu verbessern, sehe dabei aber auch, wie wichtig es für mich war, beispielsweise in die Verwaltung des Unternehmens mehr Struktur hineinzubringen.“

Bei der Übergabe des Unternehmen ließ sie sich zudem von der Industrie- und Handelskammer beraten, um alle steuerlichen und rechtlichen Aspekte bestmöglich zu gestalten.

Tradition und eigene Vision formen ein neues Gesicht

Seitdem hat Ilona Konzack der Dubkow-Mühle ein neues Gesicht verliehen, das bisherige Traditionen aufgreift und mit den persönlichen Visionen der Unternehmerin verbindet. Sie setzt auf Lokalkolorit und hat das gastronomische Angebot mit regionalen Spezialitäten und Bio-Produkten profiliert. Erste Erfolge seit der Übernahme stellten sich schnell ein, denn der neue Stil des Hauses führte bereits zu deutlichen Umsatzsteigerungen und einer intensiveren Bindung der Gäste. „Chefin zu sein, bedeutet für mich, viel Verantwortung zu tragen und meine Mitarbeiter zu motivieren. Diese Herausforderung gibt mir viel Energie“, so die neue Wirtin.

Die Mitarbeiter schätzen den neuen Führungsstil

Dem Vater ist der Rückzug relativ leicht gefallen. Den Wandel in der Dubkow-Mühle sieht er mit Bewunderung. „Ich glaube, ihm imponiert es, was ich bisher erreicht habe“, beschreibt Ilona Konzack das stille Einverständnis zwischen Vater und Tochter. Auch die zehn Mitarbeiter der Mühle sind mit ihrer neuen Chefin zufrieden, denn der teamorientierte Führungsstil der Brandenburgerin wirkt motivierend. „Ich sehe, dass ihnen die Arbeit Spaß macht“, so die Gastronomin.

Etablierte Strukturen erfolgreich nutzen und wandeln

Positiv an der Übernahme eines bestehenden Unternehmens ist aus Sicht der neuen Besitzerin die Möglichkeit, bereits etablierte Strukturen nutzen und auf einen guten Gästestamm zurückgreifen zu können: „Das ist eine wunderbare Spur, die hilfreich ist, die ich aber zugleich auch selbst weiter gestalten kann, denn Selbstverwirklichung ist mir sehr wichtig.“ Dass die Dubkow-Mühle ihre eigene Handschrift trägt, ist ein besonderes Anliegen von Ilona Konzack und die entsprechenden Zukunftspläne hat sie bereits: „Ich möchte mit den Wellness-Anbietern der Region auch in der Wintersaison attraktive Angebote für die Gäste machen und Komplettpakete vermarkten.“



„Ich mache das, was ich tue, mit allem,
was dazu gehört und ohne Kompromisse“

Anja Brenner, 33 Jahre,

Inhaberin von Brenners Fischfeinkost in Bremerhaven, Bremen

Anja Brenner ist eine Unternehmerin, die das Leben nimmt, wie es kommt. Einmal selbst Chefin zu werden, war für die Krankenschwester und studierte Pflegewissenschaftlerin eigentlich nie ein großes Thema. „Ich schaue immer, welche Chancen und Möglichkeiten sich gerade bieten“, sagt die 33-jährige optimistisch. Als sie 2002 einen Fischeinzelhandel in Bremerhaven übernahm und daraus Brenners Fischfeinkost machte, hatte sie schon einige Stationen jenseits typisch geradliniger Berufsbiographien hinter sich. So betrieb ihr früherer Ehemann eine Fleischerei, in der die dynamische Hanseatin mitarbeitete und erste Einblicke in das Einzelhandelsgeschäft bekam.

Chancen erkennen und zugreifen

„Nach der Trennung wollte ich nicht wieder im Schichtdienst im Krankenhaus arbeiten und als sich die Möglichkeit ergab, einen Fischwagen zu erwerben, habe ich zugegriffen“, beschreibt Brenner ihre spontane Entscheidung, und diese Spontanität ist auch heute noch eine ihrer Geschäftsmaximen. Das nötige Fachwissen zum Handel mit Fisch eignete sie sich auf der Fischschule in Bochum an. Und als ihr Fischgroßhändler kurze Zeit später sein Geschäft verkaufen wollte, schlug die angehende Fisch-Expertin noch einmal zu. „Das hat sich einfach so ergeben, ohne dass ich vorher große Pläne gemacht hätte“, erzählt Anja Brenner. Auch die Tatsache, dass sie zu dieser Zeit gerade mit ihrem ersten Kind schwanger war, bremste sie nicht: „Ich habe mir eine Tagesmutter gesucht, die mich unterstützt hat. Aber im Nachhinein frage ich mich schon, wie ich das damals alles geschafft habe.“

Bei Tiefschlägen hilft nur Optimismus

Die Bank überzeugte die Unternehmerin mit einem entschiedenen „Ich will das machen“, ihr einen Kredit von 40.000 Euro zu geben – den Rest des benötigten Startkapitals bestritt sie aus einer Erbschaft. Die finanzielle Verfassung des Großhändlers hatte sie zuvor von einem Steuerberater prüfen lassen. „Großartige Konzepte zu machen, liegt mir nicht, das können andere besser, und außerdem kommt ja sowieso oft einiges anders, als man denkt“, reflektiert die Hanseatin ihre damalige Entscheidung. Diese optimistische Grundhaltung wurde schon bald auf eine harte Probe gestellt, denn kaum ging sie zusammen mit ihrer Mitarbeiterin, die sie von ihrem Vorgänger übernommen hatte, an den Start, verhagelte ihr eine ungeahnte Antibiotika-Krise das Geschäft mit ihrer Ware, dem Fisch: „Es gab keine Flusskrebse und die am Markt verfügbaren Garnelen ließen sich nur schlecht verarbeiten. In diesen drei bis vier Monaten verloren wir deshalb 7 von 40 Bestandskunden.“ Anja Brenner ließ sich von dem Rückschlag nicht mürbe machen, sondern blickte wie bislang einfach nach vorne. „Wirkliche Sorgen habe ich mir eigentlich nicht gemacht, denn irgendwie geht es immer weiter“, sagt sie.

Aus dem Bauch heraus: Expansion als Zukunftsoption

Im Laufe der Zeit erhielt die Fischhändlerin weitere Angebote, stockte die Zahl ihrer Marktwagen auf und erweiterte die Salatproduktion. Neben den bisherigen Produkten, Heringssalaten und Kreationen mit Garnelen und Flusskrebsen, die sie an den Einzelhandel liefert und an ihren eigenen Marktständen verkauft, bietet sie nun auch ganze Heringssessen als Catering-Service an und kredenzt neue Salatzubereitungen. „Im Rahmen eines von der EU geförderten

Projekts erhielten wir die Möglichkeit, unser Angebot weiter zu entwickeln, z.B. mit einem tollen Fischsalat mit leichter Joghurt-Sauce, den ich künftig weit stärker vermarkten will“, sagt die Fischhändlerin.

Die Personalfrage – ambitionierte und ehrliche Mitarbeiter zu finden, ist nicht immer leicht

Mit ihrer Rolle als Chefin hadert Anja Brenner gelegentlich, denn beim Personalausbau hakt es bisweilen: „Es ist wirklich schwer, in einem Kleinunternehmen wie meinem qualifizierte Mitarbeiter zu finden, die ehrlich sind und die Bereitschaft mitbringen, die Ärmel hochzukrempeln.“ Unter ihren gegenwärtig acht Mitarbeitern (darunter zwei Auszubildende) fand sich jedoch auch jemand, der sich engagierte und inzwischen sogar ihr Ehemann ist. Da die 33-jährige Inhaberin im Frühjahr 2007 ihr zweites Kind bekam, kann sie gegenwärtig nur an drei Tagen die Woche im Betrieb sein. Das birgt Probleme, ihre Belegschaft so zu führen, wie es notwendig wäre. Der Blick der Unternehmerin in die Zukunft fällt dennoch positiv aus: „Ich habe zwar in den letzten Jahren einige Federn gelassen, aber es ist mir gelungen, unseren Kundenstamm systematisch auszubauen und den Jahresumsatz auf 500.000 Euro zu erhöhen. Und ich versuche immer wieder, durch die Erprobung neuer Angebote an unseren Marktständen auch unser Portfolio im Großhandel zu erweitern.“ Ihr Rat an angehende Übernehmerinnen von Unternehmen: „Man braucht den Willen zum Durchhalten und die Zuversicht, auch schwierige Zeiten auszuhalten und einfach mal eine Weile zu machen. Ich schaue nach vorn und nicht zurück, und das ist gut so.“



„Ich lebe für meine Arbeit, denn Hüte zu kreieren bedeutet für mich, Menschen Gesichter zu verleihen“

Anika Meyer-Rochow, 26 Jahre,

Inhaberin von Monika Fleck Modellhüte in Hamburg

„Ein Hut spielt mit dem Gesicht, und wenn es der richtige ist, kann er die individuelle Ausstrahlung deutlich verbessern“, erklärt Anika Meyer-Rochow voller Begeisterung. Die 26-Jährige lebt für Hüte, und seit Mitte 2006 hat diese Leidenschaft eine feste Adresse in einer von Hamburgs besten Einkaufslagen: Die gelernte Modistin übernahm das Geschäft „Monika Fleck Modellhüte“ in der Bleichenhof-Passage, eine von Deutschlands ersten Adressen für exklusive Kopfbedeckungen.

