

Unter Männern

NACHFOLGERINNEN Vor acht Jahren kaufte Ines Schöne eine heruntergewirtschaftete Druckerei. Der Ex-Chef war ein Mann, so wie alle Mitarbeiter auch. Sie machten der neuen Chefin das Leben schwer

Text: Julia Graven Foto: Anja Lehmann



NACHFOLGE SERIE

DIE THEMEN

Teil 1: Finanzen im Griff

(Juli) Wie die Nachfolge zum finanziellen Erfolgsmodell wird

Teil 2: Familie im Fokus

(August) Wie Sie den Führungswechsel als Innovationsschub nutzen können

Teil 3: Die neue Chefin

(September) Wie sich Frauen als Nachfolgerinnen in Männerbetrieben durchsetzen

Teil 4: Firmenschließung

(Oktober) Auch das Ende des Betriebs kann eine vernünftige Option sein

D

„Der erste Tag war schrecklich“, erinnert sich Ines Schöne. „Die Firma war wie im Dornröschenschlaf, als ich dorthin kam.“ Damals, im Sommer 2007, empfangen die zehn Mitarbeiter – alles Männer – die neue Chefin ihrer Druckerei wenig begeistert. Sie ignorierten ihre Anweisungen, der alte Trott setzte sich fort. Druckvorlagenhersteller Peter Bauer, der damals als neuer Mitarbeiter dazukam, erinnert sich: „Viele hatten ein Problem damit, dass da plötzlich eine Frau stand und ihnen erzählte, wie sie arbeiten sollen.“ Unter dem alten Chef hatte jeder vor sich hin gewerkelt, Fehler wurden totgeschwiegen. „So etwas wie ein Betriebsklima gab es nicht“, sagt Schöne. Ein Freund, der die Branche kennt, war skeptisch: „Meinst du, die Kiste kriegst du herumgerissen?“

Einzigste Frau in einer Männerdomäne

Ines Schöne, heute 55 Jahre alt, musste sich gegen ihre männlichen Mitarbeiter durchsetzen, damit die Firma überlebt. Sie forderte bessere Absprachen im Team, mehr Leistungsbereit-

schaft und höhere Qualität der Produkte. Die Angestellten sperrten sich. Wirtschaftswissenschaftlerin Isabell Welpke von der TU München hat eine Erklärung für die Verweigerungshaltung: „Ein dominanter Führungsstil wird eher bei Männern akzeptiert – sogar von weiblichen Mitarbeitern.“

In den vergangenen Jahren haben immer häufiger Frauen die Nachfolge in Unternehmen angetreten. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) schätzt, dass jede vierte Firma an eine Frau übergeben wird. Fast immer handelt es sich dabei um Töchter, die das Familienunternehmen übernehmen. Eine Firma zu kaufen, wie Ines Schöne es getan hat, ist für Frauen eher unüblich. Für viele weibliche Nachfolgerinnen gilt: Sie machen negative Erfahrungen.

Das zeigt auch die Studie von Wissenschaftler Detlef Keese, der am IfM den Mittelstand erforscht. Er hat Nachfolgeprobleme in kleinen und mittleren Firmen untersucht und festgestellt: Nachfolgerinnen haben zum Beispiel mehr Schwierigkeiten, Innovationen im Unternehmen durchzusetzen.

Ines Schöne hatte mit solchen Problemen nicht gerechnet. Sie war es gewohnt, sich als einzige Frau in einer Männerdomäne durchzusetzen: Als erste Frau, die im Berliner Ullsteinhaus zur Reprofotografin ausgebildet wurde, hörte sie oft Sprüche über „Frauen und Tech-



Teure Technik Die hohen Investitionen für die Druckveredelungsanlage haben Ines Schöne belastet. Doch sie will die Firma fit für die Zukunft halten

nik“. Später wurde sie Betriebsrätin und dachte sich, dass die Selbstständigkeit sicher ein guter Ausweg aus der Ungleichbehandlung von angestellten Frauen wäre. Daher ging Schöne optimistisch an die neue Chefrolle heran.

