

Gestern Studentin, heute Firmenchefin

Eigentlich wollte Johanna Schirmer nie ins Unternehmen ihrer Familie eintreten. Doch dann wurde ihre Großmutter krank und sie mit 21 Geschäftsführerin. Im Schleudergang lernte sie, was es heißt zu führen.

Von **Johanna Schirmer**



Was passiert, wenn man einer pubertierenden Jugendlichen vorschreibt, was sie zu tun hat? In der Regel das genaue Gegenteil. So war es auch bei mir: „Niemals trete ich diese Nachfolge an. Sucht euch jemand anderen, aber lasst mich bloß damit in Ruhe!“, war meine jugendliche Trotzreaktion, als meine Familie mich immer wieder fragte, ob ich nicht Nachfolgerin des Familienunternehmens werden wolle.

Ich wollte meinen eigenen Weg gehen. Raus aus der Kleinstadt. Dual studieren. In einer WG wohnen. Leute kennenlernen. Feiern gehen. Sport treiben. Woanders Karriere machen. Warum sollte ich den Traum meiner Großeltern weiterträumen? Ich hatte meine eigenen Träume und Zukunftspläne und war auf einem guten Weg, sie zu verwirklichen.

Es kam alles anders. Heute, mit nur 26 Jahren, bin ich seit gut vier Jahren Geschäftsführerin der Irene Gantz GmbH & Co. KG, einer Tochtergesellschaft der Gantz-Gruppe im hessischen Korbach (siehe Profilkasten rechts). In dieser Zeit habe ich einen emotionalen Lern- und Erfahrungsprozess durchlaufen, den ich mit anderen Nachfolgerinnen, Familienunternehmern und Unternehmensverantwortlichen teilen möchte.

„Ich bin schon als Fünfjährige mit dem Fahrrad durchs Lager geflitzt. Das Unternehmen war die Welt, in der ich aufwuchs.“

Firma und Familie? Untrennbar

Doch beginnen wir bei den Wurzeln: Mein Uropa hatte einen landwirtschaftlichen Betrieb in Korbach, in dem auch seine Tochter - meine Oma - als Gesellin arbeitete. Ende der 1960er Jahre kam es zu einem Disput zwischen meinen Urgroßeltern und meiner Oma. Das Resultat: Meine Oma wurde nicht mehr für ihre Arbeit bezahlt, sondern bekam einmalig 1000 Hühner. Die Unterhaltskosten für die Tiere musste sie selbst tragen; die Erträge aus dem Verkauf der Eier und der Hühner durfte sie behalten. So entwickelte sich aus einem Nebenerwerbsbetrieb mit Hühnerzucht und Eierverkauf über die Jahre eine Unternehmensgruppe mit Familienstiftung, Besitz- und Betriebsgesellschaft. Ich gehöre zur dritten Generation eines klassischen mittelständischen Familienunternehmens.

In Unternehmerfamilien existiert oft keine Trennung von Unternehmen und Familie, weder mental noch räumlich. Für Außenstehende scheinen sie separat zu sein, sie sind jedoch untrennbar miteinander verschmolzen. Als Kind fühlte es sich so an, als hätte ich neben meinem Bruder noch ein weiteres Geschwisterkind: das Unternehmen. Ein Kind, um das sich alle kümmern mussten und das manchmal der Liebling der Familie zu sein schien. Das Wohl des Unternehmens hatte

einen großen Einfluss auf die Familiendynamik: Ging es ihm nicht gut, war auch die Stimmung in der Familie am Boden.

Gleichzeitig war das Unternehmen aber auch so präsent, dass es gar nicht auffiel. Meine Eltern wohnten nur zwei Kilometer vom Firmengelände entfernt. Immer wenn ich meine Oma besuchte, besuchte ich auch die Firma, denn dort war sie in der Regel. Ich bin schon als Fünfjährige mit Fahrrad oder Inlinern durchs Lager geflitzt. Das Unternehmen war die Welt, in der ich aufwuchs. Meine Oma zog als geschäftsführende Gesellschafterin irgendwann vom Grundstück weg - auf die andere Straßenseite, den Betrieb immer in Sichtweite. Ich selbst lebe heute weder auf dem Betriebsgrundstück noch im selben Ort. Die räumliche Distanz hilft mir, auch mal eine emotionale Distanz zum Unternehmen aufzubauen und die Dinge mit Abstand zu betrachten.