Der erste eigene Hut lässt eine Vision entstehen

„Ich wollte schon immer ein eigenes Geschäft haben“, sagt die junge Unternehmerin, kommt sie doch aus einer Hanseatischen Kaufmannsfamilie mit selbständigen Unternehmern schon seit mehreren Generationen. Im zarten Alter von fünf Jahren trug sie ihren ersten eigenen Hut und ist seitdem von der Faszination für die besonderen Accessoires beseelt ist.

Um in dem Berufszweig Fuß zu fassen, machte sie nach ihrer Schulzeit zunächst ein Praktikum bei einem Modistenbetrieb in Blankenese, auf den sie durch eine Recherche in den Gelben Seiten stieß, und begann anschließend dort eine Lehre. Die musste sie schließlich in Kiel beenden, da der erste Ausbildungsbetrieb zeitlich geschlossen wurde.

Auch nach der Lehre ging es für Anika Meyer-Rochow zunächst eher stockend weiter: „Ich hatte keine feste Stelle, also beteiligte ich mich bei Modenschauen und stellte meine eigenen Kreationen auf Kunsthandwerksmärkten vor.“ Das Auf und Ab in der Branche, das sie hautnah miterlebte, konnte sie von dem Wunsch, selbst professionell ein Geschäft zu eröffnen, nicht abbringen. Also begann sie mit einem Stipendium der Begabtenförderung der Lübecker Hand-

werkskammer ihren Meister und sammelte im Verkauf eines Modehauses, das auch einige ihrer Hüte ins Angebot nahm, zusätzliche Praxiserfahrungen. Dass sie damit auf dem richtigen Weg war, zeigten ihr 2004 der erste Preis beim Design-Wettbewerb „Die gute Form im Handwerk“ sowie ihr Bundessieg im Praktischen Leistungswettbewerb der Handwerksjugend.

Ein Traum erfüllt sich – fast - wie von selbst

Und dann ging auf einmal alles ganz schnell: „Ich war schon dabei, ein Businesskonzept zu entwerfen, da hörte ich, dass Monika Fleck ihr Hutgeschäft verkaufen möchte und schlug zu, denn dieses Geschäft gehört mit zu den besten Anbietern.“ Nach einem halben Jahr waren sich die beiden Frauen über die Konditionen einig, und auch die Bank bewilligte schließlich den benötigten Kredit. Die hohen Verbindlichkeiten schreckten sie nicht, denn das Unternehmen erzielt gute Umsätze. Anfangs ließ sich die Modistin noch von ihrer Vorgängerin beraten, im fließenden Übergang begann die Nachfolgerin, mehr und mehr dem Unternehmen ihren eigenen Stempel auf zu drücken: „Ich habe natürlich darauf geachtet, dass der Laden und die bisherigen Kreationen zu meiner eigenen Handschrift und meinen Designvorstellungen passen. Und meine Kreationen gefallen der Kundschaft sehr gut“, erzählt sie.

Das Geschäft wächst – und wächst – und wächst. Fast wie von allein...

Nicht nur die Hamburger Haute Volé schwört auf die klassisch-eleganten oder auch einmal ein wenig schrillen Kopfbedeckungen aus Haarfilz, Exotenstroh oder Stoff, die mit exklusiven Federn, Blüten und Spitzen gestaltet sind. Wenn in Dubai Pferderennen stattfinden oder das Kentucky Derby ansteht, häufen sich bei Anika Meyer-Rochow die Bestellungen für die edlen

Teile, für die sie zum Teil bis nach Hong Kong fliegt, um ausgesuchte Seidenstoffe dafür einzukaufen. Inzwischen hat sie zu den drei von der Vorgängerin übernommenen Mitarbeiterinnen noch zwei weitere angestellt. „Die Integration hat ein paar Wochen gedauert, da sich alle erst aneinander gewöhnen mussten, aber inzwischen sind wir ein gutes Team“, sagt die kreative Geschäftsfrau. Und obwohl sie im eigenen Laden die Jüngste ist, hält sie mit freundlicher Bestimmtheit die Zügel fest in der Hand.

Die Familienplanung steht erst einmal hinten an

Derzeit ist Familienplanung erst einmal hinten angestellt, denn wenn in Hamburg besondere Festivitäten anstehen, ist die Chefin fast rund um die Uhr in ihrem Laden. Freie Stunden sind da dünn gesät, und da ist eigentlich viel zu wenig Zeit, um ein Mutterglück genießen zu können. Aber aufgeschoben ist nicht aufgehoben. Sicher ist jedenfalls, daß in der noch zu gründenden Familie ihr Lebensgefährte eine tragende Rolle spielen muß.

Anika Meyer-Rochow hat noch große Pläne: „Hüte stehen für eine besondere Lebensart und ich möchte dazu beitragen, dass Kopfbedeckungen von immer mehr Menschen wieder als ganz alltägliche Kleidungsstücke wahrgenommen werden, die ihr eigenes Gesicht zeigen.“



„Man erhält nur die Chance,
die man sich selbst gibt“

Dagmar Bollin-Flade, 51 Jahre, Geschäftsführerin der Christian Bollin Armaturenfabrik GmbH in Frankfurt am Main, Hessen

„Als Chefin bekommt man immer unmittelbares Feedback und kann das Geschäft von Grund auf gestalten“, sagt Dagmar Bollin-Flade über die Vorteile, Unternehmerin zu sein. Dabei hatte sie ursprünglich ganz andere berufliche Vorstellungen, als das 1924 von ihrem Großvater gegründete Armaturenunternehmen im Frankfurter Stadtteil Sossenheim einmal zu übernehmen. „Als Jugendliche wollte ich Biologie- und Chemielehrerin werden, später habe ich mich für Zahnmedizin interessiert“, erzählt die heute 51-Jährige über die Zeit, als sie zwischen der Faszination des Familienunternehmens und der Freiheit des Neuen, Unbekannten hin und her schwankte. Mit ihrem Maschinenbau-Studium hielt sie sich zunächst alle Optionen offen und arbeitete anschließend drei Jahre in der Industrie.

Unternehmensnachfolge als Chance für die Work-Life-Balance

Das Familienunternehmen zu übernehmen sollte für Dagmar Bollin-Flade eine Chance sein, kein Zwang, weshalb ihr Vater zunächst auch die Möglichkeiten eines Verkaufs prüfte. „Als er schließlich einen geeigneten Kandidaten gefunden hatte, hat er mich noch einmal gefragt, ob ich nicht doch einsteigen möchte“, so die heutige Firmeninhaberin. Und diese Entscheidung fiel Dagmar Bollin-Flade schließlich gemeinsam mit ihrem Mann: „Wir waren uns darüber im Klaren, dass ein Familienleben mit Kindern sich am besten im eigenen Unterneh-

men umsetzen lässt, weil man hier viel flexibler und selbstbestimmter agieren kann als in einer Angestellten-Karriere.“ So stiegen beide 1985 als gleichberechtigte Geschäftsführer ein. Den Übergang gestalteten sie fließend und der Vater blieb noch drei Jahre im Unternehmen, um seinen beiden Nachfolgern den Start zu erleichtern. Die Verantwortlichkeiten wurden zwischen Dagmar Bollin-Flade und ihrem Ehemann und Geschäftspartner klar definiert: „Ich habe das Backoffice mit der Zuständigkeit für Personal, Qualitätssicherung und Rechnungswesen übernommen, um möglichst unabhängig vom Tagesgeschäft zu sein, denn mein erster Sohn war zu dieser Zeit gerade zwei Monate alt.“ Diese Arbeitsteilung funktioniert seitdem bestens, 2002 wurde Dagmar Bollin-Flade sogar mit dem Mestemacher-Preis „Managerin des Jahres“ ausgezeichnet, weil sie vorlebt, wie sich unternehmerisches Engagement und Familie verbinden lassen.

Mit der neuen Chefin kam ein Innovations-schub

Die Übergabe-Transaktion verlief reibungslos: „Das Unternehmen hatte keine Verbindlichkeiten und mein Vater erhielt eine Leibrente, so dass wir den ‚Preis‘ für die Übernahme aus dem laufenden Geschäft finanzieren konnten.“ Die Nachfolger entschlossen sich bald zu einer umfassenden Modernisierung der Produktion der Industrie-Armaturen und erreichten so in den ersten fünf Jahren eine Verdoppelung des Umsatzes. Die Expansion wurde aufgrund der in Jahrzehnten gewachsenen Kundenbeziehung problemlos von der Hausbank unterstützt. „Das war kein abrupter Neuanfang, sondern wir haben uns langsam mit dem Unternehmen und der Belegschaft vertraut gemacht“, erzählt die Geschäftsführerin.