Sie investierte Zeit und Geld, um den Mitarbeitern fehlendes Fachwissen zu vermitteln. Sie bot etwa die Teilnahme an Weiterbildungskursen an. Kaum einer nutzte die Chance. Immer wieder hörte sie: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ Die Mitarbeiter riskierten mit dieser Haltung das Scheitern der Firma, sagt Schöne. Sie war frustriert. „Ich dachte, die müssten glücklich und zufrieden sein. Ohne mich hätte es die Firma doch gar nicht mehr gegeben.“

In den Jahren davor hatte die Druckerei kaum noch Kunden gehabt, die Atmosphäre war trostlos. „Da hingen die alten Perlonschürzen ehemaliger Mitarbeiter im Schrank, darunter standen die Puschen, die sie bei der Arbeit getragen hatten“, erinnert sie sich an ihre ersten Wochen. Die 55-Jährige blättert in einem kleinen Fotobüchlein aus dem Sommer 2007. Die Aufnahmen zeigen verstaubte Maschinen in altertümlichen Räumen.

Die neue Chefin entschied sich durchzugreifen. Sie mahnte ab, doch die alten Mitarbeiter sahen immer noch nicht ein, dass sie sich umstellen mussten. Auch nach den ersten Kündigungen änderte sich wenig, dabei hätte, so >



Neue Ordnung Druckvorlagentechniker Peter Bauer ist stolz auf seinen Arbeitsplatz in der modernen Produktion. Er kam nach der Übernahme 2007 in die Firma. Das Bild rechts zeigt, wie es damals in der Druckerei aussah

sagt Schöne, „der eine oder andere seinen Arbeitsplatz behalten können.“ Sie musste weitere Mitarbeiter entlassen, zum Teil landeten die Fälle vor dem Arbeitsgericht. Von den damals zehn Mitarbeitern sind heute nur noch die zwei Motiviertesten im Unternehmen. Drei gingen in Rente, fünf hat Schöne gekündigt.

Anderen Nachfolgerinnen würde sie raten, möglichst schnell zu handeln. „Ich habe mir lange auf der Nase herumtanzen lassen, bevor ich hart durchgriff.“ Schöne sagt heute, sie musste erst lernen, „Entscheidungen zu treffen, die für den Einzelnen nicht schön, aber für die Gesamtheit nötig waren.“ Sie fürchtete, ihre Glaubwürdigkeit und Akzeptanz als Chefin bei den neu hinzugekommenen Mitarbeitern zu verlieren, wenn sie nicht handelt. Die hätten kein Verständnis für die Unbeweglichkeit der anderen gehabt. „Ich war dann irgendwann sehr bestimmt. Aber ich hatte auch nicht ewig Zeit.“

Hart durchzugreifen fällt männlichen Chefs meist leichter. Die amerikanische Organisationspsychologin Emily Grijalva hat herausgefunden, dass Männer häufiger narzisstische Persönlichkeitsanteile aufweisen als Frauen. Bei ihnen seien alle Facetten, die Narzissmus ausmachen, stärker ausgeprägt: Anspruchshaltung, Machtstreben und Gefallsucht.

In einem Bericht für das Bundesfamilienministerium bestätigen die Frankfurter Forscher

Rolf Haubl und Bettina Daser, dass es für Nachfolgerinnen wie Schöne entscheidend sein kann, „Mitarbeiter zu entlassen, die der alten Geschäftsleitung nachtrauern und der neuen Geschäftsleitung ihre Loyalität vorenthalten.“

Die Anfangszeit als Unternehmerin hätte sie härter gemacht, sagt Ines Schöne rückblickend. Das hat sie sich auch im Freundeskreis anhören müssen. Es ist ihr deutlich anzumerken, dass sie diese Härte, ohne die der Betrieb nicht überlebt hätte, eigentlich nicht will. Die persönliche Veränderung beschäftigt sie. „Manchmal kommt man ins Wanken, hinterfragt sich“, sagt sie.

Name, Standort, Inventar - alles neu

Gründungen, bei denen sie von Beginn an alles gestalten können, sind bei Frauen deutlich beliebter als Unternehmensnachfolgen. 2014 waren laut KfW-Gründungsmonitor 43 Prozent der Existenzgründer weiblich. Externe Nachfolgerinnen, die eine Firma kaufen, sind nach wie vor Einzelfälle.

