

# Ich bin der Chef

Immer mehr Frauen gründen Firmen oder übernehmen einen Familienbetrieb. Was bedeutet es für sie, Chefin zu sein? Führen Frauen anders? *KDFB Engagiert* stellt vier Chefinnen vor, die mit Leib und Seele Unternehmerinnen sind.

# Elisabeth Meierhofer

Ich bin eine geborene Chefin“, sagt Elisabeth Meierhofer selbstbewusst. „Einfach nur in der zweiten Reihe – das ist nichts für mich. Ich möchte gestalten, etwas bewegen, innovativ sein.“ Und damit hat sie eigentlich schon alles beschrieben, was eine Chefin ausmacht. Die KDFB-Frau leitet seit über zwanzig Jahren die Stern-Apotheke in Regens-  
tauf ([www.sternapotheke.de](http://www.sternapotheke.de)), die sie selbst gegründet hat. Und das mit großem Erfolg. Schon in der Schulzeit wusste sie, dass sie eine eigene Apotheke haben wollte, obwohl niemand in der Familie jemals in dieser Branche tätig war. Etwa die Hälfte der 21.000 Apotheken in Deutschland wird von Frauen geleitet. Mit ihren 20 MitarbeiterInnen zählt die Stern-Apotheke zu den größeren in Deutschland. Nur etwa fünf Prozent haben diese Größenordnung.

Dass sie als Chefin nicht anerkannt wird, das hat Elisabeth Meierhofer noch nicht erlebt. Nur in der Gründungsphase war es etwas schwierig, als sie hochschwanger eine Computerfirma suchte, um sich für ein Computersystem zu entscheiden. „Da bin ich von Männern von oben herab behandelt worden. Nach dem Motto: Was will denn die Schwangere da? Soll das jetzt eine Hobby-Apotheke werden?“ Sie hat dann doch eine Computerfirma gefunden – mit einer Frau in der Geschäftsleitung, und da fühlte sie sich ernst genommen. Mit ihr arbeitet sie heute noch zusammen. Die engagierte Apothekerin hat nach der Geburt ihres Kindes rasch losgelegt. Direkt mit Marketing, mit Vorträgen zu Gesundheitsfragen, mit der Beratung junger Mütter. „Die Menschen haben schnell gemerkt, dass das jemand mit Herzblut macht. Ich habe meinen Traumberuf und ich mach's mit Leidenschaft.“

Vor vier Jahren ist Elisabeth Meierhofer mit dem Margarete-Rüntinger-Preis geehrt worden. Damit zeichnet die Stadt Regensburg Unternehmen der Region aus, die besonders frauen- und familienfreundlich sind. Chancengerechtigkeit – das versucht die Apothekerin, die sich auch im Marktgemeinderat und auf Landesebene im Gesundheitsausschuss der CSU engagiert, in ihrem Unternehmen umzusetzen. So passt sie Arbeitszeiten individuell an die Lebenssituationen ihrer MitarbeiterInnen an. Sie investiert in die Fortbildung von Frauen auch während der Elternzeit. Sie fördert die Qualifizierung ihrer MitarbeiterInnen, stellt Frauen mit Migrationshintergrund ein, gibt einen finanziellen Zuschuss zur Kinderbetreuung. Warum sie das tut? Weil sie als Mutter von zwei Kindern selbst erlebt

hat, wie schwierig es ist, Familien- und Erwerbsarbeit miteinander zu vereinbaren. „Und es ist klar“, sagt sie, „was ich für mich selbst in Anspruch nehme, dass ich Karriere in der Apotheke mache und Familie habe – diese Chance möchte ich auch anderen Frauen bieten.“