Eine Kultur der Verlässlichkeit und Konsequenz

Während andere Hersteller ihre Produktion in Niedriglohnländer verlagern, bricht die Unternehmerin selbstbewusst eine Lanze für den Standort Frankfurt und lässt sich gegenüber Kunden nicht auf Preisdumping ein. „Verlässlichkeit und Konsequenz sind meine wichtigsten Führungsqualitäten“, sagt Dagmar Bollin-Flade. Das kommt bei der Belegschaft gut an und der Erfolg gibt ihr Recht. Heute bedienen die 28 Mitarbeiter von Frankfurt aus mehr als 2.000 Kunden weltweit und Bollin ist der einzige Hersteller in diesem Segment, der 350.000 Produktvarianten im Angebot hat und diese bereits ab einem Auftragsvolumen von einem Stück fertigt.

Der Vorteil der „Außenseiterinnen“-Rolle

Die Rolle der „Außenseiterin“ in einer Männerbranche wusste die gestandene Unternehmerin schon immer zu nutzen: „Als oft einzige Frau hat man den Vorteil, dass man sehr schnell bekannt wird. Wenn man diese Position mit Kompetenz untermauert, hat man auch Erfolg.“ Als Vizepräsidentin der IHK Frankfurt und Vorsitzende des Mittelstandsausschusses des DIHK betreibt sie gezieltes Lobbying und inspiriert und ermutigt Frauen zum Nachahmen. Für die eigene Firma hat sie in den nächsten Jahren ein maßvolles Wachstum im Visier. Eine Nachfolge durch ihre beiden inzwischen erwachsenen Söhne ist eine Option: „Aber – wie in ihrer eigenen Biographie – muss das nicht unbedingt sein. Wenn nicht, findet sich sicherlich auch eine starke Frau, die in die Fußstapfen der Unternehmerin tritt.“



„Ich genieße jeden Tag wie er ist
und erhalte mir meinen Humor“

Gabriele Dehn-Krohn, 44 Jahre,

Geschäftsführende Gesellschafterin der Wäscherei Krohn GmbH in
Ziesendorf, Mecklenburg-Vorpommern

Wenn Gabriele Dehn-Krohn über ihre Wäscherei spricht, schwingt in jedem Satz die Verbundenheit mit, die sie zum Erbe ihres Urgroßvaters empfindet. Und doch war ihr Weg zur Unternehmerin nicht vorbestimmt, denn die wechselhafte DDR-Geschichte, zu der auch die Zwangsverstaatlichung des 1909 in Rostock gegründeten Betriebs gehört, sorgte zunächst für einen Bruch in der Familientradition. Als nach der Wende die Treuhand die Reprivatisierung anbot, und ihre Eltern, den Mut aufbrachten, neu anzufangen, waren die heute 44-Jährige und ihre beiden Geschwister von Anfang an dabei: „Wir haben nicht lange gezögert, denn das Unternehmen lag uns allen natürlich sehr am Herzen.“ Nun sind die Eltern Rentner, und die GmbH arbeitet seit 1995 unter der Leitung der drei Geschwister.

Die Wende als eigene Chance – die familiäre Unternehmertradition wird wieder zum Leben erweckt

Anpacken und sich nicht unterkriegen lassen – mit diesen typischen Unternehmerinnen-eigenschaften ist Gabriele Dehn-Krohn groß geworden, denn selbst in den 20 Jahren, als die Wäscherei als Volkseigener Betrieb geführt wurde, hatte sie das Lebenswerk des Urgroßvaters immer vor Augen. „Da wir nebenan wohnten, ist die Verbindung zum Unternehmen nie abgerissen, auch wenn wir 20 Jahre lang außen waren“, erzählt die engagierte Übernehmerin. Denn als junge Frau ging sie zunächst ihren eigenen beruflichen Weg, studierte Landwirtschaft und arbeitete in einer Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaft: „1993 entschloss ich mich dann, zusammen mit meinen Geschwistern die Wäscherei in eine GmbH umzuwandeln, denn die Chance der Reprivatisierung hat in uns allen den Wunsch geweckt, es noch einmal zu versuchen.“

Trotz problemloser Kreditvergabe ist die Aufbauzeit hart

Der Weg vom Volkseigenen Betrieb zum marktwirtschaftlich geführten Unternehmen war für die Krohns eine echte Bewährungsprobe: In der Wendezeit brach die bisherige DDR-Kundschaft, darunter auch die in Rostock stationierten Truppen der Roten Armee, weg, neue Zielgruppen mussten zügig erschlossen werden. „Ich war harte Arbeit ja gewöhnt, aber der Aufbau war wirklich heftig“, erzählt die Übernehmerin, die vor allem für die kaufmännischen Belange des Betriebs zuständig ist. Gabriele Dehn-Krohn stürzte sich in die neuen Aufgaben und verschaffte sich durch betriebswirtschaftliche Weiterbildungen das nötige Know-how. Finanzielle Unterstützung erhielt sie über die Banken. In der Aufbruchstimmung der frühen neunziger Jahre, als der Aufbau Ost noch mehr von Hoffnungen, als von Resignation geprägt war, ermöglichten diese die nötigen Investitionen von zweieinhalb Millionen Mark: „Wir hatten damals keine Sicherheiten, aber der Name und die Tradition des Unternehmens waren ein großer Pluspunkt. Immerhin hatte die Wäscherei zwei Weltkriege überstanden.“

Familiärer Zusammenhalt als unternehmerisches Rückgrat

Die Verbundenheit der Familie prägt auch das Arbeitsklima. „Bei uns hat jedes Familienmitglied seinen eigenen Aufgabenbereich, und alle sind bereit, die Ärmel hochzukrempeln“, erzählt die Rostockerin. Mit besonders flexiblen Angeboten – „wir waschen, wenn es nötig ist, auch sonntags“ – haben die Krohns im Laufe der Jahre neue Großkunden, darunter Pflegeheime, Hotels, Gastronomie und Kindergärten, gewonnen. Und auch, wenn die Familie manchmal rund um die Uhr in Sachen Wäsche im Einsatz ist, ist das Privatleben doch heilig. „Bei Familien-

feiern sprechen wir über alles, nur nicht übers Geschäft“, sagt die Übernehmerin fröhlich. Dass das Privatleben seine klare Berechtigung hat, war nicht immer so. In den ersten Jahren, als die Wäscherei ihren Standort nach Ziesendorf, 10 Kilometer südlich von Rostock, verlagerte und auf moderne Produktionstechniken umstellte, spielte sich das Familienleben hauptsächlich im Betrieb ab. „Die Kindheit meiner heute 19-Jährigen Tochter, die oft zwischen Kindergarten und Oma pendelte, habe ich fast verpasst“, erzählt Gabriele Dehn-Krohn mit leisem Bedauern. Deshalb genießt sie die Zeit mit der kleinen Tochter ihres zweiten Ehemanns heute umso mehr.

Typisch weiblich? Führen und Fürsorge gehören zusammen

Eine erfolgreiche Unternehmerin sieht und tut immer das, was gerade getan werden muss: „Meine Stärke liegt darin, dass ich den Betrieb zusammenhalte, mit dem für Frauen typischen Rundum-Blick, aber auch mit fast schon mütterlicher Fürsorge.“ Diese Kraft, Verbundenheit unter den je nach Auftragsaufkommen bis zu rund 20 Mitarbeitern herzustellen, braucht die Geschäftsführerin jeden Tag, denn obwohl sich die Umsätze in den letzten 15 Jahren hervorragend entwickelt haben, ist der Druck der Schuldenlast heute noch allgegenwärtig. „Meine Zukunftswünsche? An erster Stelle steht für mich, dass die Wäscherei auch unter den heute schwierigen Marktbedingungen weiter bestehen kann und wir mit unserer Bank eine Lösung finden, um dies sicher zu stellen“, sagt Gabriele Dehn-Krohn zuversichtlich.



„Für mich ist Business eine Mischung aus Herz und Professionalität“

Dr. Gunhild Kleffner, 47 Jahre,

Geschäftsführerin der Autohaus Frye GmbH in Celle, Niedersachsen

Mit der Übernahme des Autohauses Frye in Celle und seinen Niederlassungen in Burgdorf und Soltau Anfang 2006 wurde Gunhild Kleffner nicht zum ersten Mal zur Chefin. Die Kölnerin war zuvor bereits zwölf Jahre lang in ihrer eigenen Unternehmensberatung mit mehreren Mitarbeitern tätig. „Für mich bedeutet Chefin zu sein, nicht, eine Pose einzunehmen und zu repräsentieren, sondern Dinge wirklich voranzutreiben“, sagt die heute 47-Jährige. Ihr erster Berufsweg führte sie zunächst in eine völlig andere Richtung, nämlich den Schuldienst. Nach dem ersten und zweiten Staatsexamen hielt die Lehrerin für Deutsch und Textiles Gestalten es aber nur ein halbes Jahr lang im Klassenraum aus, arbeitete dann zehn Jahre in verschiedenen Unternehmen und machte sich 1994 –und seit 1997 mit Promotion in Organisationsentwicklung – als Unternehmensberaterin selbstständig.

Die Übernahme beginnt mit einem radikalen Schnitt

Der Ruf nach Celle kam unerwartet: „Mein Onkel war schwer erkrankt und starb bald darauf, so dass sich die Frage stellte, ob das Autohaus verkauft, geschlossen oder von mir weitergeführt werden soll.“ Gunhild Kleffner ließ vom Steuerberater die finanzielle Situation des Unternehmens prüfen, fühlte intern bei den Mitarbeitern vor und versicherte sich der Unterstützung des Herstellers Renault und ihrer Tante, die heute noch Mehrheitseignerin der Firma ist. „Durch diese Vorbereitung hatte ich ein gutes Gefühl und war deshalb zur Übernahme bereit“, erzählt die Organisationsentwicklerin.