Eure Pläne, meine Pläne

Meinen ersten Job als 15-Jährige hatte ich selbstverständlich im Familienbetrieb. Doch zwischen 15 und 16 beginnt auch die Phase, in der sich viele fragen, was sie mit ihrem Leben anstellen möchten: welche Ausbildung, welches Studium? Natürlich möchte das familiäre Umfeld hier auch mitreden. Meine Mutter gab mir immer viel Raum und unterstützte mich auf meinem Weg. Meine Oma war keine Frau der großen Worte und machte eher indirekte Anspielungen. Doch der operative Geschäftsführer gab mir seit meiner Mitarbeit im Betrieb immer wieder zu verstehen: „Du könntest eines Tages die Geschäftsführung übernehmen.“ Vielleicht lag es auch an der Kleinstadtmentalität im Ort und in der Familie, dass sich mein Umfeld keinen anderen Lebensentwurf für mich vorstellen konnte. Die Erwartungen wurden unterschiedlich stark formuliert, aber sie waren zu spüren.

Mein eigener Plan sah anders aus. 2014 zog ich gut 300 Kilometer weiter in eine Großstadt, um ein duales BWL-Studium bei einem der größten Konsumgüterproduzenten der Welt zu absolvieren. Es war mein Traumarbeitgeber und Traumjob; die Stelle war beliebt und umkämpft. Als ich meiner Oma stolz meinen Vertrag zeigte, fragte sie bloß verwundert: „Aber

Kind, hast du die Stellenangebote in unserer Firmengruppe nicht gesehen?“

Meine Reaktion: Trotz. Das duale Studium war mein Traum, in den ich all meine Kraft investiert hatte. Warum sollte ich meine Träume aufgeben? Leider habe ich mit meiner Oma nie über meine Gefühle in dieser Phase gesprochen. Ich hatte zwischen 17 und 18 Jahren andere Dinge im Kopf, als mich um einen geregelten Nachfolgeprozess zu kümmern. Ich war schon Stiftungsrätin der Familienstiftung, die alle Firmenanteile hält und so eine Zersplitterung der Gesellschaftsanteile im Laufe der Generationen verhindert. Reichte das nicht? Zugegeben, das war der beste Studentenjob, den ich mir vorstellen konnte: drei- bis viermal im Jahr zur Stiftungsbesprechung fahren und mehr oder weniger aktiv von der Zuschauerbank aus den Aufbau die Einrichtung der Stiftung begleiten. Dazu noch lecker essen, interessanten Menschen beim Reden zuhören und mit einer kleinen Aufwandschädigung abends wieder zurück.

Doch Stiftungsrätin hin oder her, mein Ziel war klar: Ich wollte Karriere außerhalb des Unternehmens machen. Ich hatte nach meinem Studium mehrere attraktive Jobangebote, alle abseits des Familienbetriebs. Und hätte es nicht diesen schicksalhaften Tag gegeben, ich wäre wohl meinen eigenen Weg gegangen.

Eine schwere Entscheidung

Seit Einrichtung der Familienstiftung zeichnete sich bereits ab, dass meine Großmutter gesundheitlich nicht mehr fit genug war, um noch länger als Stiftungsvorstand und Geschäftsführerin weiterzumachen. Als sie auf die 70 zuging, leitete sie daher einen Nachfolgeprozess ein. Ich als Studentin und Stiftungsrätin begleitete diesen von der Zuschauerbank aus. Und dann kam dieser Tag im Jahr 2017, an dem ich morgens als Studentin aufstand und abends als Stiftungsvorstand und Geschäftsführerin zu Bett ging – der größte und schnellste Karriereprung meines Lebens.

Was war passiert? Die Person, die für die Nachfolge meiner Oma vorgesehen war, stieg mitten im Nachfolgeprozess aus. Ein absolutes Worst-Case-Szenario. Als Stiftungsrätin wohnte ich der Sitzung

bei. Die geplante Nachfolge verließ mit meiner Oma den Raum. Und dann saßen wir da, ein Rechtsanwalt und ich. Er sah mich erwartungsvoll an. Adrenalin schoss durch meinen Körper. Ich spürte, dass etwas aus mir herauswollte. Ich musste eine Entscheidung treffen. Aber welche?

