

Von klein auf müssen Unternehmerkinder sich im Spannungsfeld aus Möglichkeiten und Erwartungen zurechtfinden. Hinzu kommt das Vorurteil, sich ins gemachte Nest zu setzen. Wenn sie sich beweisen wollen, ist das meistens mit Schmerzen verbunden.



Emotionaler Kampf und solides Rechnen: Carola Landhäuser versucht mit ihren Schwestern den Spagat, um den elterlichen Betrieb auf die Zukunft vorzubereiten.

Foto Franz Bischof

Mit vier bekam sie ihren ersten Schreibtisch in der Firma. Sie schrederte Papier, stellte aus alten Akten Konfetti her; später kam sie mit auf Baustellen, um Kabelrollen zu zählen. Solange sich Larissa Laternser zurückerinnern kann, hat sie von ihren Eltern ein positives Bild vom Unternehmertum vermittelt bekommen. Heute ist die Berlinerin 28 Jahre alt, stellvertretende Vorsitzende des Verbands „Die jungen Unternehmer – BJU“ und designierte Unternehmensnachfolgerin von LAT, einem Tiefbau- und Fernmeldebetrieb mit insgesamt gut 400 Mitarbeitern. „Alles, was rund ums Gleis herum passiert“, so hat sie schon als Schülerin gelernt zu antworten, wenn sie nach den Einkommensquellen ihres Vaters gefragt wurde.

Sie kennt die Vorurteile, die ihr als Unternehmertochter entgegengebracht werden: sie habe den Wohlstand in die Wiege gelegt bekommen und müsse sich selbst kaum darum kümmern. Doch dagegen hat sie sich früh gewehrt. Noch während die Ingenieurin der Kommunikationstechnik in Australien ihren Master machte, gründete sie ihr eigenes Unternehmen in Deutschland: einen Anbieter von Open-Source-Telefonanlagen. „Als wir unseren ersten Kunden hatten, konnte ich nicht mehr stillsitzen“, erinnert sie sich. Und

„Lebenslang fragen sie sich: Werde ich Nachfolger? Aber nicht: Was will ich?“

Fritz B. Simon, Familienpsychiater

weil Australien viel zu weit weg war, ließ sie sich als Austauschstudentin an die Fachhochschule nach Berlin schicken. In diesem März stieg sie aus der Firma aus, um sich voll auf die Nachfolge im väterlichen Betrieb zu konzentrieren.

Unternehmerkinder befinden sich schon als Jugendliche in einer schwierigen psychologischen Situation, sagt der Psychiater Fritz B. Simon vom Institut für Familienunternehmen der Universität Witten-Herdecke. Sei der Betrieb der Eltern erfolgreich, wüchsen sie in einem Spannungsfeld aus Möglichkeiten und Erwartungen auf. Gleichzeitig werde ihnen in Schule und Freundeskreis eine Norm der Autonomie und Selbstverwirklichung vorgelebt. „Lebenslang fragen sie sich: Werde ich Nachfolger oder werde ich es nicht? Aber nicht: was will ich im Leben?“, beschreibt Simon dieses Identitätsproblem, das ihm in 20 Jahren psychologischer Unternehmensberatung immer wieder begegnet ist. Die Außendefinition erschwere es, sich mit der eigenen Identität zu beschäftigen. Abwehrschlachten sind die Folge.

Als eine Mischung aus Fluch und Lebenswerk hat auch Larissa Laternser die Bedingungen von sich und ihrer zwei Jahre jüngeren Schwester, die ebenfalls den Fortbestand von LAT sichern soll, immer wieder erlebt. Angst vor dem Versagen und Phasen, in denen sie die väterliche Sturheit leid war, kennt sie allzu gut. Doch am Ende überwogen das Verantwortungsgefühl und die Verpflichtung dem Werk ihrer Eltern gegenüber. Diese Haltung sei etwas, das sie tatsächlich in die Wiege gelegt bekommen habe.