Ein weniger gutes Gefühl stellte sich allerdings beim Blick auf die Autohändler-Fusion ein, die Frye seit 2001 eingegangen war. „In dieser Fusion kamen wir nicht so recht zum Zuge. Auch die Mitarbeiter hatten den Eindruck, dass viel von der Unternehmenskultur der Herzlichkeit, mit der mein Onkel das Autohaus geprägt hatte, verloren gegangen war“, so die Autohändlerin im Rückblick. Ihr erster Schritt, das Renault-Geschäft wieder abzuspalten, fand daher auch bei den Banken Rückhalt.

Reinschnuppern und das tun, was man am besten kann

Deutlich zurückhaltender ging Gunhild Kleffner dabei vor, in ihre neue Rolle als Geschäftsführerin hineinzuwachsen: „In den ersten Monaten habe ich hauptsächlich Fragen gestellt und die Mitarbeiter arbeiten lassen.“ Weil man die fachlichen Feinheiten des Automobilgeschäfts nicht von heute auf morgen lernt, legte sie das operative Geschäft in die Hände eines engen Mitarbeiters ihres Onkels und übernahm selbst die strategischen Schwerpunkte Personal, Finanzen, Controlling und Prozessoptimierung, von denen sie am meisten verstand. „Da ich eine hoch motivierte und vor allem fachlich sehr kompetente Mannschaft übernommen hatte, fiel es mir leicht, den Mitarbeitern viel Verantwortung zu lassen“, so das Erfolgsrezept der Unternehmerin.

Sozial führen und im Ernstfall konsequent sein

Im Tagesgeschäft ist es eines ihrer Anliegen, jedem Angestellten das Gefühl zu geben, für seine Aufgabe unverzichtbar zu sein. „Meine Mitarbeiter schätzen diesen sozialen Führungsstil und die Tatsache, dass ich immer ansprechbar bin, sehr“, erzählt die inzwischen in

Celle heimisch gewordene Chefin, die, wenn es sein muss, die Zügel auch anzieht. Mit ihrer Mischung aus Herzlichkeit und klarer Konsequenz hat sie inzwischen für das Autohaus Frye auch einen Ford-Händlervertrag an Land gezogen und die Marke Citroen übernommen und macht mit gut 125 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von 42 Millionen Euro. Gunhild Kleffner gibt sich im Business unprätentiös, weiß ihre Fachkenntnis jedoch auszuspielen: „Viele Frauen dagegen haben in einer Männerdomäne wie der Automobilbranche Angst zu sagen, ich kann den Job.“ Sie selbst gehört nicht dazu, würde sich aber freuen, mehr Geschlechtsgenossinnen bei den Branchen-Events zu treffen.

Unternehmerinnen brauchen Visionen

„Wir Unternehmerinnen brauchen Visionen“, sagt Gunhild Kleffner und hat für ihr Autohaus bereits ganz klare Vorstellungen: „Mit einem Umbau wollen wir das Ambiente des Autoverkaufs nachhaltig verändern und kühle Sachlichkeit durch Wohlfühl- und Erlebnisfaktoren ersetzen“, so der Traum der Geschäftsführerin, die klar zeigt, wie eine Frau in einer Männerbranche Akzente setzt. In zwei Jahren sollen in dem Gebäudekomplex das Renault- und das Ford-Geschäft einziehen sowie ein Restaurant, ein Café und ein Blumenladen, denn: „Wir wollen die Menschen erreichen, auch wenn sie gerade kein Auto kaufen.“



„Ich treibe den Motor an, versuche gelassen zu bleiben und meinen Mitarbeiterinnen viele Freiräume zu lassen.“

Dr. Henrike Bauer, 43 Jahre,

Inhaberin der hausärztlichen Praxis Dr. Bauer in Dortmund, Nordrhein-Westfalen

Während immer mehr Ärzte und Ärztinnen ihre Zukunft durch die Gesundheitsreformen der letzten Jahre gefährdet sehen, schätzt Dr. Henrike Bauer eher die Freiheiten, die mit der Selbstständigkeit verbunden sind, wenn sie die Übernahme der hausärztlichen Praxis in Dortmund 2003 reflektiert. „Hier kann ich mein Arbeitsumfeld direkt gestalten und das spornt mich an“, sagt die Internistin und Lungenfachärztin. Der Wunsch nach einer eigenen Praxis wuchs bei ihr im Laufe der Zeit. Nach mehreren Jahren in verschiedenen Krankenhäusern und als angestellte Ärztin in einer pneumologischen Praxis war für sie klar: „Ich möchte ein breites Spektrum ärztlicher Leistungen anbieten, Menschen mit verschiedenartigen Krankheiten behandeln und die Rahmenbedingungen weitgehend selbst bestimmen.“

Betriebswirtschaftliche Beratung vereinfacht die Bankgespräche

Da das kassenärztliche System in Deutschland festen Regeln unterliegt, ist die Übernahme einer bestehenden Praxis mit vorhandenem Patientenstamm für viele Ärzte und Ärztinnen der nahe liegende Weg in die Selbstständigkeit: „In den größeren Städten Nordrhein-Westfalens gab es kaum die Möglichkeit, eine neue Praxis zu gründen, so dass ich mich für eine Nachfolge entschieden habe.“ Mit Hilfe der Kassenärztlichen Vereinigung fand die Internistin bald ein geeignetes Objekt, eine hausärztliche Praxis im Süden Dortmunds mit alter Bergbautradition. „Mit der Eigentümerin habe ich mich in einigen Gesprächen sehr schnell über die Übergabemodalitäten geeinigt“, erzählt die 43-Jährige. Während des gesamten Prozesses ließ sie sich von einem in Praxisübernahmen versierten

Finanzberater begleiten, der auch die betriebswirtschaftliche Auswertung prüfte und der Ärztin bei den Bankgesprächen zur Seite stand. „Die Finanzierung des Kaufs und der noch notwendigen Investitionen habe ich vollständig über einen Kredit finanziert, den ich über zwölf Jahre abzahlen muss“, erzählt Henrike Bauer.

Behutsamer Wechsel erleichtert den Patienten den fließenden Übergang

Die neue Praxisinhaberin führte sich bei ihren Patienten bereits vor der formellen Übergabe im Rahmen einer Vertretung ein. „Das war für mich eine wichtige Phase des Kennen Lernens. Bis ich mit den Patienten, die teils schon seit 25 Jahren hier in Behandlung sind, so richtig vertraut wurde, hat es allerdings schon zwei bis drei Jahre gedauert“, erzählt die Ärztin. Um ihnen den Übergang zu erleichtern, wartete sie mit einer Umgestaltung der Praxisräume ein Jahr und führte auch Neuerungen wie Ultraschall oder 24-Stunden-Blutdruckmessung erst nach und nach ein. „In der Anfangszeit war mir auch die Mitarbeiterin, die seit über zehn Jahren in der Praxis tätig ist, eine wichtige Stütze“, sagt Henrike Bauer. Eine zweite hat sie neu eingestellt. Ihr Führungscredo: „Ich treibe den Motor an, versuche, immer gelassen zu bleiben und lasse meinen Mitarbeiterinnen viele Freiräume.“

Praxisführung als wirtschaftliche Gratwanderung zwischen Beratung und Budgetierung

Henrike Bauer schätzt die unternehmerische Freiheit, die ihr die eigene Praxis gibt: „Ich habe Spaß daran, die wirtschaftlichen Aspekte selbst zu gestalten.“ Aufgrund der Budgetierung hat sie dabei allerdings weniger Spielraum als Unternehmerinnen in anderen Branchen, denn der grobe Rahmen ist vom System vorgegeben. „Meine Einnahmen sind auch nach der letzten

Gesundheitsreform 2004 relativ stabil geblieben und außerdem ist es nicht mein vordergründiges Ziel, aus der Praxis möglichst viel Geld herauszuholen“, sagt die Internistin. Sie leistet sich den kreativen Balanceakt, es im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben zu ermöglichen, dass ihre Patienten, darunter viele ältere Menschen, die bestmögliche Behandlung bekommen.

Balance zwischen Privatleben und Dienst - auch in der Freizeit muss das Handy oft an bleiben

Wer nur einen Blick auf die Sprechzeiten wirft und glaubt, Ärzte und Ärztinnen hätten ein ruhiges Leben, der irrt. „Der Verwaltungsaufwand ist mindestens noch einmal so hoch“, sagt Henrike Bauer. Die Ärztin muss auch nach dem offiziellen Feierabend oft ihr Handy an lassen, denn abends hat sie an vielen Werktagen Rufbereitschaft: „Kino oder Konzert ist dann natürlich nicht drin, aber ich erhole mich, wenn ich im Garten arbeite oder Laufen gehe. Und die Sonntage halte ich mir frei.“ Kinder hat die 43-Jährige keine, geht jedoch davon aus, dass ein Familienleben mit eigener Praxis leichter zu bewerkstelligen wäre als in einer Anstellung: „Die dienstlichen Strukturen im Gesundheitswesen sind in dieser Hinsicht stellenweise noch sehr starr.“ Die Internistin fühlt sich nach viereinhalb Jahren in ihrer Praxis rundum wohl und konzentriert sich nun darauf, ihr Angebotsspektrum zu erweitern. „Darüber hinaus ist es mir wichtig, unsere Ärztekoooperation hier im Süden Dortmunds auszubauen, denn der fachliche Austausch mit Kollegen ist mir, da ich ja ansonsten Einzelkämpferin bin, sehr wichtig“, sagt die Hausärztin.