Die Stiftung Familienunternehmen schreibt auf ihrer Website: „90 Prozent aller deutschen Unternehmen sind familienkontrollierte Unternehmen. Sie erzielen 52 Prozent der Umsätze und stellen circa 58 Prozent aller sozialversicherungs-pflichtigen Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland. [...] 88 Prozent des gesamten Unternehmensbestands sind eigentümergeführte Unternehmen, 53 Prozent aller Beschäftigten in der deutschen Volkswirtschaft arbeiten hier. Eigentümergeführte Familienunternehmen tragen 47 Prozent zum deutschen Gesamtumsatz bei.“

Diese Zahlen machen deutlich, welche gesellschaftliche Verantwortung Familienunternehmen hierzulande tragen. Unser Betrieb hat mehr als 180 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das bedeutet: Indirekt ist das Unternehmen für 400 bis 600 Menschen verantwortlich – in einer eher strukturschwachen Region. Ich entschied mich damals vor allem aus Verantwortungsbewusstsein unseren Mitarbeitenden gegenüber, den Stiftungsvorstand und die Geschäftsführung der Irene Gantz GmbH & Co. KG zu übernehmen. Was das genau bedeutete, konnte ich mit meinen knapp 21 Jahren nur erahnen.

100 Tage Schleudergang

Meine Oma und die anderen Familienmitglieder im Unternehmen verkauften mir die Nachfolge sehr geschickt. Es hieß: „Das kannst du in acht Stunden im Monat machen – so nebenher.“ Ich glaubte ihnen und dachte: Ich tue etwas für meinen Lebenslauf, habe eine 80-Prozent-Stelle in einer Wunschposition und mache dazu noch ein bisschen Family Business.

Meine Bedingung war, dass ich vor Antritt der Nachfolge noch einmal auf Weltreise gehen konnte. Hierfür bekam ich direkt grünes Licht – wahrscheinlich waren alle froh, dass das Problem vom Tisch war. Nachdem ich ein paar Monate um die Welt gereist war, kam der Anruf: „Jo-

Profil

Die Geschäftsführerin

Johanna Schirmer ist Geschäftsführerin der Irene Gantz GmbH & Co. KG. 2017 übernahm sie einen Tag nach ihrem dualen Studium im Fach BWL-Foodmanagement die Nachfolge des Familienunternehmens sowie den Vorstand der Familienstiftung von ihrer Großmutter, der Firmengründerin. Seit 2019 arbeitet Schirmer zudem als Coach und Mediatorin und unterstützt junge Menschen bei der Unternehmensnachfolge.

Das Unternehmen

Die Irene Gantz GmbH & Co. KG gehört zur Gantz-Gruppe mit Sitz im hessischen Korbach. Das 1968 gegründete Unternehmen hat derzeit 189 Mitarbeitende. Es ist eine Immobilienvermietung und Beteiligungsgesellschaft und hält die Mehrheitsanteile an der Schwalenstöcker & Gantz GmbH, einem Lebensmittelgroßhandel für Gastronomie, Hotellerie und Gemeinschaftsverpflegung. Schwalenstöcker & Gantz ist die operative Gesellschaft und das einzige Unternehmen in der Gruppe, das nach außen hin auftritt.



Foto: Stephan Wiedland Fotostudio Duess

„Eine meiner ersten Amtshandlungen war, die Nachbestellung der Farbbänder für die alten Schreibmaschinen einzustellen. Digitalisierung 1.0.“

hanna, du kommst jetzt nach Hause. Wir haben hier Probleme. Du bist Geschäftsführerin; du musst dich darum kümmern und drei Wochen einplanen.“ Aus drei Wochen wurden drei Monate. Aus drei Monaten wurden vier Jahre. Mein altes Ich denkt immer noch, es sei nur auf Zwischenstopp auf der Weltreise. Aber mein neues Ich weiß längst, wo sein Platz ist.