Unterscheidet sich ihr Führungsstil von dem ihrer männlichen Kollegen? „Ich führe viele Gespräche. Das ist vielleicht der Unterschied. Frauen sprechen mehr miteinander. Sie begründen mehr und treffen nicht nur Anordnungen. Man versucht gemeinsam, einen Konsens zu finden. Wie man umgeht miteinander, wie man aufeinander achtet, dass die Arbeit jedem Spaß macht.“ Für ein gutes Betriebsklima zu sorgen, darin sieht sie ihre wichtigste Aufgabe. „Man verbringt viel Zeit miteinander, mehr als zu Hause. Das ist ganz wichtig, dass da nicht eine ihre Launen ausleben kann.“ Und sie betont: „Man muss auch ganz klar kommunizieren: Ich bin der Chef!“ Daher rät sie Frauen, die eine Chefposition anstreben: „Es ist wichtig, dass man genau weiß, was man will und was man für Ziele hat. Und dass man die auch hartnäckig verfolgt und sich nicht beirren lässt. Man braucht Entscheidungsfreude und eine gute Teamfähigkeit.“ ■



„Ich habe meinen Traumberuf“: Apotheken-Chefin Elisabeth Meierhofer aus Regens-  
tauf.

## Katja Hillenbrand

**G**ründungsstatistiken zeigen, dass Frauen in der deutschen Wirtschaft längst eine tragende Rolle spielen. 43 Prozent der Unternehmen, die 2013 gegründet wurden, haben eine Frau zur Chefin. Und das nicht nur im Dienstleistungssektor, sondern zunehmend bei innovativen technologieorientierten Unternehmen. Auch Katja Hillenbrand hat ein erfolgreiches Unternehmen gegründet. Die MICAS AG ([www.micas.de](http://www.micas.de)) besteht nun seit 15 Jahren und hat ihren Standort in Oelsnitz im sächsischen Erzgebirge. 70 Mitarbeiter – die Hälfte davon Frauen – stellen innovative Sensor- und Elektronikprodukte her, die dafür sorgen, dass sich zum Beispiel Türen automatisch öffnen, dass Lampen beim Betreten eines Raums angehen oder im Sanitärbereich der Wasserzulauf über Lichtsensorik geregelt wird. Von der kleinen Firma mit zwei Mitarbeitern hat sich das Unternehmen inzwischen zum international tätigen, mittelständischen Marktführer entwickelt. MICAS-Sensoren sind im Bundestag, im Kreml oder im Louvre zu finden.



**Wurde 2014 als „Unternehmer Sachsens“ ausgezeichnet: Katja Hillenbrand aus Oelsnitz.**

Dabei gestaltete sich der Anfang schwierig. Die aus Baden-Württemberg stammende 43-Jährige hat Betriebswirtschaft studiert und wollte ursprünglich Investmentbankerin werden. Doch dann landet sie nach dem Studium zunächst in einer Firma in Oelsnitz

als rechte Hand des Geschäftsführers. Sie merkt schnell, dass Abhängigkeit nichts für sie ist. Frauen, die beruflich Karriere machen wollen, setzen mittlerweile eher auf die Gründung eines eigenen Unternehmens als auf eine Führungsposition als Angestellte im Top-Management. Als Chefinnen können sie Rahmenbedingungen in der Wirtschaft positiv beeinflussen. Als Angestellte stoßen sie an die gläserne Decke.

„Wenn ich Ideen habe, dann möchte ich sie gerne verwirklichen“, erzählt Katja Hillenbrand. „Das war schon immer so bei mir. Und das geht am besten, wenn man selbstständig ist.“

Doch sie findet zunächst keine Unterstützung für ihre Ideen. Immer wieder bekommt sie zu hören: Sie sind jung, Sie sind eine Frau, Sie kommen aus einem wirtschaftlichen Zweig und wollen was Technisches machen, Sie sind aus dem Westen. „Es stimmte ja alles, da konnte ich auch nicht widersprechen. Aber versuchen konnte ich, es ins Positive zu wenden. Es ist doch nicht schlimm, wenn man jung ist oder eine Frau.“ Sie findet einen privaten Investor, der an sie und das Produkt glaubt. Zu Recht, wie die Entwicklung des Unternehmens zeigt. Im vergangenen Jahr wurde Katja Hillenbrand als „Unternehmer Sachsens 2014“ geehrt.