## Beruf Tochter reicht nicht

Von Philipp Krohn

„Marianne macht den besten Kaffee“, lobt sie ihre Empfangsdame, wenn sie Besucher in der Spandauer Firmenzentrale begrüßt. Respekt vor den Mitarbeitern, ein Gespür dafür, dass nichts von allein komme, und Bildungsprivilegien wie der Besuch einer englischen Schule – all das sei ihr als Unternehmertochter vermittelt und ermöglicht worden. Ihre Gründungserfahrung aber sei für sie ebenso wichtig gewesen: „Im eigenen Unternehmen kann man ungestrafter Fehler machen als im Familienunternehmen“, sagt sie. Denn im Traditionsbetrieb hätten sie schwerwiegendere Folgen gehabt. „Als Tochter des Chefs wird man schärfer beurteilt. Deshalb ist es gut, woanders Erfahrungen zu sammeln, weil man ehrlicher lernt“, hat Laternser festgestellt. Dazu habe auch gehört, Kündigungen auszusprechen oder sich über die leidige Frage klarzuwerden, wie man als kleines Start-up die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall sicherstellen kann.

80 Prozent der Familienunternehmen streben an, das Firmeneigentum in der Familie zu halten, wenn ein Nachfolger gesucht werden muss. 58 Prozent wollen zusätzlich auch das Management in der Familie belassen, fand der Deutsche Industrie- und Handelskammerrat vor drei Jahren in einer repräsentativen Umfrage heraus. 20 Prozent dachten an einen Verkauf oder eine Schließung – drei Viertel von ihnen, weil eine familieninterne Nachfolge unmöglich ist: weil es keine Kinder gibt, sie nicht wollen oder ungeeignet sind. Wo Familienlösungen möglich sind, werde allerdings sehr oft zu spät damit begonnen, die Nachfolge zu planen, sagt Ilja Nothnagel, Leiter des DIHK-Referats für Unternehmensnachfolge. Er spricht von einem „emotionalen Minenfeld“. „Oft können Väter oder Mütter nicht loslassen. Daran zerbrechen Familien, und das kann zum

Stillstand der Firma führen“, sagt er. Einige tragische Fälle habe er erlebt, berichtet auch Familienberater Fritz B. Simon. Alles habe ein Unternehmersohn im Leben versucht, um die Aufmerksamkeit seines Vaters zu erhalten, wie dieser ihm einmal erzählte: Drogen, Kleinkriminalität habe er ausprobiert, war mal besonders gut, und besonders schlecht in der Schule. „Erst als er sagte: ‚Ich werde Nachfolger!‘, nahm er ihn ernst“, erinnert sich Simon.

„Es gibt noch kein Szenario, wie die Firma in unsere Hände gehen soll. Ich hoffe einfach, dass es klappt“, sagt Carola Landhäuser. 350 Millionen Euro im Jahr setzt die Horstmann Group um. Das Unternehmen ihres Vaters ist ein Gemischtwarenladen mit 15 produzierenden Unternehmen – darunter sind Maschinenbau- und Zulieferbetriebe, industrielle Bäckereien und ein Packmöbelhersteller. Die 36 Jahre alte Betriebswirtin führt ein Tochterunternehmen in Bielefeld, das Treppen herstellt. Auf fast 2000 Mitarbeiter ist die Gruppe in knapp 35 Jahren angewachsen, nachdem ihr Vater, gelernter Wirtschaftsprüfer, ein insolventes Unternehmen nach dem anderen aufkaufte und wieder aufpöppelte.

Als Jugendliche hat sich Landhäuser zwei Straßenecken zu früh absetzen lassen, wenn ihr Vater sie mit seinem teuren Auto zur Disko fahren wollte. Allzu oft hatte sie zuvor Neid oder Gehässigkeit erlebt. „Bonzenkinder“, wurden sie und ihre drei Schwestern beschimpft, eine Lehrerin rümpfte die Nase, wenn eine befreundete Unternehmertochter die Geburtstagsgäste an den eigenen Swimmingpool einlud. „Dann schwimmt ihr wohl im Geld!“, malte sie sich aus. Heute steht Landhäuser vor ganz anderen Herausforderungen. „Wenn es um die Firma geht, gibt es immer wieder Tränen“, berichtet sie von Gesprächen mit ihren Schwestern

und Schwägern. „Das ist eine Ohnmacht.“ Drei der vier Schwestern haben Interesse an der Nachfolge. Ein Schwager führt schon jetzt die Geschäfte in einem anderen Tochterunternehmen. Es sei nicht einfach, zwischen Privatem und Beruflichem zu trennen. Auch die Eltern bemühten sich, es allen recht zu machen, kämen aber um verletzende Bewertungen kaum herum. „Wir müssen diese krasse emotionale Ebene mit Zahlen vereinen und am Ende gute wirtschaftliche Entscheidungen treffen“, beschreibt Landhäuser ihre Aufgabe.