Die berühmten ersten 100 Tage als Geschäftsführerin nahm ich gar nicht richtig wahr. Es gab keine klassische Übergabe. Ich fühlte mich wie in einer Waschmaschine im Schleudergang. Überall schwellten kleinere und größere Konflikte; obendrauf gab es behördliche Querelen. Das operative Geschäft war gut aufgestellt, aber in meinem Verantwortungsbereich der Gesellschaft gab es noch nicht einmal Onlinebanking. Wir hatten im Jahr 2017 sogar noch Schreibmaschinen.

Eine meiner ersten Amtshandlungen als Geschäftsführerin war, die Nachbestellung der Farbbänder für die alten Dinger einzustellen und einen Zugang zum Onlinebanking zu beantragen. Digitalisierung 1.0. Die Büroschränke meiner Oma waren vollgestopft mit 50 Jahren Firmengeschichte, von Bestellblöcken bis zu Gesellschafterverträgen.

Ich weiß nicht, wie viele Wochen ich damit zugebracht habe, das alles aufzuräumen und einen geregelten Post-, Buchhaltungs- und Archivierungsprozess aufzusetzen. Ich habe in der Zeit nur noch gearbeitet. Es gab kein Wochenende, keinen Urlaub, nur noch das Unternehmen.

Diesen Workload könnte ich heute gar nicht mehr stemmen.

Die Angst vor dem Versagen

Ich war damals auch von Angst getrieben. Ich wusste: Ich habe hier eine Aufgabe, ich trage die Verantwortung und ich bin voll haftbar. Hinzu kam, dass ich als 21-jährige Perfektionistin unter dem Hochstaplersyndrom litt, also dem Gefühl massiver Zweifel, ob ich der Position überhaupt gewachsen war, geschweige denn, ob ich sie verdiente. Ich hatte ein völlig überzeichnetes Bild von Professionalität. „Ein Geschäftsführer muss alles wissen“, dachte ich mir. „Fragen zu stellen bedeutet Schwäche zu zeigen.“

Aus Gesprächen mit anderen Unternehmensnachfolgerinnen, aber auch mit gestandenen Senior-Geschäftsführern weiß ich inzwischen: Viele Führungskräfte tragen diesen hinderlichen Glaubenssatz in sich. Wer ihn ablegt, kann freier führen. Mich hat diese Angst vor dem Scheitern lange begleitet. Heute kann ich frei sagen: Die Rolle war anfangs einfach zu groß für mich - und damit bin ich nicht allein.

Für mich war diese Phase damals emotional sehr belastend. Ich hatte das Gefühl, das Bauernopfer zu sein. Es ging um alle außer um mich. Und dann brach das Selbstmitleid über mich herein: „Eigentlich hatte ich auch Träume. Ich hatte Jobangebote außerhalb des Familienbetriebs, denen ich nachgehen wollte. Stattdessen werde ich jetzt die nächsten 40 Jahre hier arbeiten, und niemanden interessiert es.“

Ich saß wieder in der Kleinstadt, in die ich eigentlich nie zurückwollte. Das fühlte sich wie Scheitern an - eine Erfahrung, die ich niemandem wünsche.

Viel Zeit zum Trübsalblasen hatte ich aber nicht. Ich musste lernen, das Geschäft zu verstehen. Ein klassisches Führungstandem mit meiner Oma konnte ich nicht machen; dafür war sie schon zu krank. Der Geschäftsführer der operativen Gesellschaft half mir, das Unternehmen zu verstehen, hatte aber auch mit eigenen Herausforderungen zu kämpfen.

Anfangs war ich viel auf mich allein gestellt. Manches lag mir, etwa rechtliche und vertragliche Themen. Handelsgesetzbuch, BGB - das hatte mir schon im BWL-Studium Spaß gemacht. Und es passte gut zu meinen ersten Aufgaben, etwa den Gesellschaftervertrag neu zu verhandeln. Komplexe Themen, die ich meisterte. Auch das Thema Mitarbeiterführung lag mir. Von klein auf kenne ich die Haltung, dass Unternehmer Verantwortung für ihre Mitarbeitenden übernehmen müssen. Ich habe Coachees, die da größere gedankliche Sprünge machen und sich mit Leadership und Mitarbeiterführung erst anfreunden müssen.