Was sie als Chefin auszeichnet? „Ich kann sehr gut zuhören, ob das jetzt bei den Mitarbeitern oder bei den Kunden ist. Wenn ein Problem da ist, ob geschäftlich oder in der Familie, dann versuche ich erst einmal hinzuhorchen und dann auch das Problem zu lösen. Ich bin jemand, die sehr stark auf ihr Bauchgefühl hört.“ Dass sie als Chefin nicht anerkannt wird, das kommt immer wieder mal vor. „Es gibt einfach Personen, die haben ein Problem mit einer Frau. Über die Jahre hinweg habe ich gelernt, das zu akzeptieren. Dann betreut einfach ein Mitarbeiter den Kunden.“

Als Chefin hat sie immer auch die Familien im Blick. Ihre eigene mit zwei noch kleinen Kindern, aber auch die ihrer MitarbeiterInnen. Auch das unterscheidet sie von den meisten männlichen Chefs. Und so gibt es in ihrem Unternehmen nicht nur flexible Arbeitszeiten und individuelle Lösungen für Mütter und Väter oder pflegende Angehörige, sondern auch die Kita „Pfifficus“ und seit 2013 den betriebseigenen Hort „Pfifilino“ mit jeweils zwanzig Plätzen für Kinder bis zu elf Jahren. Und es kann durchaus sein, dass auch einmal Kinder im Betrieb herumspringen. „Ich habe aus eigener Erfahrung festgestellt, wie schwierig es ist, Beruf und Familie zu vereinbaren. Ich habe auch mit vielen Frauen gesprochen, die das gleiche Problem hatten. So wurde die Idee geboren, einen Kindergarten und später einen Hort einzurichten, die sich an die Bedürfnisse der Kinder, der Familien und des Betriebs anpassen. Hell und freundlich, mit kurzen Wegen, flexiblen Öffnungszeiten, kleinen Gruppen und interessanten Angeboten. Damit die Kinder gerne hinkommen und die Eltern kein schlechtes Gewissen haben müssen. Denn mit einem schlechten Gewissen arbeitet es sich ganz schlecht.“ Frauen, die Karriere machen wollen, rät sie, sich genau darüber klar zu werden, ob sie Familie haben wollen und ob sie dann damit leben können, nicht alles zu 100 Prozent leisten zu können. „Man muss schauen, wie sieht es mit Kindergarten und Schule aus, habe ich eine Hilfe? Was ist, wenn die Kinder krank sind? Wie

## Angelika Vermeulen

Vor einigen Jahren war sie als Frau noch recht allein in der Branche: Angelika Vermeulen leitet in vierter Generation das Familienunternehmen Vermeulen, das ursprünglich als Dachdeckerbetrieb in Krefeld gegründet wurde. Heute ist der Großhandel für Dachbaustoffe ([www.vermeulen.de](http://www.vermeulen.de)) mit seinen zwölf Mitarbeitern in St. Tönis am Niederrhein angesiedelt. Obwohl er es nie klar

angesprochen hatte, war für ihren Vater klar, dass die Tochter das Unternehmen übernehmen würde.

Selbstverständlich war das damals noch nicht. Erst recht nicht in einem Betrieb, in dem überwiegend Männer tätig sind. Töchter hatten meist nur eine

Chance, wenn es in der Familie keinen männlichen Nachfolger gab oder er die Nachfolge nicht antreten wollte. Deshalb wurden Töchter auch nicht auf ihre Aufgabe vorbereitet. Heute sieht das anders aus: Laut Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung stehen bis 2018 rund 135.000 Unternehmensnachfolgen allein im familiären Umfeld an. Bei einem Drittel sind Töchter als Nachfolgerinnen vorgesehen.