Für Schöne kam eine Neugründung aber nie infrage. Eine existierende Druckerei, mit Maschinen, Mitarbeitern und Kundenstamm war für sie das Fundament, auf dem sie aufbauen wollte. Ihr Plan: In Berlin für Berliner Verlage drucken – Anzeigenblätter, Zeitungen und ähnliches. Die Suche nach der passenden Fir-



Die wollten nicht an eine Frau verkaufen

Ines Schöne Inhaberin der Firma Schöne Drucksachen

ma lief unter Zeitdruck, Schöne war damals arbeitslos. Ihr vorheriger Arbeitgeber entließ die Vertriebsleiterin im Juni 2006. Danach wollte Schöne nie wieder abhängig von Vorgesetzten sein. Sie durchforstete die Onlineunternehmensbörse Nexxt-change, sprach mit Banken und klapperte Veranstaltungen ab, auf denen sie abgebende Unternehmer vermutete.

Auf einer dieser Veranstaltungen hörte Schöne von zwei Brüdern, die aus Altersgründen ihre Druckerei verkaufen wollten. Die Berlinerin war interessiert, zu Verhandlungen kam es nie. „Die wollten nicht an eine Frau verkaufen“, erzählt sie. Damals war sie enttäuscht.

„Vorurteile gegenüber Unternehmensnachfolgerinnen scheinen nach wie vor branchenspezifisch ausgeprägt zu sein“, sagt Iris Kronenbitter, die Leiterin der bundesweiten Gründerinnenagentur bga. Vor allem in Branchen, in denen es bisher kaum weibliche Chefs gibt, herrsche Skepsis gegenüber Nachfolgerinnen. Die Befragung der Unternehmensberatung ATI Küste unter 300 Firmen in Mecklenburg-Vorpommern ergab die größten Vorbehalte im verarbeitenden Gewerbe und in der Baubranche. Auch im Druckgewerbe gibt es bisher kaum weibliche Chefs.

Ines Schöne erfuhr auf ihrer Suche schließlich von der kleinen Druckerei in Wilmersdorf. Der Besitzer war schwer krank, er musste drin-

gend einen Käufer finden. Mit einem befreundeten Banker prüfte sie die Zahlen des Betriebs. „Es war wirklich nicht mein Traumunternehmen, weil die Firma in so einem schlechten Zustand war“, erzählt Schöne. Sie schlug trotzdem zu, weil ihr Steuerberater allein für die Maschinen einen Verkehrswert ausgerechnet hatte, der über dem Kaufpreis lag. Da kann nichts schiefgehen, dachte Schöne. Sie nahm ihre Ersparnisse aus 30 Jahren Angestelltendasein, lieh sich Geld von Familie und Freunden und finanzierte den Rest des Kaufpreises mit einem Bankkredit.

Bis auf die zwei Mitarbeiter, eine alte Druckmaschine und ein Schränkchen in Schönes Büro ist von der alten Firma nichts mehr übrig. Name, Standort, Inventar – alles neu. Aus einer verstaubten Druckerei mit einer Handvoll Aufträgen hat sie in den vergangenen acht Jahren ein modern aufgestelltes Unternehmen mit mehr als 100 Kunden gemacht. Und sie hat sich in einer Männerdomäne durchgesetzt.

Vom ursprünglichen Plan, für Berliner Verlage zu drucken, hat die Unternehmerin sich allerdings verabschiedet. Die Verlage waren langfristig an andere Druckereien gebunden. Also spezialisierte sie sich nach und nach auf hochwertige Drucksachen: ausgefallene Visitenkarten mit besonderer Prägung, edle Firmenprospekte und seit Kurzem auch unge- ➤



UND JETZT SIE!

Ignoriert, gut aufgenommen oder belächelt? Welche Erfahrungen haben Sie als Frau in typischen Männerbranchen gemacht?

Erzählen Sie uns Ihre Geschichte und schreiben Sie uns an chefredaktion@impulse.de

Vielleicht ist es gar keine schlechte Idee, zu zweit zu übernehmen

Ines Schöne über Führungsverantwortung in kleinen Firmen



Viele weitere Artikel zum Thema finden Sie unter impulse.de/nachfolge

wöhnliche Verpackungen, die mit einer 3-D-Lackierung veredelt werden. So kann die kleine Firma bestehen in einer Branche, in der viele Konkurrenten längst aufgegeben haben.

