



Rückgrat.
Es allen recht zu machen bringt nichts, weiß Juniorchefin Stephanie Annerl

Wenn aus der Tochter plötzlich die Chefin wird

ÜBERGABE. Gerade in Familienbetrieben heißt es für die neue Chefin oft, sich erst einmal durchsetzen zu müssen. Aber wie?

von MELANIE MANNER

Wenn Frauen den Chefessel erklimmen, kommt ihnen oft spürbare Skepsis entgegen. Noch mehr, wenn es sich um die Übergabe eines Familienbetriebs handelt und die älteren Mitarbeiter sich noch daran erinnern, wie die Chefin von heute als Fünfjährige am Tretroller durch die Fabrik gefahren ist. Wie setzen sich Töchter als erfolgreiche Chefinnen durch? „Man kann andere nur überzeugen, wenn man sich selbst überzeugt hat“, sagt Gertrude Schatzdorfer. Doch die smarte 49-jährige Chefin der Firma Schatzdorfer Gerätebau war selbst nicht immer ganz von ihrer Rolle als Managerin überzeugt. Die gelernte Kindergartenpädagogin stieg 1994 nach der Scheidung ihrer Eltern in deren Unternehmen ein, sie sollte es übernehmen – obwohl es eigentlich ihr Traumziel war, als Kindergarteninspektorin das Kindergartenwesen zu revolutionieren. „Die erste

Zeit habe ich quasi in Trance erlebt“, erinnert sie sich – und entsprechend lauwarm war die Rückmeldung aus der Belegschaft. Erst als sie 1998 Alleineigentümerin wurde, nahm sich Schatzdorfer bei der Nase. Sie ging auf Networking-Events, sah sich andere Unternehmen an, kopierte die guten Sachen und stellte fest: „Einige Dinge können wir sogar besser als die.“ Ihre Identifikation mit dem Unternehmen wuchs.

SPONTANE SKEPSIS. Von Geschäftspartnern und den 50 Mitarbeitern werde sie mittlerweile voll akzeptiert. Sie heisst Preise ein und wird oft gebeten, über ihren Erfolg Vorträge zu halten. Aber auch sie macht die Erfahrung, als Frau spontan mit Skepsis behandelt worden zu sein. „Am Anfang hat mich das sehr gestört, ich wurde richtig zur Feministin. Mittlerweile habe ich

gelernt, ich selbst zu sein.“ Und unterschätzt zu werden kann durchaus Vorteile bringen: Frauen seien für Männer oft schwer einzuschätzen, und als Frau in einer Männerbranche steche man hervor. „Ich halte das für einen Vorteil.“ Schatzdorfer ist bestrebt, den Frauenanteil in ihrem Unternehmen zu fördern – der immerhin schon 60 Prozent beträgt.

IN DER DEFENSIVE. Janina Havelka scheint das Getue um ihre Managerinnen-Rolle fast unangenehm. Vater Heinz übergab die Auto Havelka GmbH im Jahr 2005 an seine Tochter. „Bei uns war das nie ein Thema, dass zum Beispiel ‚eine Frau sowas nicht kann‘“, deswegen habe sie sich nie in die Defensive gedrängt gefühlt. Natürlich hätten vor allem Personen außerhalb des Unternehmens darüber geredet, „aber man hört schnell auf, auf so etwas zu hören“. Behaupten hat sie sich trotzdem müssen, allerdings mehr aus ihrer Nachfolger-Rolle heraus. „Ich habe viel gekämpft, ich musste die Ban-

ken überzeugen und Zahlen bringen und beweisen, dass ich das kann.“ Ihr Tipp an Nachfolgerinnen: „Rückgrat zeigen und es nicht immer allen recht machen wollen. Aber das legt man schnell wieder ab. Man muss einfach Entscheidungen treffen, und ob sie richtig waren oder falsch, sieht man dann sowieso.“

Dass so mancher Mitarbeiter, den sie von Kindesbeinen kennt und daher siezt, sie immer noch duzt, stehe dem Respekt nicht im Wege. Die 26-jährige Stephanie Annerl, die nächstes Jahr das Unternehmen Franz Gierer Terrazzo von ihrer Mutter übernehmen wird, sieht genau darin als Juniorchefin aber schon eine Herausforderung. „Mit dem Respekt ist es nicht so einfach. Plötzlich bin ich die, die sagt, wo es lang geht.“ Und auch sie hat dazu lernen müssen, genau wie Havelka: „Ich bin jetzt nicht mehr zu freundlich sondern distanzierter und strenger. Irgendwann akzeptieren die Leute dann deine Entscheidungskompetenz.“ □

TÖCHTER-NACHFOLGE WIE ES KLAPPT

Gelungene Übergabe mit Vorbereitung

„Mein Vater hat in anderen Betrieben mitgekriegt, wie viele ihre Kinder damit umgebracht haben, dass diese mit 40 Jahren immer noch nur Juniorchefs waren.“ Autohändler Heinz Havelka ließ seine Tochter Janina daher ab 2003 an ihrem Standort in Wien-Simmering alleine schalten und walten – ein wichtiger Grund, weshalb die Nachfolge so gut funktionierte.

Solche und ähnliche Faktoren hat das Institut EUF (Erfolgreiche Unternehmensnachfolge durch Frauen) in einer Studie gesammelt. Studienautorin und

EU-Gründerin Elisabeth Sechser: „Eine gute Vorbereitung auf die Übergabe verlangt vor allem nach vier Komponenten.“ Erstens die Möglichkeit der freien und bewussten eigenen Entscheidung, zweitens ausreichend Zeit, drittens gute Ausbildung und viertens offene, sachliche und respektvolle Kommunikation zwischen den Generationen.

Das EUF Institut soll Frauen, die das Ruder übernehmen, einen Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch ermöglichen, etwa mit einem Internet-Forum. Die Zielgruppe wächst jedenfalls: KMU Forschung Austria erwartet zwischen 2009 und 2018 rund 57.500 KMU-Übergaben – derzeit sind rund 43 Prozent aller Nachfolgerinnen

www.euf.sichtart.at

wirtschaftsblatt.at

wirtschaftsblatt.at