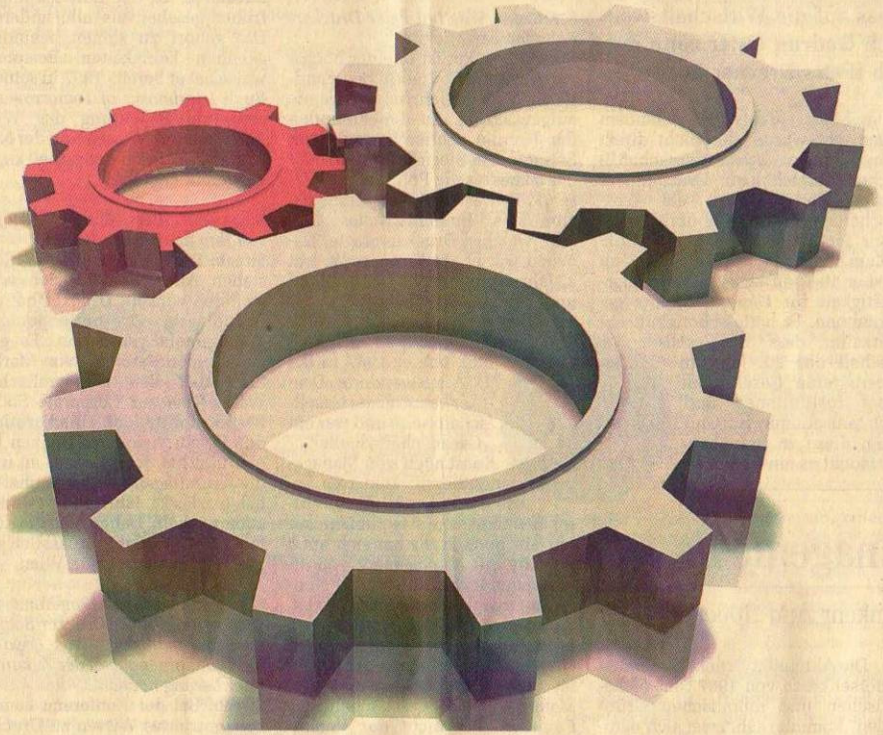
Der Standard, Sa./So. 25./26.7.2009, Karrieren S. 16

Nachfolgerinnen auf die Bühne

Töchter sind zunehmend erste Wahl, wenn es um die Übergabe in Familienunternehmen geht. Das Institut EUF hat nun eine Fallsammlung angelegt, holt diese Frauen auf die Bühne und initiiert Voneinander-Lernen.

Karin Bauer



„Vorbilder sichtbar machen" nennt Elisabeth Sechser (Wiener Institut EUF) ihr Anliegen. Sie finalisiert derzeit ihre große Fallsammlung mit qualitativen Interviews von Frauen, die in heimischen Familienunternehmen das Ruder übernommen haben. Erfolgsfaktoren und Hürden werden so sichtbar – manche individuell, viele aber als verbindende Elemente zwischen den Frauen und zwischen den ganz verschiedenen Branchen.

Da rund 80 Prozent aller Unternehmen in Österreich in Familienbesitz stehen, ist das Nachfolgerinnen-Thema auch von großer wirtschaftspolitischer Relevanz – gerade weil aufgrund des demografischen Wandels die von Familien geführten Firmen tendenziell zurückgehen. Dennoch: Zwischen 2009 und 2018 stehen rund 57.000 Klein- und Mittelbetriebe in Österreich zur Übergabe an, sagt die KMU-Forschung Austria. Rund die Hälfte davon dürfte im Familienkreis stattfinden, und: Schon jetzt sind 43 Prozent der „Neuen" Frauen. Was ihnen gemeinsam ist? „Die Eltern, die Erziehung, spielt eine tragende Rolle", so Sechser. Dazu komme mehrdimensionale Ausbildung sowie das Aufwachsen im Unternehmen, wo Erfahrungswissen weitergegeben werde. Die Nachfolgerinnen halten allesamt viel von externer Begleitung auf ihrem Weg, halten viel von Coaching. Leichter tun sie sich, wenn es in ihrer Branche schon Vorbilder gibt. Als ganz zentrales Erfolgskriterium erweist sich einmal mehr: das stückweise Loslassen der Elterngeneration, die Stärkung der Kompetenz der Nachfolgerin und auf der anderen Seite die Emanzipation aus der Tochterrolle, indem über die neue Führung und ihre Inhalte Klarheit hergestellt wird. Was alle können: die Balance zwischen Tradition und Innovation herstellen und halten. Daraus ergibt sich folglich, woran Scheitern bei der Übergabe festzumachen sei: Wenn Junge radikal alles anders machen wollen, alles über den Haufen werfen und die Elterngeneration nicht loslässt, in Widerstand verfällt. Das Ergebnis: ein Machtkampf, den niemand gewinnt.

Elisabeth Sechser, Institut EUF: Nachfolgerinnen auf ihrem Weg unterstützen. *Fotos:* STANDARD, *Fotolia*

Intrinsische Gründe in den Frauen selbst als Ursache für ein Nichtgelingen hat Sechser auch gefunden: Wenn das Gefühl herrscht, die neue Rolle „bloß für andere" zu spielen, die Rollenaufteilung nicht klar strukturiert wird, der eigene Führungsstil unklar bleibt oder keine Erfahrung gesammelt werden konnte. Diese sei am allerbesten extern zu holen, so Sechser. *Am 5. Oktober wird Elisabeth Sechser im Wiener Palais Eschenbach in Kooperation mit dem* KARRIERENSTANDARD *ihre Studie präsentieren. Nachfolgerinnen werden dort den Auftakt zur neuen EUF-Plattform geben, auf der die Frauen einander zur Seite stehen voneinander lernen wollen. Infos: www.euf.cc*