„Unternehmerin zu sein bedeutet für mich, das Geschäft dem Markt anzupassen und damit immer wieder neu gestalten zu können“

Andrea Weisrock, 33 Jahre,

Geschäftsführerin der Karlheinz Weisrock & Töchter GmbH in Mainz, Rheinland-Pfalz

„Wenn man in ein Unternehmen hineingeboren wird, kommt unweigerlich der Punkt, an dem man nicht nur selbst einsteigt, sondern auch die unternehmerische Verantwortung übernimmt“, erzählt Andrea Weisrock. Dass die Mainzerin einmal selbst Chefin wird, war ihr eigentlich immer klar, denn genau betrachtet ist die von ihrem Vater 1972 gegründete Zimmerei ihr Leben. Schon im Kindergartenalter turnte sie über die Baustellen und spielte statt mit Puppen lieber mit Werkzeug.

Führen mit den „Waffen einer Frau“

Mit 15 Jahren begann sie ihre Lehrzeit als Zimmerer im väterlichen Betrieb und machte später auch ihren Meister. Als Frau auf der Baustelle lernte sie früh, sich zu behaupten: „Notfalls wurde ich auch mal laut, aber heute ist das nicht mehr nötig“, erzählt Andrea Weisrock. Heute ist die 33-Jährige für einen Teil der vielfältigen Geschäftsfelder der Weisrock-Gruppe mit ihren knapp 30 Mitarbeitern allein verantwortlich. Ihr Job: die komplette Bauleitung für die schlüsselfertigen Häuser, die das Unternehmen anbietet. Hier koordiniert sie nicht nur alle an einem Projekt beteiligten Handwerker, sondern ist auch für den Verkauf der Immobilien und die anschließende Betreuung der Käufer zuständig. Dabei führt sie gerne auch mit den „Waffen einer Frau“: „Meine Weiblichkeit und emotionale Intelligenz sind sicher eine große Stärke, denn man kann Mitarbeiter auch sehr subtil dazu bekommen, das Notwendige zu tun.“

Von der Freiheit, Chefin zu sein: „Niemand redet mir rein“

Ein wichtiger Punkt für die Unternehmerin: „Niemand redet mir in meinen Job hinein.“ Das mag sich ungewöhnlich anhören für einen Familienbetrieb, funktioniert aber in der Praxis wunderbar. Da auch Andrea Weisrocks beide

jüngeren Schwestern längst in den Betrieb eingestiegen sind, war früh klar, dass jede einen eigenen Aufgabenbereich übernimmt. „Bei uns geht es manchmal hoch her, aber letztlich agiert jede von uns völlig eigenverantwortlich. Das bedeutet natürlich auch, dass ich mich an meinen Zahlen messen lassen muss, aber das war bisher nie ein Problem“, so die 33-Jährige selbstbewusst. Die größte Aufgabe des Vaters, bei drei Töchtern einmal die Nachfolge für das Unternehmen zu regeln, ist längst vom Tisch. „Heute ist das Unternehmen ein Spiegel unserer Vorlieben“, sagt Andrea Weisrock. Sie selbst hat gerade ein Architekturstudium begonnen, um sich in ihrem Interessengebiet noch weiter zu profilieren.

Tiefschläge als Reifeprozess angenommen

Ihre Erfolge geben Andrea Weisrock Recht, doch hat sie in all den Jahren auch einige Tiefschläge einstecken müssen. 2001 verlor sie bei einem Arbeitsunfall den linken Unterarm. „Im nachhinein hört sich das vielleicht hart an, aber durch diese Erfahrung bin ich erst so richtig zur Unternehmerin geworden – und ich habe dadurch das Delegieren gelernt“, sagt sie heute freimütig. Auch eine wirtschaftliche Talfahrt in den neunziger Jahren setzte der Geschäftsführerin schwer zu: „Damals mussten wir zwei Drittel unserer Mitarbeiter entlassen. Das ist schon ein Einschnitt, wenn man für langjährige Beschäftigte auf einmal keine Arbeit mehr hat.“ Die konjunkturelle Entwicklung der Bauwirtschaft und die schlechte Zahlungsmoral vieler Kunden zwangen die Familie damals zum Handeln. Aber: „Die Tatsache, dass wir bis dahin mehr als 20 sehr gute Jahre hatten und unsere Philosophie darauf basiert, jeglichen Gewinn ins Unternehmen zurückfließen zu lassen, haben uns die Durststrecke überstehen lassen.“

Work-Life-Balance: Warum ein Kind nicht mit auf die Baustelle nehmen?

Trotz hohem Arbeitseinsatz sieht die Unternehmerin vor allem die Freiheiten, die sie in der Rolle als Chefin hat: „Ich kann mir meine Zeit sehr frei einteilen und entscheide damit selbst, wann ich den Stress habe.“ Ein Plus auch für die künftige Familienplanung, denn nach ihrer Hochzeit hat sich die Powerfrau bewusst für Kinder entschieden. „Da sehe ich auch keine Vereinbarkeitsprobleme, denn warum sollte ich meine Kinder nicht mit auf die Baustelle nehmen?“ Andrea Weisrock findet, dass Frauen mehr Mut haben sollten, selbst unternehmerisch tätig zu werden: „Ich sehe da keinen Unterschied zwischen den Geschlechtern und ihren Fähigkeiten. Miesmacher gibt es immer und überall, aber davon sollte man sich nicht verunsichern lassen.“ Wie ihr Unternehmen in zehn oder 20 Jahren aussieht, kann Andrea Weisrock heute noch nicht sagen, denn die große Stärke des Familienbetriebes ist es, stets mit den sich verändernden Anforderungen zu wachsen.



„Ich denke immer nach vorne, immer groß
und immer positiv“

Petra Krenn-Paul, 39 Jahre,

Geschäftsführerin der O/D – Druck. Logistik. Datenservice. GmbH in

Ottweiler, Saarland

„Ich wusste eigentlich schon immer, dass ich beruflich einmal etwas Besonderes machen werde, denn ich packe gerne an und engagiere mich“, erzählt Petra Krenn-Paul. Nach ihrer Banklehre merkte die engagierte Unternehmerin schnell, dass sie in der eher konservativen Finanzbranche mit ihren festgelegten Strukturen nicht wirklich ihre Zukunft sah und studierte deshalb noch Betriebswirtschaftslehre. Als sie für ihre Diplomarbeit nach einem praktischen Thema suchte, wurde sie in der Druckerei im saarländischen Ottweiler, die damals noch von den Eltern ihres Ehemannes geführt wurde, fündig – und blieb nach Abschluss ihres Studiums gleich im Unternehmen, um die gewonnenen Erkenntnisse in die Tat umzusetzen.

Ein leiser Start mit viel Feingefühl

Der Einstieg von Petra Krenn-Paul in das Familienunternehmen vollzog sich 1993 gewissermaßen durch die Hintertür, denn durch ihre reflexive Tätigkeit wirkte sie anfangs eher im Verborgenen. „Ich hatte keine offizielle Position und habe die Veränderungsvorschläge, die ich entwickelt habe, zunächst einmal ganz vorsichtig über meinen Mann in den Betrieb getragen“, erzählt die heute 39-Jährige. Dieser zurückhaltende Start hatte dabei wenig mit weiblicher Defensivhaltung zu tun, sondern viel mit dem nötigen Gespür für die innere Verfassung der Druckerei und ihrer Besitzer. Das Unternehmen als Lebenswerk der Schwiegereltern mit einem Umsatz von rund 14 Millionen Mark hatte einen soliden Stand am Markt, den es zu halten galt. „Zu diesem Zeitpunkt standen wir an einem Wendepunkt, denn durch die rasanten Veränderungen in der Branche und den wachsenden Konkurrenzdruck zeigte sich, dass unsere

hochwertige Druckqualität allein nicht mehr ausreichen würde, um weiterhin am Markt zu bestehen“, reflektiert die Unternehmerin.

Die neue Strategie beschert ein Umsatzhoch

1996 wurde Petra Krenn-Pauls Rolle in der Druckerei schließlich „offiziell“, denn als die Eltern den Betrieb an ihren Sohn übergaben, stieg die Schwiegertochter als gleichberechtigte Geschäftsführerin ein. „Die finanziellen Aspekte der Nachfolge haben wir familienintern geregelt und mein Mann und ich sind beide am Unternehmenskapital beteiligt“, so die Übernehmerin. Nun war sie auch formal für Marketing, Controlling und Finanzen zuständig und konnte die bereits initiierten Veränderungen in den Organisationsstrukturen des Unternehmens nachhaltig an die neuen Herausforderungen anpassen. „Dieser formale Wechsel in die Chefinnen-Rolle war nicht dramatisch. Für die Mitarbeiter war eher neu, dass ich nicht die mitarbeitende Ehefrau war, sondern eigenständig strategische Verantwortung übernahm“, sagt die 39-Jährige im Rückblick. Peu à peu entwickelte sie eine neue Vision für die Druckerei, die sich inzwischen auf Branchenlösungen für Marketing-Printprodukte spezialisiert hat. „Im Rollenoffsetdruck bieten wir nicht nur höchste Qualität, sondern bringen ein Mailing mit bis zu 44 Seiten auf portogünstige 20 Gramm. Das schafft außer uns keiner“, sagt die Druck-Expertin stolz. Mit ihrer Strategie, Großkunden Gesamtlösungen anzubieten, gelang es der Geschäftsführerin, den Umsatz auf rund 15 Millionen Euro mehr als zu verdoppeln.