Die größten Schwierigkeiten hatte ich bei den Themen Bilanzen und Finanzbuchhaltung. Schon in der Uni hatte ich die FiBu-Klausur nur bestanden, weil ich die Buchungssätze auswendig gelernt hatte. Und jetzt im echten Leben? Ein Albtraum. Ich musste in meinen Unternehmen einen Buchhaltungsprozess aufbauen. Wer die Buchhaltungsprozesse nicht versteht, kann auch die Bilanzen nicht lesen, die daraus entstehen. Nun hatte ich aber die Aufgabe, die Bilanzen unserer drei Firmen zu prüfen. Ich war überfordert, wollte es mir aber nicht eingestehen - bis ich auf einer Gesellschafterversammlung weinend zusammenbrach. Das war der Wendepunkt.

Gescheitert - und neu versucht

Zum Glück kamen unsere Steuerberater und Wirtschaftsprüfer auf mich zu und sagten: „Rufen Sie uns einfach an. Wir begleiten Sie.“ Unfassbar viele Stunden habe ich mit ihnen telefoniert, Excel-Tabellen aufgebaut und Bilanzen simuliert. Mittlerweile würde ich sagen, dass das Lesen

von Bilanzen zu meinen Stärken zählt. Die Bilanzen und die Prozesse dahinter habe ich wirklich in der Tiefe verstanden. Auch andere Dinge habe ich angestoßen, zum Beispiel den Umbau unseres Warenlagers. Ich habe eine Vertrauensbasis zu meinen Mitarbeitenden aufgebaut. Ich gehe bei Fragen in die Abteilungen, und die Abteilungsleiter kommen zu mir. Wir lernen von- und miteinander. Das ist eine Form der Wertschätzung. Und ich freue mich, dass ich so gute Mitarbeitende habe. Der Kontakt zum Geschäftsführer der operativen Gesellschaft ist noch enger als zu Beginn. Wir können offen über Herausforderungen sprechen und diskutieren auch gern Zukunftsideen.

Vielleicht wäre ich schneller an diesen Punkt gelangt, hätte ich nicht das Bild der toughen Unternehmerin im Kopf gehabt, die alles allein lösen muss. Öffentlich zu scheitern war sehr schwer für mich - und ich weiß, dass es vielen Verantwortlichen so geht. Ich musste erst lernen, eine entspanntere Haltung dazu einzunehmen. Mit Abstand zu mir selbst und zu meinen Fehlern ist es einfacher, darüber zu lachen und zu merken: Fehler gehören dazu. Samuel Beckett hat das passend formuliert: „Ever tried. Ever failed. No matter. Try again. Fail again. Fail better.“ So habe ich das Unternehmertum kennengelernt.

Heute finde ich: Ausprobieren und Scheitern ist das Spannendste am Unternehmertum, weil es die größten Lernerfolge bringt. Es war ein langer Weg für mich, diese Haltung einzunehmen. Aber jetzt kann ich gestalten und das Unternehmen nach meinen Vorstellungen in die Zukunft führen.

Als Geschäftsführerin bin ich regelmäßig auf Banken- und Gesellschafterversammlungen. Ich sehe dort auch andere Frauen unter 40. Allerdings arbeiten sie in der Regel für das Catering. In meiner Position bin ich oft die einzige oder eine von sehr wenigen. Das ist immer noch eine männerdominierte Welt, in der ich oft über mein Aussehen bewertet werde. Es geht selten um meine Leistung oder um fachliche Themen. Von mir wird auf diesen Veranstaltungen vor allem eins erwartet: Ich soll gut aussehen und die Klappe halten. Immer wieder kollidiere ich mit diesem Bild. Es ist nicht vereinbar

mit meiner Rolle als Geschäftsführerin. Und so gibt es immer wieder Konstellationen, in denen ich sehr genau überlegen muss, was ich sage und wie ich es sage.

Ich gerate in schwierige Situationen, nur weil ich jung und weiblich bin. Bei allem Respekt: Das passiert den alten und jungen weißen Männern im Raum einfach nicht. Und das macht mich manchmal wütend. In meinem Unternehmen geschieht das nicht, weil ich die Chefin bin. Auch unsere Führungsteams sind hauptsächlich männlich, was typisch für den deutschen Mittelstand ist. Eine PwC-Studie unter den deutschen Top-500-Familienunternehmen kommt zum Ergebnis: Nur 13,6 Prozent haben eine Frau in der Geschäftsführung oder im Vorstand. Daran müssen wir Familienunternehmerinnen und -unternehmer etwas ändern.