Angelika Vermeulen konnte sich auf die Unternehmensführung vorbereiten. Da die Familie damals neben der Firma wohnt, ist sie als Kind schon viel mit im Betrieb, arbeitet als

Studentin in den Semesterferien dort. Sie studiert Betriebswirtschaft. Doch am Ende des Studiums bewirbt sie sich zunächst woanders. „Ich habe meinem Vater gesagt: Nein, ich komme jetzt nicht. Ich bewerbe mich jetzt woanders, weil ich eine Stelle haben will, wo man mich will und nicht, weil ich deine Tochter bin“, begründet die Diplom-Kauffrau ihren Schritt. „Das hat ihn zwar sehr traurig gemacht. Er hat es aber akzeptiert und letztendlich auch verstanden.“ Acht Jahre lang arbeitet sie als Angestellte in der Industrie, bevor sie in die elterliche Firma geht. Diese Erfahrungen möchte sie nicht missen. „Wenn ich direkt nach dem Studium gekommen wäre, wäre ich nicht so selbstbewusst gewesen und für die Mitarbeiter wäre ich immer nur die Tochter geblieben. Aber mit einer Distanz von fast acht Jahren war ich dann die Frau Vermeulen und nicht mehr die Angelika.“

Hermann-Josef Vermeulen hat den Übergang bewusst gestaltet. Neun Jahre bleibt er noch im Betrieb und stärkt seiner Tochter den Rücken. Obwohl die Baubranche männerlastig und hemdsärmelig ist, hat die neue Chefin keine Schwierigkeiten, anerkannt zu werden. Am Anfang leidet sie noch da-

flexibel ist der Arbeitgeber? Wie flexibel bin ich selber? Es ist eben so mit Kindern, man kann nicht alles planen.“

Ein weiteres wichtiges Thema ist für die Unternehmerin die Frage der Nachhaltigkeit. „Wir haben nur die eine Welt. Wir versuchen, alle Produkte, soweit es geht, aus der näheren Umgebung einzukaufen, um die Transportwege zu reduzieren. Und wir versuchen, Lösungen anzubieten, die Wasser und Energie sparen. Wenn keiner was tut, dann wird es nicht besser. Doch wenn jeder ein bisschen was tut, dann kann jeder dazu beitragen, dass wir noch lange eine schöne Welt haben.“ Dafür wurde die Unternehmerin im September von der Bundesregierung mit einem Sonderpreis für verantwortliches Handeln und nachhaltiges Wirken ausgezeichnet. ■



In der Baubranche daheim: Angelika Vermeulen vom Niederrhein.

## Inge Roterberg

runter, dass sie keinen Gabelstapler oder Lkw fahren kann, und will es lernen. „Aber da hat mein Vater gesagt: Du brauchst das nicht, du kannst dir auch so Respekt verschaffen. Das war dann auch so.“

Von Anfang an praktiziert Angelika Vermeulen einen anderen Führungsstil als ihr Vater. „Er war mehr der väterliche Chef. Er hatte zwar Verständnis für alle, aber das, was er sagte, das war es. Diskutiert wurde nicht. Ich habe die Firma vom ersten Tag an als Team geleitet und meine Mitarbeiter bei allen Entscheidungen einbezogen. Als ich das zum ersten Mal gemacht habe, ist mein Vater aus allen Wolken gefallen. Das war für ihn völlig fremd.“ Ob das jetzt ein weiblicher Führungsstil ist, möchte Angelika Vermeulen nicht beurteilen. Vielleicht ist es auch der Stil einer jüngeren Generation, meint sie. Doch etwas unterscheidet sie von ihren männlichen Kollegen: „Ich fühle mich verantwortlich für meine Mitarbeiter. Weil ich da nicht nur den Mitarbeiter sehe, sondern auch die Familie, die daran hängt. In Krisenzeiten kämpfe ich darum, die Arbeitsplätze zu erhalten, damit es den Familien gut geht. Ich glaube, dass das vielleicht so eine weibliche Eigenschaft ist. Wenn ich mit den männlichen Kollegen spreche, dann höre ich immer: Och, da musst du dir keine Gedanken drüber machen. Es geht um dich. Aber das sehe ich anders.“