Leidenschaft und Konsequenz ist wichtiger als Lobbying

Diesen Turnaround hat Petra Krenn-Paul über mehrere Jahre mit viel Fingerspitzengefühl umgesetzt. „Man muss die Mitarbeiter mit ihren neuen Aufgaben wachsen lassen und auch Raum für Fehler zugestehen“, so ihre Devise. Zu ihren wichtigsten Chefinnenqualitäten zählt die Unternehmerin die Fähigkeit zum Zuhören und ihr Gespür für Menschen, was sie jedoch nicht als einen Lobgesang auf typisch weibliche Führungspotenziale missverstanden wissen will. Ihr Credo lautet eher: „Wer wirklich etwas erreichen will, schafft es auch.“ Deshalb hält sie auch wenig von Frauen-Lobbying und viel davon, die jeweilige Qualifikation für sich sprechen zu lassen. Sie selbst wurde gerade zur Vizepräsidentin der IHK Vollversammlung im Saarland gewählt und ist nicht nur das jüngste Mitglied des Gremiums, sondern auch die erste Frau in dieser exponierten Position. Beworben hat sie sich für den Posten nicht, eher haben ihr Elan und ihr Engagement ihr den Weg geebnet: „Ich bin Betriebswirtin aus Leidenschaft.“

Work-Life-Balance ist eine Frage der Organisation

Eine strikte Trennung zwischen Beruf und Privatleben gibt es bei Petra Krenn-Paul nicht: „Viele Jahre haben wir immer abends und am Wochenende zu Hause durchgearbeitet.“ Heute sieht es etwas anders aus: Sie arbeitet nicht mehr an jedem Wochenende und versucht die Wochenenden von Geschäftsterminen weitgehend frei zu halten. Der Wunsch nach Kindern stand bisher auf der Prioritätenliste der Geschäftsführerin nicht an oberster Stelle, aber: „Wenn es sich ergibt, bin ich mir sicher, dass ich das zeitlich auch hinbekomme.“



„Ich wachse an jeder Herausforderung und stelle oft Dinge in Frage, um zu neuen Lösungen zu gelangen“

Martina Hübner, 50 Jahre,

Geschäftsführende Gesellschafterin der Annaberger Backwaren GmbH in Annaberg, Sachsen

Die Geschichte der Annaberger Backwaren GmbH gleicht einem Krimi. Dass Martina Hübner darin einmal die Hauptrolle spielen würde, konnte sich die heute 50-Jährige 1989, als die Wende die Wirtschaft der einstigen DDR bis ins Mark erschütterte, noch nicht vorstellen. „Zu DDR-Zeiten wäre ich nie auf den Gedanken gekommen, einmal Unternehmerin zu werden, denn damals gab es diese Möglichkeiten ja nicht“, erzählt die geschäftsführende Gesellschafterin des Backwaren-Anbieters. Heute, fast 20 Jahre später, ist sie Chefin von rund 200 Mitarbeitern und kann sich über einen Jahresumsatz von über acht Millionen Euro freuen.

Der Zusammenbruch motiviert zum Handeln: „Das können wir selbst“

Nach ihrem Studium der Lebensmitteltechnologie an einer Hochschule in Bulgarien stieg Martina Hübner 1979 in den Volkseigenen Backbetrieb ein. Als sich das Ende der DDR abzeichnete, war sie stellvertretende Betriebsleiterin. In den ersten beiden Jahren der Wendezeit kämpfte das Unternehmen ums nackte Überleben, denn als die Handelsstrukturen aus DDR-Zeiten wegbrachen, mussten nun eigene Vertriebswege aufgebaut und neue Kunden gefunden werden. „Die notwendigen Entlassungen waren wirklich schlimm“, erinnert sich die Annabergerin. Die Idee, selbst in die Chefinnen-Rolle zu schlüpfen, kam der damals Mittdreißigerin, weil sie sich ärgerte, dass nur allzu häufig Manager aus dem Westen als Helfer in der Not in den Osten geholt wurden: „Ich dachte mir, dass können wir doch auch selbst schaffen.“

Nach dem Kredit kommen die Krisen

Gemeinsam mit einem weiteren VEB-Mitarbeiter schmiedet sie 1992 ein Konzept zur Übernahme. „Unsere Hausbank hat die Idee von Anfang unterstützt und uns den notwendigen Kredit zur Verfügung gestellt. Dafür haben wir mit allem, was wir hatten, gehaftet“, so die Geschäftsführerin. Beraten ließ sich Martina Hübner in dieser Zeit von ihrem Steuerberater und verschiedenen Unternehmensberatern. „Außerdem haben wir uns Großbäckereien angesehen, um zu sehen, wo wir noch dazu lernen müssen.“ In den ersten Jahren kommt es mehrmals hart auf hart. Zwei Mal bricht aufgrund der Umstrukturierungen der DDR-Wirtschaft ein Drittel des Umsatzes weg. „In dieser Zeit habe ich wirklich schlecht geschlafen“, erinnert sich die Sächsin. Der Ausweg aus der Krise führte schließlich über den systematischen Aufbau eines Vertriebsnetzes, zu dem heute rund 40 Filialen, teils mit gastronomischer Ausrichtung gehören. „Über unseren Versand liefern wir außerdem unsere bekannten Stollen sogar bis in die Vereinigten Staaten“, erzählt die Geschäftsführerin, die 2001 als Unternehmerin des Jahres den „Prix Veuve Clicquot“ erhielt, stolz.

Frauen hatten es in der DDR leicht, beruflich Fuß zu fassen

Den Wandel zur Marktwirtschaft hat Martina Hübner mit einer gesunden Mischung aus Pragmatismus und Offenheit bewältigt: „Anfangs war ich sicher auch ein bisschen naiv, aber ich habe schnell gesehen, dass wir nur das ausgeben können, was wir auch einnehmen.“ Schwerer fiel es ihr selbst und auch den Mitarbeitern, sich auf die nun mögliche, aber auch notwendige Eigenständigkeit einzustellen. „Anderen zu sa-

gen, wo es langgeht, war für mich völlig neu und auch meine Mitarbeiter mussten sich erst daran gewöhnen, selbstständige Entscheidungen zu treffen“, sagt sie. Wenn sie sich heute mit Unternehmerinnen aus dem Westen unterhält, merkt sie aber auch, welche Vorteile das DDR-System in mancher Hinsicht hatte: „Bei uns hatten es Frauen immer viel leichter, im Beruf Fuß zu fassen.“ Die Selbstverständlichkeit, mit der Frauen im Arbeitsalltag der DDR ihren Mann standen, merkt man Martina Hübner an, denn das Selbstbewusstsein, mit dem sie die Dinge anpackt, schwingt in jedem Satz mit. „Als ich den Betrieb übernommen habe, waren meine beiden Kinder noch im Schulalter und meine Eltern und Schwiegereltern haben sich nachmittags um sie gekümmert. Ganz ohne Familie schafft man es sonst kaum“, erzählt sie.

Die Nischen als Stärke

Die Zukunft ihres Unternehmens sieht Martina Hübner nach wie vor in der Region: „Unser Erfolg liegt darin, dass wir uns immer auf Nischen konzentriert haben.“ Die erzgebirgischen Backspezialitäten wie der Butterstollen und der Hutzenkuchen haben schon mehrere Branchenpreise gewonnen. Und mit ihrem guten Gespür findet sie immer wieder neue Konzepte, die den Brot- und Backwaren neue Abnehmer beschieren: „In einigen unserer Filialen machen wir beispielsweise besondere Snack-Angebote für eine junge Zielgruppe und im Modellbahnland Erzgebirge, das zu den touristischen Attraktionen von Annaberg gehört, sind wir ebenfalls gastronomisch präsent.“



„Wenn du fällst, steh' sofort wieder auf und kämpfe! Schau niemals zurück und gestalte deine Zukunft selbst“

Romy Harnapp, 32 Jahre,

Geschäftsführerin der Preuss Blechbearbeitung GmbH in Linda, Sachsen-Anhalt

„Vor ein paar Jahren hätte ich mir noch nicht vorstellen können, ein Unternehmen zu führen“, bekennt Romy Harnapp freimütig. Der Aufstieg von der Buchhalterin zur Firmeninhaberin hat für die 32-Jährige viel mit Verantwortung zu tun, denn als der Inhaber der Preuss Unternehmensgruppe in Linda sich über seine Nachfolge Gedanken machte, weil seine Töchter sich eine Weiterführung des Betriebs nicht zutrauten, ging es auch um 250 Arbeitsplätze. „Da wir in Sachsen-Anhalt eine sehr hohe Arbeitslosenquote haben, war es mir sehr wichtig, dass das Geschäft weiter läuft. Ich möchte den Menschen in der Region und vor allem den Jugendlichen berufliche Perspektiven bieten“, beschreibt die junge Chefin den Ansporn, der sie im Januar 2006 einen Teil der Firma übernehmen ließ.