Mit ähnlichen Fällen ist Kirsten Baus seit Jahren vertraut. In ihrem Institut für Familienstrategie hat die Beraterin Konzepte zur Konfliktbewältigung in Familienunternehmen entwickelt. Auch Carola Landhäuser von der Horstmann Group hat erste Kontakte zu ihr geknüpft, weil sie bis zum anvisierten Ausstieg ihres Vaters in acht Jahren noch erhebliche Auseinandersetzungen erwartet. „Nur sehr starke Familien mit einer soliden Vertrauensbasis, einer kooperativen Abstimmungsbasis und einer ausgeprägten Konfliktkultur sollten komplexe Eigentums- oder Geschäftsführungsmodelle wählen“, sagt Kirsten Baus.

Im Idealfall träten Familien an sie heran, wenn das älteste Kind um die 16 Jahre alt sei. „Dann etablieren wir einen Familientag, an dem sich jeder über Wünsche und Anforderungsprofile klarwerden kann“, berichtet die Beraterin. Lebenspläne und Neigungen würden abgefragt, lange genug, bevor eine mögliche Berufs- oder Studienwahl der Kinder ansteht. Im Anschluss bietet Baus den Familien an, ihren Dialog kontinuierlich über Jahre hinweg zu moderieren. „Leider nehmen aber viel zu wenige solche Angebote in Anspruch, weil der Patriarch oft schon den Masterplan ausgearbeitet hat“, beklagt

Baus. Als Ergebnis der regelmäßigen Familientage erarbeiten die Beteiligten eine Familiencharta, in der gemeinsame Regeln, Ziele und Normen definiert werden. „Dass man verbindlich etwas vereinbart, trägt dazu bei, dass man die Auseinandersetzungen entemotionalisiert“, erhofft sich Carola Landhäuser.

Sehr viel weniger Zeit zum Nachdenken blieb Noah Wild. Ganz genau hatte er nach dem Abitur zunächst einen Plan zusammengestellt, wo er studieren wollte, was für Sprachkurse und an welchen Institutionen er Manager-Fortbildungskurse belegen wollte. Doch dann kam alles ganz anders. Er war 19, als sein Vater 2004 einen Schlaganfall erlitt. „Es gab drei Optionen: verkaufen, auf die eigenen Mitarbeiter vertrauen oder selbst in die Verantwortung gehen“, erinnert sich Wild und lässt keinen Zweifel daran, dass

„Wenn es um die Firma geht, gibt es immer wieder Tränen.“

Carola Landhäuser, Horstmann Group

seine freiwillige Entscheidung von damals, die Geschäftsführung zu übernehmen, genau richtig war. „Wirtschaft war kein Fremdwort für mich, und deshalb war ich schon in vielen Themen drin.“

Seither lenkt er die Wild Beauty AG im hessischen Seeheim-Jugenheim operativ. Sie ist der selbständige Exklusivvertrieb des amerikanischen Haarkosmetikherstellers John Paul Mitchell Systems in Deutschland. Noah Wild führt 25 Mitarbeiter, seine 18 freischaffenden Handelsvertreter beschäftigen jeweils weitere 20 bis 25 Mitarbeiter. Die Vorwürfe an seinen Vater, der vor seiner Selbständigkeit Vorstandsvorsitzender eines anderen Kosmetikvertriebs war, er sei der „Papa nie da“, liegen lange zurück. Schon mit 15 Jahren hatte Noah Wild die „Wirtschaftswoche“ abonniert, gründete ein eigenes Internetmagazin und überlegte zwischenzeitlich, die Schule abzubrechen und eine Garagenfirma aufzuziehen.