Mittlerweile sitzt „Schöne Drucksachen“ in einem Flachbau in einem Gewerbegebiet in Berlin-Tempelhof. Im Gang weisen Blumen aus Papier den Weg in die hellen Firmenräume. Besucher gehen zuerst an der neuen Hightech-Anlage für digitale Druckveredelung vorbei, in die Schöne letztes Jahr sechsstellig investiert hat. Mit ihr erledigt sie auch für andere große

Druckereien Spezialaufträge. Richtig stolz ist sie heute allerdings vor allem auf ihr Team. Alle 18 Männer und Frauen arbeiteten so, als wenn es ihre eigene Firma wäre, findet Schöne. Qualifikation könne man nachholen, Einstellung nicht. Mitarbeiterin Mirella Stöcking schätzt besonders, dass ihre Chefin sich nicht immer in alles selbst einmischt: „Sie muss nicht alles wissen, aber sie weiß immer, wer es weiß.“

Alle paar Monate leistet sich die Chefin einen auf die Druckbranche spezialisierten Berater und bespricht mit ihm, wie sich das Unternehmen weiterentwickeln soll. Sie rät allen Nachfolgerinnen, sich ein Netzwerk aus Experten und Ratgebern zuzulegen.

AUCH MAL AGGRESSIV SEIN

Forscher identifizieren drei Fähigkeiten, die erfolgreiche Nachfolgerinnen – und natürlich auch Nachfolger – haben sollten

Erfolgsfaktoren für Nachfolgerinnen

In einem Projekt für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat ein Forscherteam der Goethe-Universität Frankfurt/Main drei Erfolgsfaktoren identifiziert, die besonders weibliche Nachfolger haben oder erwerben sollten.

Innere Freiheit

Erfolgreiche Nachfolgerinnen haben keine dauerhafte Angst, ihre eigenen grundsätzlichen Interessen auch gegen Widerstand zu vertreten. Sie lassen sich nicht erpressen oder von Schuld- oder Schamgefühlen am Handeln hindern. Sie

treffen ihre Entscheidungen nicht wider besseres Wissen. Dabei sind sie gegenüber externer professioneller Beratung offen, spiegeln ihre eigenen Meinungen durch Sparringspartner wider und vollziehen so eine ausgewogene Pro- kontra-Analyse ihrer Entscheidungen.

Gekonnte Aggression

Erfolgreiche Nachfolgerinnen können es aushalten, bei Interessensdivergenzen ihre Haltung durchzusetzen. Sie verfügen über ein ausgeprägtes Maß an konstruktiver Konfliktbereitschaft. Sie nehmen nicht unangemessen Rücksicht

und können Aggression in ihr Selbstbild integrieren, da aggressives Verhalten für sie nicht zwangsläufig destruktiv ist.

Dezentrierte Wahrnehmung

Erfolgreiche Nachfolgerinnen können sehr gut zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung differenzieren. Sie sind sich der Tatsache bewusst, dass andere Menschen die Dinge anders sehen als sie selbst. So sind sie auch in der Lage, ihre Entscheidungen durch die Sicht anderer relevanter Entscheidungsträger zu reflektieren und zu relativieren.

„Mist, die Firma“

Auch wenn die Übernahme gelungen ist, Schöne würde sich gut überlegen, noch einmal allein ein Unternehmen zu führen. Vor Kurzem hat ein Hund sie umgerissen. „Und was war mein erster Gedanke, als ich auf dem Boden lag? ‚Mist, die Firma!‘“, erzählt sie.

Im vergangenen Jahr brach einer ihrer großen, langjährigen Kunden weg. Kurz nachdem sie den Vertrag für die teure Druckveredelungsanlage unterschrieben hatte. In solchen Momenten fehle ihr jemand, der Verantwortung und Druck teile, sagt Schöne. „Vielleicht ist es keine schlechte Idee, zu zweit zu übernehmen.“ Auch ihre eigene Nachfolge ist schon ein Thema. Mit 70 will Schöne auf keinen Fall mehr im Chefbüro sitzen. Am liebsten würde sie an jemandem aus ihrem Team übergeben. Bei jedem Bewerbungsgespräch prüft sie daher: Wäre das ein geeigneter Nachfolger? Auch die Mitarbeiter hoffen, dass jemand von ihnen übernimmt. Ob Mann oder Frau, wäre den meisten egal. ■

UNTERM STRICH Ines Schöne wurde von ihren männlichen Mitarbeitern nicht als Chefin akzeptiert. Sie musste lernen, hart durchzugreifen, und sprach mehrere Kündigungen aus.