

# Räubertöchter ans Ruder!

In vielen Bäckereien fehlt ein Nachfolger. „Weil die alten Muster einer männlichen Unternehmensnachfolge unausgesprochen gelten, wird die sowieso schon geringe Zahl der potenziellen Nachfolger noch mal um die Hälfte reduziert“, heißt es im Vorwort des Praxishandbuchs „Weibliche Nachfolge“. Wir haben Co-Autorin Susanne Dahncke gefragt, wie sich Töchter für die Unternehmensnachfolge erwärmen.

**Was kann ein Bäcker tun, um seine Tochter für die Übernahme seines Betriebes zu gewinnen?**

*Dahncke:* Ich erlebe manchmal eine gewisse Scheu der Senioren, ihren Nachwuchs überhaupt zu fragen: Wie sieht es aus? Willst du? Dabei ist das Gespräch in der Familie das Wichtigste für eine gelungene Nachfolge im Familienbetrieb! Spätestens mit 55 sollte man sich also mit allen Kindern – also natürlich auch mit den Töchtern! – zusammensetzen und konkret fragen, wie es um ihr Interesse bestellt ist. Und auch die Tochter, die sich die Weiterführung des Familienbetriebes vorstellen kann, sollte ganz direkt darüber mit dem Papa reden.

**Was muss frau denn mitbringen, um ein Familienunternehmen zu übernehmen?**

*Dahncke:* Das Wichtigste ist ein gutes Bauchgefühl: Die Bäckerbranche gefällt mir, ich habe Lust, mich mit unserem Betrieb zu beschäftigen. In die Chefinnenrolle wächst sie dann hinein. Für die Persönlichkeit und den Führungsstil gibt es kein Patentrezept. Jede Nachfolgerin ist gut beraten, den Betrieb Stück für Stück dem eigenen Stil, den Vorstellungen und den Wünschen der Kunden anzupassen, denn er wird ihr Leben für die nächsten 30 Jahre prägen.

**Hineinwachsen ist vielleicht leichter gesagt als getan.**

**Was empfehlen Sie für den Anfang?**

*Dahncke:* Es ist grundsätzlich gut, in anderen guten Unternehmen Erfahrungen zu sammeln. Im eigenen Betrieb kann eine Tochter in jeder Funktion einsteigen, die zu ihr passt und die das Unternehmen braucht: Bäckerin, Verkäuferin, Filialleiterin... Tipp an den Senior: Gehen Sie als Erwachsene auf Augenhöhe mit Ihrer Tochter um, auch wenn sie vielleicht noch sehr jung sein sollte. Involvieren Sie sie zunächst ohne Druck in Führungsthemen, zum Beispiel durch Hinzuziehen bei der Besprechung mit Ihrem Steuerberater. Später kann sie dann als Marketing-, Bezirks- oder Backstubenleiterin Verantwortung übernehmen. Geben Sie Ihrem Nachwuchs die Freiheit, Fehler zu machen und ihren eigenen, vielleicht ganz anderen Stil ins Unternehmen zu bringen! Von wegen „Das ist Quatsch, das haben wir noch nie so gemacht!“ Offenheit und Begegnung ohne Selbstherrlichkeit ist das A und O für die Zusammenarbeit mehrerer Generationen.

Susanne Dahncke ist selbst Unternehmertochter. Als Coach und systemische Beraterin begleitet sie seit vielen Jahren Unternehmerfamilien im Generationswechsel. Kontakt: Tel. 040 766292777, [www.coaching-fuer-querdenker.de](http://www.coaching-fuer-querdenker.de)

**Wie sieht es aus, wenn mehrere Familienmitglieder gemeinsam das Unternehmen übernehmen?**

*Dahncke:* Gerade für Frauen mit Kindern ist es oft gut, sich die Führung mit mehreren zu teilen – wenn das Unternehmen es hergibt. Frauen führen oft im Tandem oder im Dreierteam, ob mit Geschwistern, Ehemann oder eine Zeitlang auch mit dem Vater.

**Und nach der Übergabe: Wie soll es weitergehen?**

*Dahncke:* Es geht auf beiden Seiten um Wertschätzung. Bei der Übergabeverhandlung ist es wichtig, dass die Tochter in dem Vater kein altes Eisen sieht, dass sie weghaben will. Wobei Töchter weniger mit dem Vater in Wettbewerb treten als Söhne; sie können ihn meist gut in seiner Art annehmen und schätzen. Ermöglichen Sie Ihrem Vater einen sachten Ausstieg mit der Möglichkeit, weiterhin etwas Wertvolles beizutragen, sei es mit Back-Know-how, sei es als Berater.

**Ein Schlusswort?**

*Dahncke:* Die Welt braucht weniger Prinzessinnen und mehr Räubertöchter. Legt los!