Er sei als Unternehmerring einfach nicht zum Arbeitnehmer erzogen worden, sagt der alleinvertretungsberechtigte

Vorstand. Inzwischen steht ihm sein Vater Reinhold nach seiner unerwarteten Genesung bei strategischen Entscheidungen wieder zur Seite. „Wenn er heute noch von 9 bis 23 Uhr im Unternehmen sein müsste, käme mir das wie das Prinz-Charles-Syndrom vor“, sagt Noah Wild. „Ich muss mich aber auch nicht dadurch profilieren, dass ich ihn nicht mehr fragen muss.“ Gleich mit seiner ersten großen Entscheidung hat er viel riskiert. Mehr als 200 000 Euro investierte er in eine neue Unternehmenssoftware. Die Umstellung erlaubte es ihm, den Betrieb bis ins letzte Detail kennenzulernen. „Hätte das nicht geklappt, wäre ich in der Firma verbrannt gewesen“, sagt er heute. Aber die Umstellung erwies sich als Erfolg. Hat er derzeit gut 3800 Kunden und erlöst im Jahr 22,5 Millionen Euro, strebt er in einigen Jahren an, 6000 Friseure mit seinen Produkten zu beliefern. Wegen der hohen Arbeitsbelastung hat er sich allerdings mit einem abgefunden: eine eigene Familie wird er wohl kaum anders als mit einer anderen Unternehmerin gründen können.

„Unternehmereltern müssen darauf vorbereiten, dass ihre Kinder Verantwortung übernehmen können – ob als Nachfolger oder Gesellschafter“, sagt der ehemalige Voith-Chef Hermut Kormann, der seit Anfang 2008 als Honorarprofessor an der Friedrichshafener Zeppelin-Universität Strategie und Governance von Familienunternehmen lehrt. Würden sie von vornherein auf die Nachfolge getrimmt, entstünden unnötig Druck und Rivalitäten. Deshalb begrüßt Kormann, der während seiner Amtszeit selbst fast zwischen Familienstreitigkeiten zerrieben worden wäre, dass sich in den vergangenen 40 Jahren die Haltung in den Familien grundlegend verändert habe. Sei die Nachfolge noch in den sechziger Jahren als schicksalhaft verstanden worden, habe sich in den Folgejahrzehnten zunächst eine Sicht als mögliche Option durchgesetzt, bevor sich eine völlige Wahlfreiheit entwickelt habe. Heute könne man selbst etwas tun, um Gesellschafter- und Unternehmerkompetenz zu erlernen, wenn man sich darum bemühe, schreibt er in seinem Buch „Gesellschafter – Verantwortung für die Familie“, das Ende des Jahres erscheint.

Auch Larissa Laternser sieht sich noch in einem langen Lernprozess. Eiert in der Finanzkrise hat sie verstanden, warum ihr Vater nicht auf die billigste, sondern die solideste Finanzierung – nämlich auf Eigenkapital – gesetzt hat. So wie sie in ihrem eigenen Unternehmen erfahren musste, dass sich die Mitarbeiterbindung nicht nur durch Gehaltshöhe und Weiterbildungsmaßnahmen stärken lässt. „Ich dachte anfangs, mein Vater übertreibt, wenn er in seinem Unternehmen Grillfeste macht oder den Mitarbeitern zu Weihnachten etwas schenkt.“ Inzwischen weiß sie, wie wichtig es ist, mit kleinen Gesten Wertschätzung auszudrücken. Mindestens fünf Jahre noch will ihr Vater das Fernmeldeunternehmen LAT führen. Manchmal sei es schwer, einzusehen, dass er ihr und ihrer Schwester sein gesamtes Wissen über den Betrieb nicht auf einmal übertrage. „Wie die Führung später mal aussehen wird, entwickeln wir erst im Prozess.“ Aber immerhin haben sie einen Fünfjahresplan ausgearbeitet und wichtige Meilensteine vordefiniert. Eine Erkenntnis hat sie inzwischen verinnerlicht: „Man kann nicht sofort rennen. Man muss erst laufen lernen.“



Platz für Fehler: Larissa Laternser gründete ihre eigene Firma.

Foto Matthias Lüdecke



Abenteurer Fashion-Branche: Noah Wild sprang früh ins kalte Wasser. Foto Wolfgang Eilmes