Als Coach andere unterstützen

Ohne meinen Coach und die Leute im Unternehmen, Freunde und Familie, die mich unterstützt haben, wäre ich vielleicht im Strudel der Herausforderungen versunken. Heute bin ich stolze Unternehmerin, Stiftungsvorstand, Geschäftsführerin und Coach. Ich begleite andere junge Nachfolgerinnen und Nachfolger auf ihrem Weg an die Spitze des Unternehmens. Denn es gibt nur selten so reibungslos geregelte Nachfolgeprozesse, wie wir sie aus Lehrbüchern kennen.

Jede Familie ist unterschiedlich, und so ist auch jede Nachfolge anders. Ich höre Geschichten, in denen es um Schicksalsschläge geht, Unfälle, Krankheiten, plötzliche Todesfälle, wo überforderte Nachfolger von heute auf morgen die Firma übernehmen mussten. Es gibt Situationen, in denen einem Menschen die Nachfolge in die Wiege gelegt wurde, er diese aber wegen Konflikten mit Familienangehörigen oder mit unethischen Geschäftsmodellen ablehnt. Manchmal gibt es Konflikte, die sich nicht überbrücken lassen. Andere Coachees haben einen klassischen Nachfolgeprozess: Anfangs im Tandem mit Vater oder Mutter, die dann immer seltener kommen - erst Freitag nicht, dann Montag und Freitag und so weiter. Und dann gibt es Tandems, wo das Elternteil den „ewigen Junior“ auch nach Jahren nicht allein machen lassen will.

Nachfolge ist ein langer Prozess, den alle designierten Geschäftsführerinnen oder Vorstandsmitglieder durchlaufen müssen. Das passiert nicht über Nacht. Jede Phase dieses Prozesses bringt ihre eigenen Schwierigkeiten mit sich. Jeder Schritt hat andere energiezehrende Aufgaben. Diesen Lernprozess können wir nicht abkürzen. Mir als Coach begegnen immer wieder die gleichen Themen, die viele Nachfolgerinnen und Nachfolger beschäftigen, trotz der individuellen Ausgangslagen. Beispiel Work-Life-Balance: Die Babyboomer-Generation hat fast immer gearbeitet. Bei meinen Großeltern waren es bis zu 16 Stunden am Tag, sieben Tage pro Woche. Ich kenne einen Nachfolger, der zwei Autounfälle hatte, weil ihn der Sekundenschlaf überfiel.

Doch die Arbeitskultur hat sich verändert. Meine Generation kann und will nicht die nächsten 40 Jahre 14 Stunden am Tag arbeiten. Als Nachfolger müssen wir uns die Frage stellen: Wo ist meine Arbeitskraft gut eingesetzt? Welche Aufgaben delegiere ich besser? Was kann ich realistisch in meiner Arbeitszeit erledigen? Und wie schaffe ich es, auch mal Abstand zum Unternehmen zu gewinnen und eine Woche in Urlaub zu gehen? Andere wichtige Themen sind Nachhaltigkeit, Fachkräftemangel und Mitarbeiterführung. Wir beschäftigen uns mit Fragen wie: Wie können wir unsere Geschäftsmodelle nachhaltig umgestalten? Woher bekommen wir Fachkräfte wie Lkw-Fahrer? Wie muss achtsame Unternehmensführung aussehen, damit gute Leute auch in Zukunft noch für uns arbeiten wollen?

Fazit

Ich weiß, dass ich mit 26 Jahren eine sehr junge Geschäftsführerin bin. Vieles in meinem Nachfolgeprozess hätte besser oder überhaupt gestaltet werden können, zum Beispiel die Übergabe und Einarbeitung in die Familiengeschäfte. Auch jetzt muss ich viele Erfahrungen erst noch machen, Selbstvertrauen aufbauen, mehr eigene Entscheidungen fällen, Fehler machen - und hinter all dem stehen. Viele Nachfolger fühlen sich mit ihren Problemen allein gelassen. Mit meiner eigenen Geschichte möchte ich zeigen, dass sie nicht allein sind. © **HBm 2022**