

Vaude-Chefin Antje von Dewitz zum Gelingen der Unternehmensnachfolge

Vor sechs Jahren übernahm Antje von Dewitz das Unternehmen Vaude von ihrem Vater. Im SÜDKURIER-Interview gibt sie Tipps zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge.



Wie gelingt die Firmen-Nachfolge? Antje von Dewitz übernahm die Leitung des Tettlinger Outdoor-Ausrüsters Vaude im Jahr 2009 von ihrem Vater Albrecht von Dewitz.

Sie sind eine der ersten Unternehmerinnen im Bodenseekreis, die die Nachfolge eines Unternehmens übernommen haben. Was raten Sie jungen Frauen, die denselben Schritt vorhaben?

Ich habe mir mit dieser Entscheidung viel Zeit gelassen. Ich habe mein Studium dazu genutzt, in verschiedene Berufszweige hineinzuschnuppern und habe dann mehrere Jahre bei Vaude gearbeitet. Für mich war das ein richtig guter Start. Denn, wenn du ein Unternehmen übernehmen willst, musst du davon überzeugt sein, dass du das willst, dass du es dir zutraust und dass du die Aufgabe kennst. Und genau dafür habe ich mir die Zeit genommen. Mein Rat wäre also zu versuchen, sich über die eigenen Wünsche und Kompetenzen möglichst klar und sicher zu werden. Zudem ist zu überlegen, ob ein Coach bei der Übergabe unterstützen kann, der einen selbst und den Übergeber der Firma begleitet. Gerade in Familienunternehmen ist eine solche Nachfolge grundsätzlich auch eine emotionale Sache. Denn da gibt jemand sein Baby weiter, seine Firma, die er mit eigenen Händen aufgebaut hat. Da steckt immer auch viel Herzblut drin. Daher gibt es auf dem Weg viele Herausforderungen, bei denen man sich auch gut begleiten lassen kann.

Sie haben Vaude von Ihrem Vater übernommen. Wo gibt es Reibungspunkte?

Es gibt zunächst ganz klassische Herausforderungen. Wenn man ein Unternehmen übernimmt und damit die ganze Verantwortung schultert, muss man die Firma auch so gestalten, dass sie für einen selbst lenkbar wird. Es ist beispielsweise wichtig, dass Entscheidungswege und Verantwortlichkeiten so gestaltet sind, dass sie auch zu einem selbst passen. Bei so einer Unternehmens-Übergabe sind diese Dinge meist noch auf den Gründer zugeschnitten. Die zweite große Herausforderung für einen Nachfolger aus der Familie ist natürlich auch die persönliche Beziehung, die man schon vorher hatte. Plötzlich kommt

eine geschäftliche Beziehung dazu. Es kann sein, dass das gut nebeneinander her läuft. Das sollte jedenfalls das Ziel sein: Dass man eine gute geschäftliche Beziehung hat und darunter die familiäre Beziehung nicht leidet. Da gibt es schon die eine oder andere Herausforderung, weil sich viele Themen überschneiden.

War die Entscheidung, das Unternehmen zu übernehmen, für Sie schwierig oder war Ihnen von Kindesbeinen an klar, dass Sie bei Vaude eines Tages einsteigen werden?

Für mich war es nicht klar. Ich habe es immer als eine Option empfunden, aber ich konnte mir viel zu wenig darunter vorstellen. Ich habe deshalb einen Studiengang gewählt, der mir alle Optionen offen ließ. Mein letztes Praktikum war dann der Aufbau des Bereichs „Packs und Bags“ hier bei Vaude. Das war der erste Schritt ins Unternehmen. Als mein Mann mit dem Studium fertig war, mussten wir uns entscheiden, wie es weiter geht.

Da wurde mir klar, dass ich hier bei Vaude angekommen war, dass das meine Heimat ist. Diese Erkenntnis musste erst wachsen. Die eigentliche Entscheidung hatte ganz viel damit zu tun, dass ich in diesem Unternehmen gestalten kann. Ich wollte schon immer Verantwortung übernehmen, ich wollte immer positiv gestalten. Und als Unternehmer kann man das sehr gut. Es geht eben nicht nur um die Produkte. Bei diesem Job geht es auch um die Beziehung zu den Mitarbeitern und die Gestaltung von Arbeitsplätzen. Auch die Frage, wie wir umweltfreundliche Produkte herstellen oder was unsere Rolle in der Gesellschaft ist, sind Themen, die mich faszinieren. Dass wir dann auch noch in der Outdoor-Branche tätig sind, war toll.

Hat man als weibliche Unternehmerin mit Vorurteilen zu kämpfen?

Ich würde nicht von Vorurteilen sprechen. Aber es ist so, dass es noch immer ganz viele Gelegenheiten gibt, bei denen ich die einzige Frau unter Männern bin und damit einfach anders bin. Man wird als Frau eher unterschätzt, weil man aus dem üblichen Raster „schwarzer Anzug, Krawatte und selbstbewusstes Auftreten“ herausfällt. Intern gab es gar für mich keine fühlbaren Vorurteile, denn viele Mitarbeiter kannten mich schon seit Jahren. Auch die sind in die Situation hineingewachsen, genau wie ich.

Warum gibt es so wenige Frauen, die Unternehmen übernehmen?

Es geht häufig noch um die klassische Frage, ob sich Beruf und Familie vereinbaren lassen. Scheinbar lässt so ein Job das nicht zu. Gerade in unserer Region haben noch überwiegend die Frauen die Verantwortung für die Familie. Dabei lassen sich Familie und Beruf gerade als Unternehmerin besser vereinbaren, weil man die Zeit freier einteilen kann. Ich glaube, dass dieses Phänomen noch ganz stark mit Rollenbildern zusammenhängt. Wenn es viele weibliche Führungskräfte gibt, die zeigen, dass man sowohl Kinder haben als auch Verantwortung tragen kann, dann machen ihnen das immer mehr Frauen nach.

Sie sind selbst ein Rollenvorbild und haben vier Kinder. Wie vereinbaren Sie Beruf und Familie?

Als ich schwanger wurde, dachte ich erst, ich müsste erst mal aufhören. Ich wollte keine „Rabemutter“ sein und ich wollte nicht, dass mein Kind leidet. Doch dann habe ich meine Erfahrungen gesammelt. Wir haben als Familie Verschiedenes ausprobiert. Momentan leben wir das ganz klassische Modell, nur ist mein Lebensgefährte zu Hause. Ganz am Anfang habe ich mit Kind im Großraumbüro gearbeitet, das war für mich das schlechteste aller Modelle.