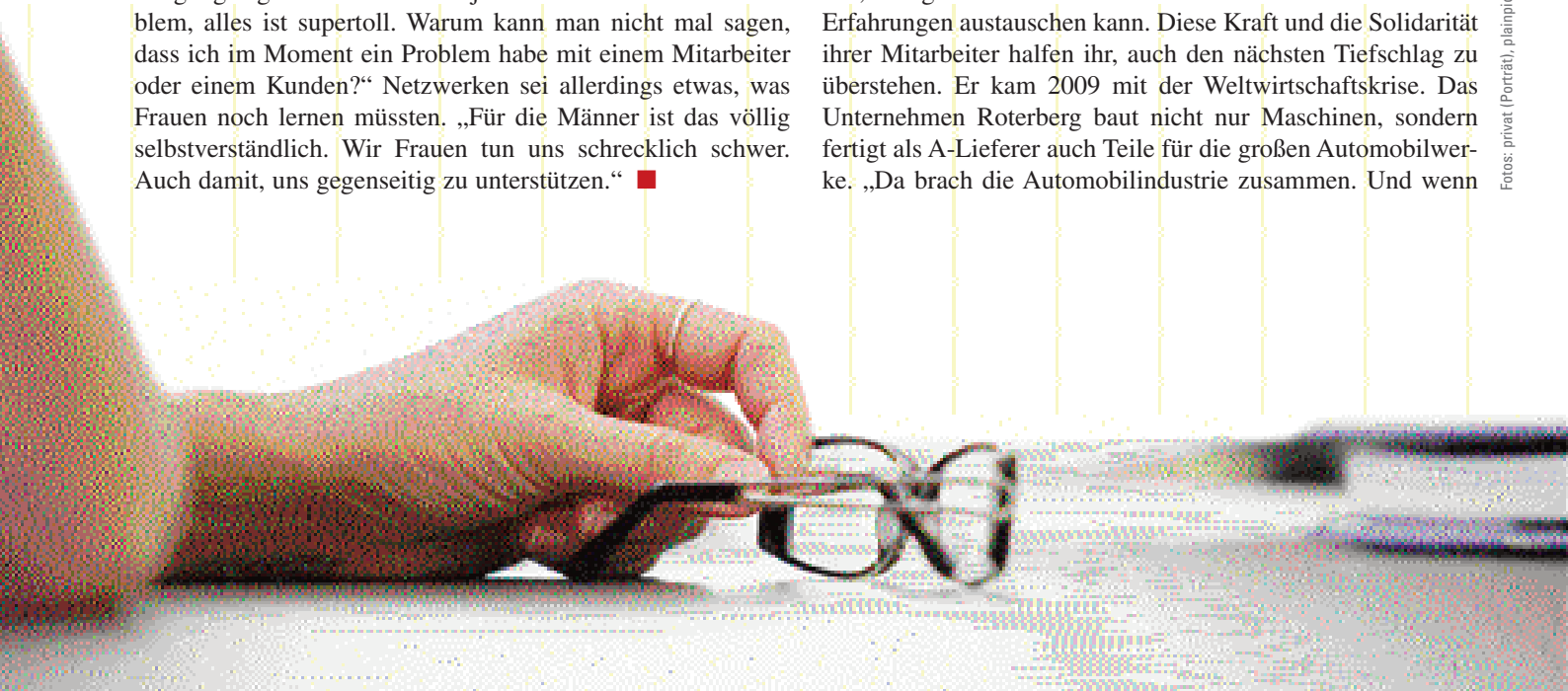
Lange Zeit hat sich Angelika Vermeulen in ihrer Branche als Exotin gefühlt. Als sie 1989 in den Betrieb einstieg, war sie eine der wenigen Frauen. Das hat sich seit der Wende geändert. Da kamen aus den neuen Bundesländern einige Frauen dazu. Wichtig ist der Unternehmerin die Mitarbeit in Frauennetzwerken. So ist sie Mitglied im Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) und war Mentorin im gemeinsamen Projekt von VdU und KDFB „Einstieg, Umstieg, Aufstieg! – Mit Mentoring zum Wiedereinstieg“. Im VdU kommen Frauen aus verschiedenen Branchen zusammen. „Da kann ich dann auch eher ein Problem ansprechen. In den berufsständischen Vereinigungen gockeln die Männer ja nur rum. Keiner hat ein Problem, alles ist supertoll. Warum kann man nicht mal sagen, dass ich im Moment ein Problem habe mit einem Mitarbeiter oder einem Kunden?“ Netzwerken sei allerdings etwas, was Frauen noch lernen müssten. „Für die Männer ist das völlig selbstverständlich. Wir Frauen tun uns schrecklich schwer. Auch damit, uns gegenseitig zu unterstützen.“ ■