Kämpferin mit gutem Gespür fürs Geschäft

Als Romy Harnapp 2001 als freiberufliche Teilzeit-Buchhalterin bei Preuss anfang, zeigte sich schnell, dass die gelernte Steuerfachangestellte ein gutes Gespür fürs Geschäft hat: „Ich habe das Unternehmen in seiner größten Wachstumsphase begleitet und war für die Finanzierungs- und Investitionsfragen zuständig.“ In der männerdominierten Branche hat sie dabei von Anfang an Durchsetzungsvermögen bewiesen. „Ich musste schon kämpfen, wobei das nicht nur daran lag, dass ich eine Frau bin. Für Techniker ist es oft nicht leicht, auch kaufmännische Notwendigkeiten zu berücksichtigen. Genau das ist aber mein Job“, sagt die Geschäftsführerin selbstbewusst.

Keine Berührungsängste vor der Technik

Im Zuge der Nachfolgeregelung, bei der Romy Harnapp den Bereich Blechbearbeitung mit 45 Mitarbeitern übernehmen sollte, war klar, dass sie auch dieser Aufgabe gewachsen sein würde. „Ich hatte auch im Hinblick auf die technischen Aspekte keinerlei Berührungsängste. Da meine Stärken im Kaufmännischen liegen, arbeite ich sehr eng mit dem technischen Betriebsleiter zusammen, der mir mit Rat und Tat zur Seite steht“, so die Unternehmerin, die vormacht, dass Frauen in der Technologiebranche nicht unbedingt vom Fach sein müssen, um erfolgreich zu sein. Besonders wichtig bei der Entscheidung zur Übernahme war der Mutter von zwei Kindern im Kindergartenalter der Rückhalt der Familie: „Mein Mann und meine Mutter halten mir sehr den Rücken frei, sonst wäre das auch gar nicht zu schaffen. Ich verbringe zwar im Moment nur wenig Zeit mit meinen Kindern, die genieße ich aber dafür umso mehr.“

Nach sechs Monaten war die Übernahme perfekt

Beim Geschäftsübergang ließ sich die junge Nachfolgerin vom Innovations Center Brandenburg fachkundig beraten, machte jedoch von Anfang an auch deutlich, dass sie selbst sehr genaue Vorstellungen von der Unternehmenszukunft hat: „Die Berater haben für den Prozess drei Jahre kalkuliert, wir haben es in sechs Monaten geschafft.“ Für die Finanzierung des Vorhabens konnte sie die Sparkasse Wittenberg gewinnen, mit der sie über die Jahre bereits

vertrauensvoll zusammengearbeitet hatte.

„In schwachen Momenten komme ich schon einmal ins Schwitzen, wenn ich an die 2,6 Millionen Euro Verbindlichkeiten denke“, gesteht die Unternehmerin. Doch diese sind meist kurz, weil Romy Harnapp es gewohnt ist, nach vorne zu blicken.

Die Zukunft des Unternehmens selbst bestimmen

Ihr neuer Führungsstil kam bei den Mitarbeitern, die nun sehr viel Freiraum haben, sofort gut an. „Mir ist ein kameradschaftliches Verhältnis sehr wichtig, aber wenn es sein muss, greife ich auch durch“, beschreibt die Chefin ihr Modell des Förderns und Forderns. Ihre Vision für die Zukunft der Preuss Blechbearbeitung: In kleinen, aber gezielten Schritten die Palette und Wertschöpfungstiefe der bisherigen Angebote, zu denen Laserschneid-, Biege- und Schweißarbeiten für die Industrie gehören, auszubauen. Wenn die junge Unternehmerin zum Beginn eines arbeitsreichen Tages durch die Werkhalle geht, genießt sie das Gefühl, die Zukunft selbst in der Hand zu haben: „Ich kann meinen Weg gehen, so wie ich ihn für richtig empfinde.“



„Flexibilität und Beweglichkeit sind sowohl mein Geschäftskonzept als auch meine Lebensphilosophie“

Marianne Knaak, 49 Jahre,

Inhaberin SIT LINE in Kiel, Schleswig-Holstein

„Einmal ein Geschäft zu haben, war mit Sicherheit kein Kindheitstraum von mir, sondern hat sich für mich aus der Situation ergeben“, erzählt Marianne Knaak, die im Herbst 2004 das Kieler Möbelgeschäft SIT LINE übernahm. Nach ihrer Ausbildung zur Zahntechnikerin arbeitete sie zehn Jahre lang im diesem Beruf und begann dann ein Geologie-Studium, das sie jedoch aus zeitlichen und finanziellen Gründen mit dem Vordiplom beendete. Aus dem damaligen Nebenjob im Möbelgeschäft ihrer Schwester und ihres Schwagers wurde schließlich ihr neuer Hauptberuf und inzwischen sogar ihr eigenes Unternehmen.

Das Business wird gelebt – und vorherige Kompetenzen zu etwas Neuem verbunden

Der Einstieg ins Möbelgeschäft mag auf den ersten Blick eher als biographischer Bruch erscheinen, folgt für die heute 49-Jährige jedoch einer inneren Stimmigkeit: „Ich muss mich mit dem, was ich mache, identifizieren können und unsere Spezialisierung auf ergonomische Sitz- und Schlafmöbel sowie auf qualitativ hochwertige Naturholzmöbel entspricht mir sehr.“ Die Kreativität und das handwerkliche Geschick, die ihr in ihrem Beruf als Zahntechnikerin schon wichtig waren, kamen ihr bei SIT LINE von Anfang an zu Gute. „Mir macht es einfach Spaß, bei Möbellieferungen mit zum Kunden zu fahren und auch beim Aufbau anzupacken“, erzählt die gebürtige Berlinerin. Als ihre Schwester und ihr Schwager daran dachten, sich künftig nur noch auf eines ihrer beiden Geschäfte zu konzentrieren, reifte schnell die Idee zur Übernahme von SIT LINE. „Ich war damals schon zwölf Jahre im Unternehmen tätig und kannte den Laden in- und auswendig, so dass die Weiterführung für mich sehr nahe lag“, sagt die Unternehmerin selbstbewusst.

Beratung bringt den – notwendigen – objektiven Blick von außen ein

Das fachliche Know-how im Hinblick auf den Möbelverkauf hatte Marianne Knaak sich im Laufe der Jahre durch Seminare und Herstellerfortbildungen angeeignet. Als es um die Übernahme der Unternehmerinnenrolle ging, nahm sie eine Gründungsberatung in Anspruch: „Als Seiteneinsteigerin war mir immer klar, dass ich in einigen Bereichen wie dem kaufmännischen nicht so tiefe Kenntnisse habe.“ Der objektive Blick von außen sorgte zusätzlich für sachliche Distanz bei der Einschätzung der Unternehmenssituation. „Wenn man schon mehrere Jahre in einem Geschäft gearbeitet hat und dann auch noch in einem familiären Kontext übernimmt, wird man leicht ein bisschen betriebsblind“, so die neue Inhaberin. Zusammen mit der Gründungsberaterin und ihrem Steuerberater präziserte Marianne Knaak das Übernahmekonzept, bekam so von den Banken Rückendeckung und konnte die Finanzierung im höheren fünfstelligen Euro-Bereich, die vor allem zur Ablöse des Lagerbestandes notwendig war, sogar durch Fördermittel erleichtern.

Von der Angestellten zur Chefin: Die gefühlte Verantwortung wächst

In ihrer neuen Rolle als Chefin kam die Unternehmerin sehr schnell an, denn der kollegiale Umgang mit den drei Mitarbeitern und einer Aushilfe setzte sich nahtlos fort. Die nun gewachsene Verantwortung dagegen war zunächst gewöhnungsbedürftig: „Anfangs war mir schon ein wenig mulmig mit den finanziellen Verbindlichkeiten im Rücken und ich habe jeden Monat unruhig auf die Umsatzzahlen geschaut.“ Die Schwankungen der Einnahmen sieht die Inhaberin heute, nach zweieinhalb Jahren, wieder gelassen, denn der jährliche Umsatz

im mittleren sechsstelligen Bereich trotz der Branchenkrise. „Auch bei uns wollen Kunden gelegentlich Rabatte, aber mir fällt es leicht zu vermitteln, dass hochwertige Möbel auch einen entsprechenden Preis haben“, beschreibt die Unternehmerin ihren souveränen Umgang mit den Herausforderungen des Marktes. Inzwischen trägt das Geschäft immer mehr ihre eigene Handschrift: „Von Küchen habe ich mich beispielsweise getrennt, weil hier die Konkurrenz zu groß ist, und auch im Hinblick auf die interne Organisation habe ich einiges verändert.“ Ihre Zukunftsvision: Sich weiterhin durch hochwertige Qualität und Service am Markt behaupten und Kunden anzusprechen, die ergonomische und ökologische Möbel als Teil ihrer Lebensqualität betrachten.