Sie wurde quasi über Nacht ins Wasser geworfen. Nicht nur ins kalte Wasser, nein ins eiskalte Wasser. Inge Roterberg wird den Tag nie vergessen. Es war der 30. Mai 1985, als ihr Mann schwer erkrankte. Er war Chef des Maschinenbauunternehmens Roterberg in Kleve, das schon von seinem Vater gegründet worden war ([www.maschinenbau-roterberg.de](http://www.maschinenbau-roterberg.de)). Von einem auf den anderen Tag musste sich die Mutter von zwei kleinen Kindern um das Unternehmen kümmern, das zudem noch eine reine Männerdomäne war. Als Verwaltungsangestellte der Stadt Kleve fehlte ihr jegliche Erfahrung in der Führung einer Firma. „Es war der 30. Mai, das heißt: Löhne mussten gemacht werden. Ich habe das noch nie berechnet. Nach dem Schock habe ich nachts im Betrieb gesessen und den Mitarbeitern erst mal eine Pauschalsumme fertig gemacht, damit sie überhaupt Lohn auf dem Konto hatten. Und dann habe ich mich da reingearbeitet, Schritt für Schritt.“

Von der Belegschaft wurde sie voll unterstützt. „Das war ein enormer Halt in dem Moment. Es gab nichts, was ich nicht fragen oder was nicht gemeinsam geklärt werden konnte.“

Als sich abzeichnete, dass sie die Firma leiten müsse, begann Inge Roterberg ein Studium zur Personalbetriebswirtin. Nach dem zweiten Semester wollte sie alles hinwerfen. „Ich habe zu meinem Professor gesagt: Ich habe meine Grenze erreicht. Ich habe den Betrieb, einen kranken Mann, meine alten Schwiegereltern, meine Mutter, meine beiden kleinen Kinder – ich komme überhaupt nicht mehr zur Ruhe. Doch der hat nicht locker gelassen und mir gut zugeredet: Sie schaffen das! Sie werden sehen, Sie werden dafür belohnt. Ich habe durchgehalten und habe mein Diplom geschafft.“ Am 1. Januar 2007 wurde der Betrieb auf ihren Namen übertragen.

Kraft tankt die Powerfrau im Unternehmerinnen-Forum Niederrhein, ein Netzwerk mit „tollen und gestandenen Frauen“, die gemeinsam etwas unternehmen und mit denen sie Erfahrungen austauschen kann. Diese Kraft und die Solidarität ihrer Mitarbeiter halfen ihr, auch den nächsten Tiefschlag zu überstehen. Er kam 2009 mit der Weltwirtschaftskrise. Das Unternehmen Roterberg baut nicht nur Maschinen, sondern fertigt als A-Lieferer auch Teile für die großen Automobilwerke. „Da brach die Automobilindustrie zusammen. Und wenn





**Musste von einem Tag auf den anderen den Betrieb ihres Mannes leiten: Inge Roterberg aus Kleve.**

die zusammenbricht, dann bricht der ganze Maschinenbau zusammen. Wir haben elf Monate keine Aufträge gehabt. Wir waren zwei Jahre vorher mit dem Betrieb umgezogen. Haben neue Maschinen gekauft. Reserven waren nicht mehr sehr dick.“ Das verschaffte ihr viele schlaflose Nächte. Sie überbrückt die Zeit mit Kurzarbeit und muss niemanden entlassen. Das wäre ihr sehr schwergefallen, denn viele ihrer 17 Mitarbeiter arbeiten schon seit Jahrzehnten in dem Betrieb.

Ein menschlicher Umgang miteinander – das ist ihr als Chefin wichtig. „Die Mitarbeiter sind mein Kapital“, sagt Inge Roterberg. „Ohne sie könnte ich nichts und sie ohne mich auch nicht. Ich gebe ihnen Arbeit und Geld, und sie machen für mich die Arbeit.“ Das Betriebsklima muss stimmen. Und so steht sie – wenn Not am Mann ist – auch selbst an den Maschinen. Darin unterscheidet sich ihr Führungsstil von dem ihres Mannes. „Er saß meist in seinem Büro und hat zurückgezogen gearbeitet. Er ist ein Diplom-Kaufmann, und Zahlen sind sein Ding. Ich kümmerge mich mehr um die Leute. Ich erlebe ganz oft, dass Mitarbeiter zu mir kommen, die ein persönliches Problem haben. Dann wird die Bürotüre zugemacht, wir unterhalten uns, und wo ich helfen kann, helfe ich.“

Die Unternehmerin kann aber auch recht resolut werden. Bei Preisverhandlungen mit großen Kunden zum Beispiel. „Die haben sich wohl gedacht: Die Kleinen drücken wir jetzt an die Wand. Da beißen die sich bei mir aber die Zähne aus. Wenn ich meine Kalkulation in Frage stelle und Preisnachlässe gebe, stelle ich meinen Betrieb in Frage. Ich habe 17 Mitarbeiter, ich habe die Verantwortung für deren Familien, ich werde einen Teufel tun, die in Gefahr zu bringen.“

Auch ihr Sohn musste das erfahren, als er nach seiner

Tätigkeit in einer Krankenkasse und berufsbegleitendem Studium plötzlich in der Firma stand und mit null Ahnung vom Ablauf des Betriebs einsteigen wollte. „Mit Anzug und Krawatte kann ich dich hier nicht gebrauchen“, erklärte sie ihm und stellte ihn mit seinen 26 Jahren an die Drehbank. Er musste eine Schlosserlehre durchlaufen und den Betrieb von der Pike auf kennenlernen. Heute leitet er den Werkstattbetrieb, sie ist Geschäftsführerin. Drei bis vier Jahre will die 64-Jährige das noch machen und sich dann zurückziehen. Sie hofft, dass ihre Tochter dann die Buchhaltung übernimmt und dem Bruder zur Seite steht.

Als Unternehmerin brauche man ein gutes Bauchgefühl, Mut und Durchhaltevermögen, ist Inge Roterberg überzeugt. Und das hat sie bisher auch bewiesen. „Irgendwie geht es immer weiter. Ich habe auch schon Situationen gehabt, wo ich gedacht habe, jetzt ist es grenzwertig. Aber es geht alles, wenn man es gerne macht. Und ich mache es immer noch gerne. Ich fahre jeden Morgen gerne zur Arbeit.“ ■

Gabriele Klöckner

## NÜTZLICHE ADRESSEN

### ■ [www.existenzgruenderinnen.de](http://www.existenzgruenderinnen.de)

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie hat im Internet ein Gründerinnenportal eingerichtet. Das Angebot richtet sich sowohl an Gründerinnen als auch Nachfolgerinnen/Erbinnen von Unternehmen. Das Portal bietet viele Informationen und Serviceangebote zur unternehmerischen Selbstständigkeit von Frauen wie zum Beispiel Beratungsangebote, Informationen zu Förderinitiativen von Bundesministerien, Studien, Adressen von bundesweiten und regionalen Frauennetzwerken.

### ■ [www.vdu.de](http://www.vdu.de)

Im Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) sind bundesweit 1.600 Unternehmerinnen organisiert. Ziel des Verbandes ist es, auf die Meinungsbildung und Beschlüsse der politischen Entscheidungsträger einzuwirken, als Lobbyinstrument die Interessen von Unternehmerinnen wahrzunehmen und deren Fachkompetenz in wirtschaftspolitische Prozesse einfließen zu lassen. gk