Unterstützung der Familie ist wichtig

Marianne Knaak hat keine eigenen Kinder, die Unterstützung durch Familie und Freunde ist für die Unternehmerin dennoch sehr wichtig. „Bevor man sich selbstständig macht, sollte man sich gut überlegen, ob das Umfeld diese Entscheidung mit trägt“, rät sie anderen Nachfolgerinnen. Lange Arbeitstage und wenig Freizeit gehören für die Chefin zum Alltag. „Da ich eine Wochenendbeziehung habe, muss ich unter der Woche kein schlechtes Gewissen haben, wenn ich bis zum späten Abend im Laden bin“, sagt die 49-Jährige. Als Jurorin des Schülerwettbewerbs Junior, der es Jugendlichen ermöglicht, erste unternehmerische Eindrücke zu sammeln, gibt sie ihre eigenen Erfahrungen gerne weiter. „In diesem Alter haben die Mädchen oft die Nase vorn“, erzählt sie schmunzelnd und betont, dass dieses Ausprobieren ein guter Wegbereiter sein kann, um später einmal ein richtiges Unternehmen zu führen.



„Sich jeden Tag neu zu erfinden,
kreativ zu sein, das ist mein Weg zum Erfolg“

Nadine Reinhold, 32 Jahre, Geschäftsführerin der Liebscher GbR in Jena, Thüringen

„Ich kann mir nicht vorstellen, irgendwo angestellt zu sein. Dazu ist mir die gedankliche Freiheit, die ich in meinem Unternehmen habe, viel zu wichtig und wertvoll“, sagt Nadine Reinhold. Die 32-Jährige wuchs mit der von ihrem Großvater 1955 in Jena gegründeten Werbeagentur auf und half schon als Kind dabei, die Buchstaben für Werbeproduktionen auszuschneiden. Der selbstständige Grafiker war zu DDR-Zeiten eine Ausnahmeerscheinung, denn im System des Sozialismus waren Freiberufler nicht gerne gesehen und mussten für ihre berufliche Freiheit nicht zuletzt mit exorbitanten Steuersätzen bezahlen. Werner Liebscher arbeitete damals für Kunden wie Wartburg und Zeiss in seinem eigenen Atelier, wo die Aufträge noch ganz ohne Computer in Handarbeit abgewickelt wurden. Als der Großvater 1992 überraschend starb, übernahm Nadine Reinholds Mutter, die bis dahin ein Satzunternehmen geführt hatte, das väterliche Erbe, denn die Tochter stand zu dieser Zeit erst kurz vor dem Abitur.

Vor der Übernahme erst Erfahrungen gesammelt

Den Einstieg ins Geschäft vor Augen, machte Nadine Reinhold zunächst verschiedene Praktika bei anerkannten Werbeagenturen „in den neuen Bundesländern“ und studierte an der Bauhaus-Uni in Weimar Visuelle Kommunikation. „Mir war es wichtig, erst einmal über den Tellerrand hinaus zu schauen und die Arbeitsweise in anderen Unternehmen kennenzulernen“, sagt sie. Ein halbjähriger Auslandsaufenthalt in Brasilien sorgte für zusätzliche Impulse. Als sie von Scholz & Friends kurz vor Ende ihres Studiums ein Jobangebot erhielt, kam sie kurzfristig ins Grübeln, doch die Verbundenheit mit dem Familienunternehmen siegte: „Das war

schon eine Verlockung, aber ich wollte einerseits noch zu Ende studieren und andererseits lieber in Jena etwas wirklich eigenes auf die Beine stellen.“

Von der Mitarbeiterin zur Chefin

Während des Studiums arbeitete die angehende Grafikerin schon als Teilzeitkraft für ihre Mutter und stieg 2001 schließlich als Art Director ein. 2005 wagte sie schließlich den Sprung in die Geschäftsführung, die sie sich seitdem mit der Mutter teilt. Das Frauen-Duo setzt auf klare Aufgabenteilung. „Ich bin für Kreation und Kontakt verantwortlich, meine Mutter für Angebote, Finanzen und Akquise. Sie ist eher die Eminenz im Unternehmen, während ich im direkten persönlichen Kontakt eng mit den Mitarbeitern zusammenarbeite und so die Kreativität und Motivation erhalte und ausbaue“, erzählt Nadine Reinhold. Heute arbeiten die beiden Frauen als Full-Service-Dienstleister für große und mittelständische Unternehmen der Region. „Der Aufbau zu einem Geschäft mit heute zehn festen und freien Mitarbeitern war harte Arbeit. Wir brauchten zwar keine große Anschubfinanzierung, weil wir das Unternehmen mit den Geschäftsräumen in unserem eigenen Haus integriert haben und langsam gewachsen sind, aber bis wir als Nachfolgerinnen rundum von den Kunden akzeptiert wurden, hat es schon eine Weile gedauert“, so die Grafikerin, die vor allem auf ihre kommunikative Ader und ihre Offenheit baut. Um sich im wettbewerbsintensiven Umfeld besser behaupten zu können, besuchte sie sogar ein Führungsseminar: „Mir passiert es häufig, dass mich Kunden jünger einschätzen und dann denken: ach, die Kleine ... Aber mit subtilem weiblichem Charme lässt sich auch viel erreichen.“

Trotz langem Arbeitstag ist ein Kind kein Problem

Der Arbeitstag einer Werberin ist lang, doch das hat Nadine Reinhold nicht davon abgehalten, vor zwei Jahren ihr erstes Kind zu bekommen.

„Ich habe bis zum Tag vor der Geburt gearbeitet und bin nach zwei Monaten Pause wieder voll eingestiegen“, erzählt sie. Den Spagat zwischen Kind und Kunden erleichterte ihr unter anderem ihre Großmutter, die im Obergeschoss der Agentur-Villa wohnt und den Sohn tagsüber betreute: „Zum Stillen hat sie mich dann immer angerufen.“ Inzwischen geht der Kleine in den Kindergarten, doch die Großmutter springt immer wieder ein, da Nadine Reinholds Mann während der Woche außerhalb von Jena beruflich unterwegs ist und sie selbst wieder voll im Job steht. „Ohne die familiäre Unterstützung hätte ich mich das wahrscheinlich nicht getraut“, meint die Geschäftsführerin.

Die Zukunftsvision: Eine Auszeichnung vom Art Directors Club

Bis Nadine Reinhold die Werbeagentur alleine führt, werden wohl noch ein paar Jahre vergehen und darüber ist sie sehr froh: „Bis dahin möchte ich noch mehr in das Geschäft hinein wachsen und mein Kontaktnetzwerk erweitern.“ Die Übernahme ist für sie eine besondere Chance, weil sie einerseits das familiäre Lebenswerk fortsetzen kann und andererseits ihre eigene werberische Handschrift einbringt. Ein Traum, der sie auf diesem Weg begleitet: „Einer meiner größten Wünsche ist es, dass ich es einmal schaffe, mit einem Projekt in das Jahrbuch des Art Directors Club zu kommen, denn auch wenn wir eine kleine Agentur sind, sprudeln bei uns die kreativen Ideen.“

Bilder einer Ausstellung...

„Unternehmensnachfolgerinnen in Deutschland“

Die vorliegende Portraitsammlung begleitet in Text und Bild eine groß angelegte Wanderausstellung „Unternehmensnachfolgerinnen in Deutschland“. Diese Ausstellung wurde von der bundesweiten gründerinnenagentur (bga) im Rahmen der Task Force „Nachfolge ist weiblich!“ im Jahr 2007 initiiert und bewusst als Wanderausstellung konzipiert, so dass sie deutschlandweit eingesetzt und für breite Bekanntheit sorgen kann.

Informationen zur Ausstellung finden Sie im Internet unter www.gruenderinnenagentur.de > Unternehmensnachfolge > Wanderausstellung.

Kontakt:

bundesweite gründerinnenagentur (bga)

Haus der Wirtschaft

Willi-Bleicher-Str. 19

70174 Stuttgart

Telefon: 0711 / 123 2532

Email: unternehmensnachfolge@gruenderinnenagentur.de



Impressum:

Herausgeberin:

bundesweite gründerinnenagentur
Haus der Wirtschaft
Willi-Bleicher-Str. 19
70174 Stuttgart

Tel. 0711 / 123 2532
www.gruenderinnenagentur.de
unternehmensnachfolge@gruenderinnenagentur.de

Redaktion:

Ilka Bickmann, Communication & Consulting

Fotos:

Bernie Müller

Gestaltung und Bildcomposing:

75a, büro für gestaltung, Stuttgart

Download der Broschüre möglich bei:

www.gruenderinnenagentur.de >
Fakten & Forschung > bga-Publikationen

Die gedruckte Broschüre kann bestellt werden bei:

unternehmensnachfolge@gruenderinnenagentur.de

Stand: Februar 2008

Druck:

Druckerei Aickelin GmbH, Lindenstr. 1,
71229 Leonberg

Kontakt:

bundesweite gründerinnenagentur
Haus der Wirtschaft
Willi-Bleicher-Str. 19
70174 Stuttgart

Tel. 0711 / 123 2532

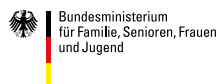
www.gruenderinnenagentur.de

unternehmensnachfolge@gruenderinnenagentur.de

gefördert von:



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds