

# wirtschaft

IHK-Sonderheft Unternehmerinnen

**UNTERNEHMERINNEN**  
DYNAMISCH. ERFOLGREICH.





**EDITORIAL**

**Ingrid Obermeier-Osl:**  
Erfüllende Selbstständigkeit 3

**TITELTHEMA**

**Katrin Richter/Gloria Seibert/  
Sabine Holl/Monika Dech:**  
Für mehr Frauenpower 4

**GRÜNDERINNEN**

**Miriam Haerst:**  
Im Team Mehrwert schaffen 10

**Karin Hallinger:**  
Perfekten Genuss kreieren 11

**Angelika Kneidl:**  
Mit Software Leben retten 12

**Lydia Morawietz:**  
Gutem Service verpflichtet 13

**Dagmar Schuller:**  
Sprache smart analysieren 14

**IHK-ANSPRECHPARTNERINNEN**



**ELFRIEDE KERSCHL**  
LEITERIN REFERAT WIRTSCHAFTSPOLITIK,  
FACHKRÄFTE, FRAUEN IN DER WIRTSCHAFT  
Tel. 089 5116-1786  
elfriede.kerschl@muenchen.ihk.de



**DR. GABRIELE LÜKE**  
REFERENTIN FAMILIE & BERUF,  
CHANCENGERECHTIGKEIT,  
BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT  
Tel. 089 5116-1174  
gabriele.lueke@muenchen.ihk.de

**NACHFOLGERINNEN**

**Liza und Claudia Heindl:**  
Den Wandel der Branche mitgehen 16

**Katrin Bernbacher:**  
Antworten auf neue Trends finden 17

**Catrin Graf:**  
Digital modernisieren 18

**Carolin Münch:**  
Wertigkeit des Produkts erneuern 19

**Denise Schurzmann:**  
Durch Netzwerken wachsen 20

**GESCHÄFTSFÜHRERINNEN**

**Arantxa Dörrié:**  
Aus Routinen ausbrechen 22

**Sandrine Gaillard:**  
Lebensqualität verbessern 23

**Andrea Gebbeken:**  
Selbstbewusste Vorreiterin sein 24

**INTERVIEW**

**Susanne Porsche:**  
Wille, Fleiß und Ehrgeiz 26

**VORMERKEN**

**Girls' Day 2020:**  
Unternehmerinnen gesucht! 27

**IHK-Unternehmerintag 2020:**  
Inspiration. Austausch. Spaß. 27

**IMPRESSUM**

Wirtschaft – Das IHK-Magazin  
für München und Oberbayern  
Sonderheft „Unternehmerinnen“

**Erscheinungstermin:**  
4. November 2019

**Herausgeber und Verleger:**  
Industrie- und Handelskammer  
für München und Oberbayern  
80323 München

**Hausanschrift:**  
Max-Joseph-Straße 2  
80333 München  
Telefon 089 5116-0  
Fax 089 5116-1306  
www.ihk-muenchen.de  
ihkmail@muenchen.ihk.de

**Chefredakteurin:**  
Nadja Matthes (verantwortlich)  
**Redaktionsassistentz/Koordination:**  
Andrea Schneider-Leichsenring

**Fachliche Koordination:**  
Dr. Gabriele Lücke

**Redaktion:**  
Eva Müller-Tauber

**Gesamtherstellung/Vertrieb:**  
Münchener Zeitungs-Verlag GmbH  
& Co. KG, Paul Heyse Str. 2-4  
80336 München  
www.merkur-online.de

**Geschäftsführung:**  
Daniel Schöningh

**Produktion:**  
Zehentner & Partner GmbH  
Martin-Kollar-Straße 9  
81829 München  
Telefon 089 43572-0  
www.zpmedienwerk.de

**Projektleitung/Geschäftsführung:**  
Elvira Zehentner

**Grafik:**  
Claudia Seider

**Druck:**  
Firmengruppe APPL  
Senefelderstraße 3-11  
86650 Wemding

**Titelbild:**  
iStock – sorbetto

Nachdruck mit Quellenangabe  
sowie fototechnische Vervielfäl-  
tigung für den innerbetrieblichen  
Bedarf gestattet. Belegexemplare  
bei Nachdruck erbeten.

Die signierten Beiträge bringen  
die Meinung des/der Verfassers/  
Verfasserin, jedoch nicht unbedingt  
der IHK zum Ausdruck.

„Wirtschaft – Das IHK-Magazin  
für München und Oberbayern“  
ist das öffentliche Organ der  
Industrie- und Handelskammer  
für München und Oberbayern.  
Druckauflage: 113 000

**„ERFÜLLENDE  
SELBSTSTÄNDIGKEIT“**



**Liebe Leserinnen und Leser,**

ich bin begeisterte Unternehmerin – mein  
Leben habe ich bereits in jungen Jahren danach  
ausgerichtet, meinen Eltern als selbstständige  
Unternehmerin mit viel Engagement und Ein-  
satz für das Unternehmen zu folgen. Es war für  
mich stets erstrebenswert, die Nachfolge als  
selbstständige Unternehmerin und Geschäfts-  
führerin anzutreten und ein Unternehmen  
erfolgreich weiterzuführen – und daran hat sich  
bis heute nichts geändert. Ich lebe den abwech-  
slungsreichen Unternehmerinnenalltag gerne  
mit seinen verschiedensten Facetten: Es gilt für  
mich dabei, Tradition zu wahren und den Be-  
trieb innovativ auszurichten, Geschäftsbereiche  
optimal zu gestalten, auf Kundenwünsche ein-  
zugehen sowie Mitarbeiter als Team zu führen

– und sich zugleich für die Wirtschaft ehrenamt-  
lich zu engagieren. Ja, gerade Letzteres gehört  
für mich einfach dazu. Ein positives Unterneh-  
merbild in der Gesellschaft und der Austausch  
untereinander sind wichtiger denn je. Deshalb  
engagiere ich mich gerne ehrenamtlich für die  
Industrie- und Handelskammer.  
In der Selbstständigkeit habe ich die Tätigkeit  
gefunden, die mich erfüllt, in der ich mich opti-  
mal selbst verwirklichen kann. Unter den Mit-  
gliedsunternehmen der IHK für München und  
Oberbayern werden rund 30 Prozent von Frauen  
geführt oder mitgeführt – von Frauen, die wie  
ich von der Selbstständigkeit und ihren Facetten  
fasziniert sind. Es dürften aber gerne noch mehr  
sein. Genau deshalb hat der IHK-Arbeitskreis  
„Frauen in der Wirtschaft“ dieses Sonderheft in  
Auftrag gegeben. Wir wollen großartige Unter-  
nehmerinnen sichtbar machen und mit ihrem  
Beispiel weitere Frauen zur Selbstständigkeit  
ermutigen. Das tut auch der Region gut. Denn  
Vielfalt inspiriert, von Diversity geprägte Stand-  
orte sind erfolgreicher.  
Lesen Sie sehr persönliche Geschichten von Un-  
ternehmerinnen aus München und Oberbayern.  
Geben Sie dieses Sonderheft an alle Frauen wei-  
ter, die vor der Entscheidung zur Selbstständig-  
keit stehen, und lassen Sie sich begeistern vom  
Unternehmerintag!

*Ihre Ingrid Obermeier-Osl*

*Geschäftsführerin der Franz Obermeier GmbH,  
Vizepräsidentin der IHK für München und  
Oberbayern und Vorsitzende des IHK-Arbeits-  
kreises „Frauen in der Wirtschaft“*

# Für mehr Frauenpower



Obwohl die Zahl der Unternehmerinnen seit Jahren steigt, sind Männer immer noch deutlich in der Mehrzahl. Das sollte sich ändern – zum Vorteil der Wirtschaft, wie die folgenden Beispiele eindrücklich belegen.

Die Faktenlage ist klar – und sie ist grundsätzlich erfreulich: Rund 30 Prozent der zirka 400 000 IHK-Mitgliedsunternehmen in Oberbayern werden von Frauen geführt oder mitgeführt. „Zugleich ist aber auch noch eine Menge Luft nach oben“, sagt Elfriede Kersch, IHK-Referatsleiterin Wirtschaftspolitik, Fachkräfte und Frauen in der Wirtschaft. Vor allem in größeren Firmen sind Frauen an der Spitze noch immer unterrepräsentiert. Das gleiche gilt für Tech-Start-ups. Laut dem Female Founders Monitor 2019 wurden zuletzt bundesweit lediglich 15,1 Prozent der Start-ups von Frauen gegründet. Und auch bei den Unternehmensnachfolgen in Bayern liegen die Frauen mit knapp 30 Prozent hinter den Männern.

Erklärungen für das Ungleichgewicht: „Mädchen und junge Frauen wählten in der Schule und später im Studium lange Zeit eher selten MINT-Fächer“, sagt Annemarie Grund vom bayerischen Start-up-Netzwerk BayStartUp. Dies ändert sich derzeit allerdings. Bis auf die Ingenieurwissenschaften stellen Frauen laut Statistischem Bundesamt in allen Studienfächern rund 50 Prozent der angehenden Studierenden. Vor allem aber schlagen die traditionellen Rollenbilder nach wie vor durch – und bei diesen stehen Frauen eher weniger an der Spitze von Unternehmen. Das zeigt sich insbesondere auch bei den Nachfolgen: Hier wünschen sich 70 Prozent der Übergebenden, dass doch der Sohn übernehmen möge.

Die Analyse eröffnet jedoch auch Lösungsansätze: Wer Frauen zur Selbstständigkeit animieren will, muss schon bei den Mädchen und Studentinnen ansetzen. Die IHK für München und Oberbayern bringt beispielsweise Schülerinnen mit der Aktion „Ich werde Chefin!“ mit Gründe-

rinnen, Inhaberinnen und Geschäftsführerinnen von Tech-Firmen zusammen oder lädt Studentinnen zu den IHK-Unternehmerinnentagen ein. Laut IHK-Expertin Kersch sind die jungen Frauen sehr interessiert: „Und sie lernen so Role Models kennen – solche inspirierende Vorbilder geben oft den letzten Ausschlag für die Entscheidung, sich selbstständig zu machen.“ Neben frühzeitiger Motivation und Vorbildern seien aber auf alle Fälle auch bessere Rahmenbedingungen unabdingbar, sagt Kersch. Um Selbstständigkeit und Familie besser zu vereinbaren, braucht es in erster Linie eine verlässliche Kinderbetreuung und mehr Väter, die die familiäre Verantwortung partnerschaftlich mittragen und die Selbstständigkeit ihrer Lebensgefährtinnen unterstützen. „Und es ist Zeit für andere Führungsmodelle“, ergänzt Beatrice Rodenstock, geschäftsführende Gesellschafterin der Rodenstock-Gesellschaft für Familienunternehmen. „In Tandems zu führen ist eine Möglichkeit, damit Frauen Spitzenpositionen annehmen, ebenso mehr Verantwortung auf Teams zu übertragen.“ So bekommt Frau Selbstständigkeit und Familie unter einen Hut. „Im Übrigen ist das viel effektiver und zeitgemäß“, ergänzt Rodenstock. Frauen bereichern die Wirtschaft: „Ihre Performance ist genauso gut wie die der Männer“, sagt Grund. Zugleich machen Frauen aber auch manches anders als Männer, zum Beispiel in der Führung. Und da diverse Teams im Unternehmen meist besser arbeiten als Gruppen, in denen alle Mitglieder einen sehr ähnlichen Hintergrund haben, sind auch von Diversity geprägte Regionen erfolgreicher als homogene. „Abgesehen davon kann die Selbstständigkeit die perfekte persönliche Selbstverwirklichung sein, auf die Frauen auf keinen Fall verzichten sollten“, betont Kersch.

## f NACHGEFRAGT

- ▶ Warum ist es großartig, Unternehmerin zu sein?
- ▶ Was ist der besondere Reiz am Unternehmerinterview?
- ▶ Warum sind Sie ganz persönlich in die Selbstständigkeit gegangen?
- ▶ Warum können Sie die Selbstständigkeit empfehlen?

Diese Fragen haben wir Unternehmerinnen aus München und Oberbayern über die IHK-Facebookgruppe „unternehmerinnen.digital“ gestellt. Lesen Sie eine Auswahl interessanter Antworten.



**DANIELA KÖSTER**  
GENUSS TOUREN

„Unternehmerin zu sein bedeutet Freiheit und Verantwortung. Freiheit, eigene Ideen entwickeln und nach vorne bringen zu können. Verantwortung, die Konsequenzen des eigenen Handelns zu tragen. Der Stolz auf das Erreichte ist der Lohn für all die Arbeit und das Risiko.“



**URSULA RENK**  
R&R/COM WERBUNG UND  
KOMMUNIKATION GMBH & CO. KG

„Ich fühle mich besser, wenn ich entscheiden kann. Nicht nur einbringen, sondern voranbringen und verwirklichen. Ideen und Ziele anpacken. Verbessern. Ich möchte Frauen in der digitalisierten Welt Türen öffnen. Ich liebe es, Unternehmerin zu sein.“

Ob als Nachfolgerin, Gründerin, Käuferin oder angestellte Geschäftsführerin – die Möglichkeiten, unternehmerisch tätig zu sein, sind vielfältig. Das zeigen die folgenden Beispiele:

#### NACHFOLGE: Mit den Töchtern rechnen

Wenn Katrin Richter über die Anfänge des Unternehmens spricht, das sie heute leitet, muss sie in eine Zeit zurückgehen, die sie selbst nicht erlebt hat. Aber so ist das mit Traditionsunternehmen wie der Dinzler Kaffeerösterei, die Otto Dinzler Ende der 1950er-Jahre gegründet hat. Man muss die Geschichte mit erzählen, zumal wenn man wie Richter davon überzeugt ist, dass „Marke Heimat braucht“. Die Marke, die sie verantwortet, hat ihre Heimat in Oberbayern. Richter ist stolz darauf, stolz auf das, was ihre Familie geschaffen hat: Als ihr Vater Franz Richter 1998 die Kaffeerösterei vom Gründer übernahm, beschäftigte die Firma drei Mitarbeiter. Heute arbeiten 200 Menschen im Unternehmen, das zuletzt 35 Millionen Umsatz im Jahr erwirtschaftet hat. Familienbetriebe haben eine eigene DNA, sie leben vom Zusammenhalt der Familienmitglieder. Auch Katrin Richter erzählt, wie alle mit



angepackt haben. In den Anfängen buk sie mit ihrer Mutter in der heimischen Küche Kuchen. Samstags, wenn schulfrei war, „habe ich mitgeholfen, wo auch immer es notwendig war“, sagt sie. Nach Beendigung der Schule jobbte sie ein Jahr lang im betriebseigenen Café.

Aber nicht aus jedem Jugendlichen, der mit Begeisterung beim Aufbau des Unternehmens hilft, wird ein Erwachsener, der in die Fußstapfen der Eltern treten will. Bei Richter war das auch nicht immer klar. Sie absolvierte ein Tourismus-Kolleg in Salzburg, arbeitete drei Jahre lang bei einem großen Büromöbelhersteller. „Mein Papa hatte nicht mit mir gerechnet“, sagt sie.

Er hat sich getäuscht. Seit 2012 sitzt Richter im Vorstand des Unternehmens, das sie gemeinsam mit ihrem Vater, ihrem Bruder, ihrem Cousin und einem Mitarbeiter aus den ersten Stunden führt. Sie verantwortet unter anderem das im vergangenen Frühjahr eröffnete Haus „otto“ am Hauptsitz in Irtschenberg, das für Veranstaltungen genutzt wird. Jetzt plant sie zusätzlich ein kleines Hotel auf dem Areal. Außerdem treibt sie die Expansion des Unternehmens voran. „Spätestens in zehn Jahren soll Dinzler Kaffee auch in Berlin und anderen Städten getrunken werden“, sagt die 35-Jährige. Während Richter vom Schreibtisch aus über ihre Vorhaben berichtet,

„Wenn man jung ist, wird man nicht immer ernst genommen oder nur als Tochter wahrgenommen. Das bringt den Vorteil mit sich, dass man gegebenenfalls unterschätzt wird.“

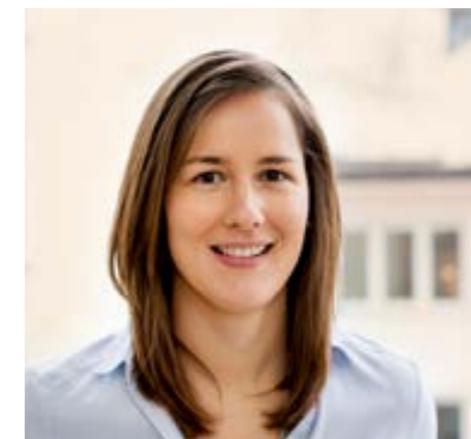
KATRIN RICHTER, VORSTAND DINZLER  
KAFFEERÖSTEREI AG, IRSCHEBERG,  
200 MITARBEITENDE

schaute sie aus dem Fenster hinunter auf die firmeneigene Kinderkrippe, in der ihre beiden eigenen Kleinen mit zehn anderen spielen und „Kinder cappuccino“ trinken. Hat man es schwerer als weibliche Nachfolgerin? „Wenn man jung ist, wird man nicht immer ernst genommen beziehungsweise nur als Tochter wahrgenommen“, sagt sie. Aber: „Das bringt den Vorteil mit sich, dass man gegebenenfalls unterschätzt wird.“

#### GRÜNDUNG: Die Sache von Grund auf verstehen

Dass Gloria Seibert vor dreieinhalb Jahren das Gesundheits-Start-up Temedica gegründet hat, geht maßgeblich auf diesen einen Satz zurück: „Ich wollte verstehen, was die digitale Welt im Inneren zusammenhält.“ Für eine Unternehmensgründung ist das ein ungewöhnliches Motiv. Aber Seibert ist alles andere als gewöhnlich. In der Schule übersprang sie eine Klasse. Im Alter von 25 Jahren startete sie ein Tech-Start-up – das ist noch immer eine Männerdomäne.

Zuvor hatte die Wirtschaftsjuristin bei McKinsey in der Beratung gearbeitet. In dieser Zeit betreute sie viele digitale Projekte. „Doch ich hatte das nicht zu hundert Prozent verstanden“, sagt sie. „Ich konnte nichts Digitales selber bauen.“ Genau das wollte sie nachholen, sie wollte Programmieren lernen. Oder, wie die 29-Jährige es ausdrückt: Sie wollte eben wissen, was die digitale Welt im Inneren zusammenhält. Dazu ging Seibert vor der Gründung sechs entscheidende Monate in ein Bootcamp ins Silicon Valley. Seibert hat Programmieren gelernt. Wenngleich es ihr manchmal schwerfiel. Geduld sei ihre Stärke nicht, gibt sie zu. „Aber Programmieren ist Geduld.“ Ein Bekannter, der merkte, wie Seibert sich „im Kreis drehte“, verwies sie an den Österreicher Clemens Kofler. Über tausende Kilometer hinweg brachte der ihr das Programmieren bei. Als Seibert aus den USA zurückkehrte, lernten sich beide persönlich kennen. Sofort fasste das Duo den Entschluss, eine Firma zu gründen



„Gerade Akademiker wägen zu viel ab, sehen zu sehr das Risiko.“

GLORIA SEIBERT,  
GESCHÄFTSFÜHRERIN TEMEDICA GMBH,  
MÜNCHEN, 40 MITARBEITENDE

und entwickelt nun Apps für Kranke und für die gesundheitliche Vorsorge. Dreieinhalb Jahre später beschäftigt Temedica bereits 40 Mitarbeiter. Das Team entwickelt gerade das dritte Produkt. Bislang wurde das Unternehmen mit einem mittleren siebenstelligen Betrag finanziert, die nächste Runde steht bevor.

Seibert beschreibt ihr Dasein als Unternehmerin so: „Ich führe ein Exotenleben.“ In Deutschland sei die Gründung eines Unternehmens nämlich nicht „der selbstverständlichste Weg“. Sie versteht daher, dass insbesondere Frauen zögerten, sich selbstständig zu machen. Sie sorgten sich, ob das mit der Familienplanung vereinbar sei. Außerdem sei es ja anfangs wirklich nicht leicht. „Trotz guter Ausbildung hatte ich von vielem, was die Unternehmensführung betrifft, keine Ahnung.“ Aber Seibert findet auch, dass „man einfach tun sollte“. Gerade Akademiker, so ihre Beobachtung, „wägen zu viel ab, sehen zu sehr



#### NACHGEFRAGT



#### SABINE BLEUMORTIER ERFOLGREICH AUSBILDEN

„Als Unternehmerin bin ich meine eigene Chefin – schon zwölf Jahre. Etwas aufzubauen, selbst zu gestalten, zu entscheiden – und die Verantwortung zu tragen, das ist für mich Unternehmertum und Freiheit in einem. Ein Leben als Angestellte: nein danke.“



#### EVA JUBITZ WOMENECTED

„Das Thema Work-Life-Balance verliert an Bedeutung, wenn man eine eigene Geschäftsidee entwickelt und diese aus Überzeugung umsetzt. Und die Zusammenarbeit in einem Team, das genau den eigenen Wertvorstellungen entspricht, ist hoch motivierend!“



#### MONIKA HASLBECK ACEA GMBH

„Wenn eigene Visionen wahr werden, wenn Du Anerkennung von Partnern und Mitarbeitern erhältst und Du zufrieden auf Dein Unternehmen blickst – dieses Erfolgsgefühl erfährst Du nur in der Selbstständigkeit. Wir Frauen arbeiten anders und das kann auch eine Stärke sein.“



#### CLAUDIA SCHULTE MARKETING-WEGE M.I.T. KRAFT

„Erfolge stehen und fallen mit unserem Mindset, unserer inneren Haltung und Tatkraft. Unternehmerin zu sein bedeutet für mich die Freiheit, mein Leben täglich selbst gestalten zu können, die für mich stimmigen Entscheidungen zu treffen und im eigenen Rhythmus zu wachsen.“

das Risiko“. Seibert indes sieht vor allem die Vorteile: „Ich habe Verantwortung, aber ich arbeite selbstbestimmt“, sagt sie. „Ich bin in einer privilegierten Rolle.“

#### KAUF: Seine Furcht überwinden

Wer den Lebenslauf von Sabine Holl kennt, kann sich kaum vorstellen, dass sie vor irgendetwas Angst haben könnte. Schon in jungen Jahren übernahm sie die Redaktionsleitung einer Lokalzeitung. Später machte sie sich alleine nach Sibirien auf. Doch Holl sagt genau das: „Ich hatte am Anfang echt Angst vor der Selbstständigkeit.“ Deshalb habe sie auch „lange gezaudert“, als ihr eine PR-Agentur zum Kauf angeboten wurde. Aber irgendwann stellte sie sich ihrer Furcht. Oder anders gesagt: Sie machte eine einfache Rechnung auf: Was ist sicherer: einen Arbeitgeber zu haben oder 20? „Ich kann auch in einem vermeintlich sicheren Job die Kündigung bekommen und stehe dann vor dem Nichts. Ich werde aber niemals alle Kunden auf einmal verlieren.“ Das heißt: Falls es schlecht läuft, muss sie vielleicht den Gürtel eine Zeit lang enger schnallen. „Aber ich stehe niemals vor dem Nichts.“

Es ist gut zehn Jahre her, dass diese Glaubenssätze Holl das nötige Vertrauen gaben, um den Schritt ins Unternehmerintum zu wagen. Sie übernahm die damals noch als HartzCommunications firmierende Agentur von der damaligen Inhaberin Sybille von Hartz. Noch heute ist es diese Mischung aus Vertrauen und unternehmerischem Denken, die sie leitet und die ihre Agentur für strategische Markenkommunikation beständig gesund wachsen lässt. Die promovierte 51-Jährige achtet zum Beispiel penibel darauf, sich nicht von einem Großkunden abhängig zu machen, sondern das Portfolio möglichst breit aufzustellen. Außerdem hat sie sich auf drei Branchen spezialisiert. Damit kann ihr auf gut 25 Mitarbeiter angewachsenes Team den Kunden aus diesen Bereichen eine besonders fundierte



„Ich kann auch in einem vermeintlich sicheren Job eine Kündigung bekommen und stehe dann vor dem Nichts. Ich werde aber niemals alle Kunden auf einmal verlieren.“

SABINE HOLL, GESCHÄFTSFÜHRERIN  
HARTZKOM GMBH, MÜNCHEN,  
25 MITARBEITENDE

Expertise bieten. Und besser zu sein als der Wettbewerb beschert einer Firma so gut wie immer gut gefüllte Auftragsbücher.

Bevor Holl Unternehmerin wurde, hat sie kreativ gearbeitet – als Journalistin, Pressesprecherin, Autorin, Agenturmitarbeiterin. Heute beschäftigt sie sich ausschließlich mit strategischen Fragen, entwickelt die Agentur und die Mitarbeiter weiter, akquiriert Kunden. Das macht ihr Spaß, sie führt ihre Firma erfolgreich. Dabei hat ihr das niemand beigebracht. Die ersten Monate nach der Übernahme war Sybille von Hartz zwar noch als Beraterin an Bord. Doch die Zusammenarbeit endete abrupt, als die frühere Inhaberin ihre Kompetenzen überschritt. „Die Situation war schwierig“, sagt Holl, aber auch wichtig für ihre persönliche Weiterentwicklung. Fürs Unterneh-

men sei der klare Schnitt sowieso gut gewesen: Die Mitarbeiter mussten sich fortan nur noch nach einer Chefin richten.

#### TOP-POSITION: Sich durchbeißen und trauen

Monika Dech hat ihr Jurastudium erfolgreich mit dem zweiten Staatsexamen abgeschlossen. Als „Vollblut-Juristin“ sah sie sich dennoch nie. Aber sie habe im Studium etwas Entscheidendes gelernt, sagt sie, nämlich, wie man an neue Sachverhalte herangeht: „Man muss sich durchbeißen.“ Dech ist seit 2015 stellvertretende Geschäftsführerin der Messe München und die einzige Frau in der sechsköpfigen Chefriege. Zudem ist sie deutschlandweit die einzige weibliche Leiterin einer Groß-Messegesellschaft. Die 59-Jährige hat also allen Grund, stolz zu sein. Man versteht, warum sie ihr Durchsetzungsvermögen herausstellt. Ohne Biss schafft man es nicht so weit, kann man kein Unternehmen führen. Dech ist zwar angestellt, betrachtet sich aber sehr wohl als Unternehmerin. „In der Top-Führungsriege muss man unternehmerisch denken“, sagt die gebürtige Würzburgerin. Gleiches erwarte sie von ihren Mitarbeitern in leitenden

Positionen. „Unternehmerisch zu denken gehört zur Grundeinstellung, ist Teil der Kultur und Erfolgsfaktor.“

Die Messe München beschäftigt mehr als 1200 Mitarbeiter aus 25 Nationen und ist erfolgreich. Dech trägt seit fast 30 Jahren dazu bei. Jahrelang war sie zunächst Leiterin der Stabsabteilung Direktion, später Projektleiterin der Reise- und Freizeitmesse f.re.e. 2002 übernahm sie den Geschäftsbereich, der internationale Fachmessen wie die BAU oder die drinktec veranstaltet. Ab 2010 gehörte auch der Bereich „Messe München Locations“, der externe Veranstalter betreut und Flächen und Gelände der Messe München an diese vermietet, zu ihrem Verantwortungsbereich. „Über Nacht führte ich 100 statt 30 Mitarbeiter“, sagt sie. „Die Übertragung dieses zusätzlichen Geschäftsfeldes an mich wurde abends beschlossen und mir am nächsten Morgen mitgeteilt.“ Sie habe nur fünf Minuten Zeit zum Überlegen gehabt. Und sie sagte zu. „Es war doch toll, dass meine Chefs mir das zugetraut hatten. Vor allem aber hatte ich mir es selbst zugetraut“, sagt sie. Sie wusste einfach: jetzt oder nie. „Solch eine Chance gibt es nur einmal“, sagt Dech. Erst seit einigen Jahren weiß sie, wie Recht sie hatte. „Hätte ich den Posten damals nicht angenommen, wäre ich heute vielleicht nicht mehr im Unternehmen. Ich wäre nicht stellvertretende Geschäftsführerin.“ Sie ist es gerne. Selbst dann, wenn es mal schwierig wird. „Wenn etwas nicht gut ist, dann versuche ich eben, es besser zu machen“, sagt sie. Das klingt sicher einfacher, als es ist. Aber Dech hat das Rüstzeug dazu: ihre Durchsetzungskraft und ihren Idealismus.

Sabine Hölper

„Unternehmerisch zu denken gehört zur Grundeinstellung, ist Teil der Kultur und Erfolgsfaktor.“

MONIKA DECH, STELLVERTRETENDE  
GESCHÄFTSFÜHRERIN MESSE MÜNCHEN GMBH,  
MÜNCHEN, 1200 MITARBEITENDE



#### NACHGEFRAGT



BEATRICE FISCHER-STRACKE  
STIMME – KLANG – HALTUNG

„Unternehmerin sein heißt, über den Tellerand hinausschauen. Neue Ideen entwickeln, weiter gehen und weiter lernen. Begeistert sein für die Sache, mit Herz und Verstand dabei sein, das lieben, was man tut. Sein Potenzial ausschöpfen durch Mindset, unternehmerisches Denken, Kreativität ...“



YVONNE MOLEK  
WILDE & PARTNER COMMUNICATIONS GMBH

„Die Bilanz nach über drei Jahrzehnten als Unternehmerin – ich würde es heute noch einmal genau so machen: Das Wort MUT als Leitmotiv täglich aufs Neue auf die Agenda setzen, Mixed Leadership und die Schaffung eines familien-gerechten Umfeldes zur Philosophie machen, frühzeitig ein breites Netzwerk aufbauen.“



BEATE MADER  
VISION<sup>3</sup>

„Spaß, Selbstverwirklichung und Freiheit sind meine Antreiber zur Selbstständigkeit. Bleibt Euch treu! Verkauft Euch nicht unter Wert, ab und zu ein wenig mehr „Show“ und weniger Perfektionismus helfen und macht einen ordentlichen und ehrlichen Businessplan!“



GABRIELE BUCHNER  
ABSCHIEDS- UND  
VERÄNDERUNGS COACH

„Es ist großartig, Unternehmerin zu sein, denn ich genieße Selbstbestimmung und Unabhängigkeit. Mit Liebe und Leidenschaft kann ich meine Berufung leben, mich täglich auf neue Herausforderungen einlassen und habe es noch keinen Tag bereut.“

## GRÜNDERINNEN

wollen mit neuen Ideen den Markt erobern. Hier erzählen sie, was sie an diesem Weg reizt.

## IM TEAM MEHRWERT SCHAFFEN

3D-Drucker, die passgenaue Knochenimplantate für Patienten drucken – das ist **MIRIAM HAERSTs** Vision. Um sie umzusetzen, hat die junge, promovierte Maschinenbauingenieurin mit Studienkollegen vor zwei Jahren ein Start-up gegründet – ein wohlkalkuliertes Risiko.

Technikaffin und praktisch veranlagt war Miriam Haerst schon immer. „Als Kind habe ich meinem Vater oft beim Reifenwechsel oder handwerklichen Tätigkeiten geholfen, versuchte mich erfolgreich an der Laubsäge – meine Eltern haben mich einfach machen lassen.“ Naturwis-

senschaften waren auch in der Schule Haersts Steckenpferd, vor allem Mathe und Bio. „An meinem neusprachlichen Mädchengymnasium war ich damit eine Rarität.“ Und dennoch: Dass die heute 33-Jährige einmal Geschäftsführerin eines Unternehmens werden würde, das 3D-Drucker für die Medizintechnik entwickelt, war so nicht vorauszusehen. „Jahrelang spielte ich mit dem Gedanken, SOS-Kinderdorf-Mutter zu werden“, schmunzelt die Münchnerin. Dann wollte sie eine duale Ausbildung machen, „etwas Praktisches.“ Ein Maschinenbaustudium? „Das hatte ich bis zur Oberstufe gar nicht auf dem Schirm.“ Dass es dann doch dazu kam, ist der Herbstuni an der TU München (TUM) zu verdanken. Hier können Schülerinnen ab der zehnten Klasse in Projekte verschiedener Fakultäten hineinschnuppern. „Die Einblicke haben mir die Vielseitigkeit des Studiengangs Maschinenwesen gezeigt. Das reizte mich, ich wusste, was auf mich zukommt und dass ich mir das zutrauen kann.“

In einem Praktikum bei einem Hörgerätehersteller in der Schweiz beschäftigte sich Haerst intensiv mit Materialien und der Kunststoffverarbeitung, machte erste Erfahrungen mit 3D-Druckern: „Die Mischung aus Sinnhaftigkeit meiner Tätigkeit, materialwissenschaftlichen Themenstellungen und Produktentwicklung gefiel mir – und gefällt mir bis heute.“ Die vielseitigen Einsatzmöglichkeiten des 3D-Druckers ließen sie nicht los. Mit drei Studienkollegen, ebenfalls Maschinenbauingenieure, entwickelte sie an der TUM ein erstes Funktionsmuster eines Druckers für Implantate aus Kunststoff mit integriertem Reinraum. „Aber ich will meine Ideen in die Praxis umsetzen und anderen einen Mehrwert bringen, an der Uni ist das nicht in dieser Form möglich.“ Den anderen ging es ähnlich. Was also lag näher, als gemeinsam ein Unternehmen zu gründen: Die Idee war klar, das Team – ergänzt durch einen Wirtschaftsingenieur – stand, das Know-how war vorhanden – fehlte nur noch die Finanzierung. Als auch diese vorerst durch das Exist-Forschungstransfer-Programm gesichert war, hatte die promovierte Maschinenbauingenieurin bereits gründlich Pro und Kontra der Selbstständigkeit gegeneinander abgewägt und für sich entschieden: „Ich will das probieren.“

Anfangs nutze das Start-up Räume in der Uni. Mittlerweile ist Kumovis in den Gewerbepark München-Neuaubing umgezogen, hat seine Mitarbeiterzahl auf elf erhöht und sich weitere Investoren ins Boot geholt. Ende 2018 lieferte es die ersten Vorseriendrucke an Pilotkunden, „im August nun die erste Serienmaschine“, freut sich Haerst, die bei der Entwicklung statt digitaler Modelle physische Prototypen bevorzugt: „Die besitzen einen ganz anderen Wert, erfüllen einen mit Stolz.“

Erste Rückschläge gab es auch schon zu verkraften. Ein Pilotkunde wurde insolvent, die Maschine nie bezahlt, „und es dauerte, bis wir sie zurückbekamen“. Doch man muss nach vorne schauen: „Einmalige Niederlagen bringen einen weiter.“ Mit ihrem derzeitigen Team würde die Jungunternehmerin sofort wieder gründen: Es sei wunderbar, wenn man die Meilensteine sieht, die man ge-

meinsam erreicht. „Es gibt keinen Grund, nicht den Schritt in eine wohlüberlegte Selbstständigkeit zu gehen“, will sie auch gerade Frauen fürs Unternehmertum begeistern. „Denn es ist die beste Möglichkeit, seine Stärken einzusetzen sowie Themen selbst zu gestalten.“ Und das Risiko? „Das gibt es überall, auch bei einer Festanstellung.“

Eva Müller-Tauber

## PERFEKTEN GENUSS KREIEREN

**KARIN HALLINGER** ließ sich bei Chocolatiers von Weltrang ausbilden. Nun kreiert sie nicht nur ständig neue Köstlichkeiten, sondern sorgt auch für eine besondere Unternehmenskultur.

Kaum zu glauben: Schon seit Januar laufen die Weihnachtsvorbereitungen bei der Hallingers Genuss Manufaktur GmbH auf Hochtouren. „Wir haben beschlossen, uns dieses Jahr strategisch komplett darauf auszurichten, das restli-

che Jahr erledigen wir nebenbei“, sagt Karin Hallinger. Der Grund: Weihnachten trägt 40 Prozent zum Umsatz bei und ist somit das Hauptgeschäft der Firma, die Schokolade, Tee, Kaffee, Gewürze und Liköre herstellt und vertreibt. Die Ideen für neue Produkte gehen der Inhaberin nicht aus: „Mich inspiriert alles, was mir begegnet“, erzählt sie in ihrer lebhaften und unkomplizierten Art. Egal, was sie in ihrem Leben anfasst, sie packt es mit Schwung, Power und Mut an. Und sie braucht die Abwechslung. „Einfach machen und etwas Neues probieren“, stand 2011 hinter der Idee, gemeinsam mit ihrem Mann Patrick eine Schokoladenmanufaktur zu gründen. Sie wollten ein Produkt entwickeln, dessen Inhalt und Design perfekt aufeinander abgestimmt ist, in Bioqualität, ohne künstliche Aromen und mit möglichst regionalen Zutaten. Das gab es damals noch nicht.

Wie man Pralinen und Schokotafeln herstellt, wusste Hallinger anfangs zwar nicht, aber als gelernte Hotelkauffrau war sie immerhin vertraut mit den Abläufen in Gastronomie und Verwaltung. „Mit Kind und Kegel“ zog sie für ein halbes Jahr nach Belgien und Frankreich und ließ sich von Chocolatiers von Weltrang ausbilden. Die Produktion der Autodidakten begann im eigenen Wohnhaus. Heute befindet sich Hallingers

„Bei uns in der Familie sind alle selbstständig, etwas anderes kam für mich nicht in Frage.“

KARIN HALLINGER, HALLINGERS GENUSS MANUFAKTUR GMBH, LANDSBERG/LECH, 40 MITARBEITENDE



„Selbstständigkeit ist die beste Möglichkeit, seine Stärken einzusetzen sowie Themen selbst zu gestalten.“

MIRIAM HAERST, KUMOVIS GMBH, MÜNCHEN, 11 MITARBEITENDE



Genuss Manufaktur in Landsberg/Lech in einer umgebauten Druckerei, beschäftigt 40 Mitarbeiter, liefert ihre Köstlichkeiten in alle Welt und betreibt einen Onlineshop sowie vier Ladengeschäfte in der näheren Umgebung.

Parallel dazu führte die 36-Jährige noch sieben Jahre lang ihr 2005 gegründetes, erstes Unternehmen: Hallingers Business Trainings. „Bei uns in der Familie sind alle selbstständig, etwas anderes kam für mich nicht in Frage“, sagt Hallinger. Sie nutzte ihre Erfahrungen aus der Personalabteilung des Frankfurter Kempinski Hotels und machte mit ihrem elfköpfigen Team Mitarbeiter und Führungskräfte mit Knigge-Regeln vertraut. „Mitarbeiterführung ist mein Steckenpferd“, verrät die Geschäftsfrau, die ihr Know-

how in ihrer zweiten Firma gut umsetzen kann. Denn sie ist neben Produktion, Handel und Verpackung für Personal zuständig, während sich ihr Ehemann Patrick, ein ehemaliger Unternehmensberater, um Finanzen, Marketing und Design kümmert. Karin Hallinger empfindet eine enge Bindung zu ihren Angestellten: „Als Unternehmerin bin ich frei für sie eine besondere Arbeitskulturlösung zu schaffen“ – mitarbeiterfreundlich, harmonisch, ohne Ellenbogen. Damit es für alle abwechslungsreicher wird, führte sie außerdem ein rollierendes System ein. Und sie holt sich Spitzenkräfte aus der Hotellerie, weil die mit Kunden gut umgehen können. Ihr Unternehmen sei wie ein „Hotel mit Fünf-Sterne-Standard, nur ohne Betten“, meint Hallinger scherzhaft.

Harriet Austen

## MIT SOFTWARE LEBEN RETTEN

**ANGELIKA KNEIDL** behauptet sich erfolgreich in einer Nische: Sie entwickelt digitale Lösungen, die simulieren, wie sich Menschen auf Fluchtwegen, in Gebäuden und auf Plätzen verhalten und will damit zur allgemeinen Sicherheit beitragen.

Sich immer wieder heraus aus der Komfortzone zu bewegen, Verantwortung zu übernehmen, eigene Schwerpunkte zu setzen – Unternehmerin sein bedeutet für Angelika Kneidl (38) exakt das. „Nur wenn ich diese Freiheit lebe, kann ich mich genau mit den Themen beschäftigen, die mich mit Leidenschaft antreiben“, bringt die Geschäftsführerin der accu:rate GmbH in München ihre Motivation auf den Punkt. Ihre Mission heißt Sicherheit. „Mit unserer Software wollen wir Leben retten“, sagt die Firmenchefin. Wir, das ist neben ihr noch Florian Sesser. Gemeinsam begannen die beiden 2014 ihr Start-up als Ausgründung aus der Technischen Universität München (TUM) – mit großem Erfolg.

Die Gründer haben eine Marktnische gefunden, in der sie sich bislang fast allein bewegen. Mit ihrer Software simulieren sie am Computer zum einen die Evakuierung von Großveranstaltungen, zum anderen alle Arten von Personenströmen. Dabei geht es vor allem darum zu prüfen, ob die Kapazitäten in Flughäfen, Mensen oder Ausstellungsräumen ausreichen. Für Museen untersuchen sie etwa, wo sich Warteschlangen

bilden könnten und ob die Wegeführung günstig ist. Inzwischen beschäftigen Kneidl und Sesser 15 Mitarbeiter.

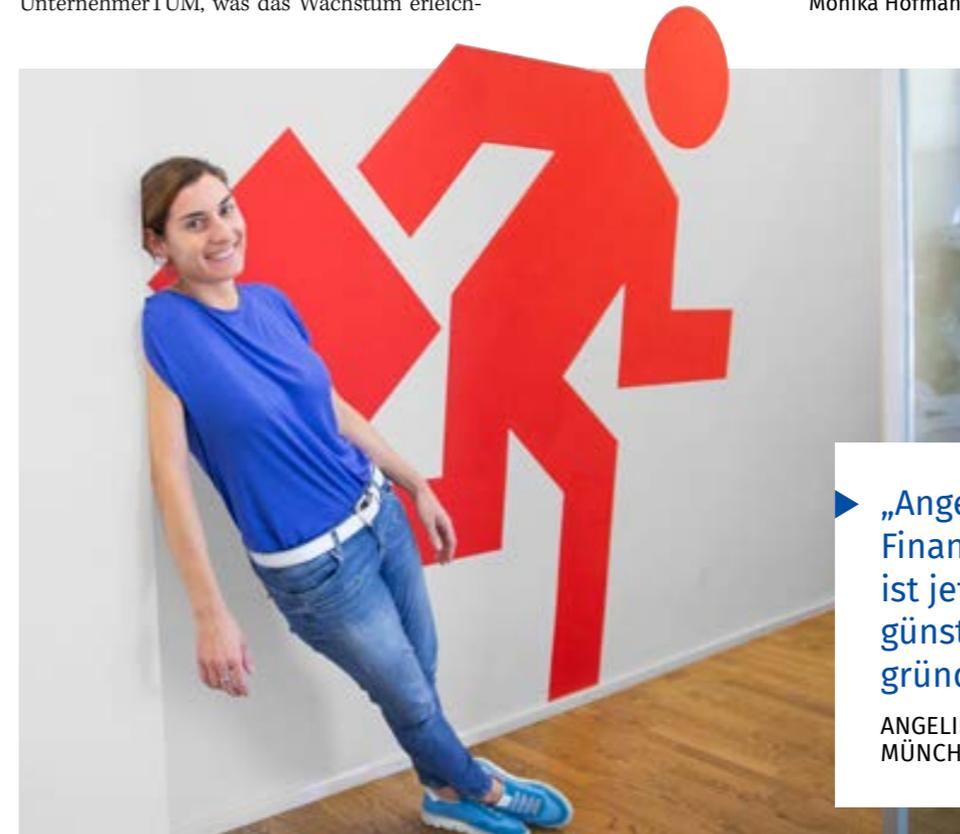
Bereits als Doktorandin am Lehrstuhl für Computergestützte Modellierung der TUM entwickelte die Informatikerin eine entsprechende Software mit. Als Unternehmerin geht es ihr nun vor allem darum, die Komplexität von Personenströmen analysierbar und damit besser kontrollierbar zu machen. „Menschen bewegen sich nicht wie Maschinen, sie haben verschiedene Motive, verhalten sich oft nicht nach Plan – gerade wenn sehr viele Personen aufeinandertreffen“, erklärt sie. „Simulationen decken dabei Aspekte auf, an die der Mensch gar nicht denkt, und sie haben keine subjektive Wahrnehmung.“ Die Software von accu:rate veranschaulicht, welche Wege die Menschen nehmen, wie viele in welche Richtung laufen und wo es Engpässe geben könnte. Auf dieser Basis lassen sich nicht nur detaillierte Evakuierungspläne erstellen, sondern auch Hinweise aufdecken, welche Schwachstellen große Locations haben. Kneidl: „Am besten sollten diese Aspekte schon beim Bau berücksichtigt werden.“

Kunden aus Berlin, Dresden, Stuttgart oder Moskau greifen heute gerne auf die Expertise von accu:rate zurück, ebenso aber auch solche aus München und Oberbayern. Beispielsweise prüfen Kneidl und Sesser mit einer Räumungssimulation, ob das Evakuierungskonzept auf der Wiesen oder in der Allianz Arena funktioniert. Auch die Passagierströme auf der geplanten zweiten S-Bahn-Stammstrecke simuliert die junge Firma. Um die wachsende Zahl der Projekte zu stemmen, sucht sie kontinuierlich Menschen, die Lust haben, etwas zu bewegen. Ihren Mitarbeitern lässt die Geschäftsführerin viel Freiraum. „Ich möchte sie dazu befähigen, ihre eigenen Ide-

en zu entwickeln und umzusetzen“, unterstreicht sie. Vor allem wünscht sie sich mehr Frauen in der Start-up-Szene. „Gerade jetzt ist die Zeit angesichts vieler Finanzierungsprogramme günstig“, weiß sie. Ihre Firma startete mit der Hilfe des Programms Exist und des Investorennetzwerks UnternehmerTUM, was das Wachstum erleich-

terte. Allerdings kennen viele Gründungswillige solche Programme nicht: „Eine bessere Kommunikation wäre hilfreich.“ Ob die Firmenchefin jemals den Sprung ins Unternehmertum bereut hat? „Niemals, erst damit kam ich tatsächlich dort an, wo ich immer hin wollte.“

Monika Hofmann



„Angesichts vieler Finanzierungsprogramme ist jetzt der Zeitpunkt günstig, eine Firma zu gründen.“

ANGELIKA KNEIDL, ACCU:RATE GMBH, MÜNCHEN, 15 MITARBEITENDE

## GUTEM SERVICE VERPFLICHTET

**LYDIA MORAWIETZ** ergriff jede Chance, die sich ihr bot: Sie gründete zwei Firmen und baute ihr Geschäft ständig aus. Dafür wurde sie 2010 zur „Unternehmerin des Jahres“ gekürt.

An ein prägnantes Ereignis erinnert sich Lydia Morawietz besonders gerne: „Ich durfte ein Doppel-Jubiläum im Maximilianeum feiern.“ Über 100 Gäste, darunter der damalige zweite Münchner Bürgermeister Josef Schmidt (CSU) und der Schlagersänger Roberto Blanco, gratu-

lierten ihr am 30. Juli 2015 zu ihren beiden Firmengründungsjubiläen 1985 und 2005. Gleichzeitig beschloss die vielseitige Unternehmerin an diesem Tag, ihre Geschäftsbereiche neu zu positionieren, „um den Wiedererkennungswert zu erhöhen“, wie sie sagt. Seitdem laufen Büroservice, Business-Coaching & Training sowie Seniorservice nur noch unter dem Namen Lydia Morawietz. Wobei sie immer wieder betont, dass „alle Dinge einfach auf mich zugekommen sind und ich stets das Risiko eingegangen bin, sie auch umzusetzen.“

Angefangen hat die gelernte Rechtsanwaltsgehilfin 1985 mit einem Büroservice, den man heute vermutlich Business-Center nennen würde. „Ich war damals meiner Zeit voraus“, sagt die 61-Jährige. Ihre Dienstleistungen rund um das Sekretariat sprachen sich herum, das Geschäft ging schlagartig nach oben und sie fragte jeden nach



► „Stilsicherheit und gutes Benehmen tragen erheblich zum Geschäftserfolg bei.“

LYDIA MORAWIETZ, LYDIA MORAWIETZ BÜROSERVICE, BUSINESS-COACHING & TRAINING SOWIE SENIORENSERVICE, MÜNCHEN, 9 MITARBEITENDE

ist sie überzeugt. Es blieb aber nicht bei Vorträgen und Seminaren für Führungskräfte, Jungmanager und Berufseinsteiger. Ein Besuch der Messe „Die 66“ in München regte sie dazu an, auch Senioren Tipps zur Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung zu geben. Prompt wurden Morawietz' Vorträge auf Aida-Kreuzfahrtschiffen gebucht, „eine tolle Zeit“, wie sie sagt. Daraus entstand ein dritter Geschäftsbereich: Lydia Morawietz seniorenservice. Als ihr Vater ein Pflegefall wurde, erlebte sie, wie schwierig es war, Hilfe bei den Dingen des täglichen Lebens zu bekommen. Mit einem durchdachten Full-Service begleitet sie seit 2015 Angehörige von älteren, pflege- und hilfsbedürftigen Menschen.

„Dinge selbst entscheiden und kreieren zu können“, steht für Morawietz, die 2010 zur „Unternehmerin des Jahres“ gekürt wurde, an erster Stelle. Diese Freiheiten bietet ihr das Unternehmertum. Wobei sie es anfangs nicht leicht hatte. Als sie 1985 als junge Frau ihre erste Firma gründete, gab es kaum weibliche Führungskräfte. „Ich war in allen Veranstaltungen als Frau fast alleine und wurde nicht ernst genommen.“ Überzeugt hat sie nach eigenen Aussagen mit Kompetenz und Selbstbewusstsein. „Mich konnte man nicht über den Tisch ziehen“, sagt sie heute.

Harriet Austen

neuen Räumen – mit Erfolg. Heute bietet sie mit ihren 9 Mitarbeitenden 30 Firmen auf 1 000 Quadratmetern am Isarufer Büroräume und ein Rundum-Sorglos-Paket an, das geprägt ist von ihrer Art mit Menschen umzugehen: warmherzig, wertschätzend, zugewandt, auf kleinste Details achtend. Ihre Umgangsformen kommen bei den Kunden an.

Ihre Erfahrungen in Kommunikation und Geschäftsumgang nutzte die Unternehmerin, um sich weiterzuentwickeln und ihr Wissen weiterzugeben. Sie ließ sich als Etikette-Trainerin und systemischer Coach ausbilden und gründete 2005 ihre zweite Firma: Lydia Morawietz training.coaching. „Stilsicherheit und gutes Benehmen tragen erheblich zum Geschäftserfolg bei“,

## SPRACHE SMART ANALYSIEREN

**DAGMAR SCHULLER** will künstliche Intelligenz (KI) marktfähig machen. Sie hat sich mit intelligenten Sprachanalysen einen Namen gemacht. Dafür erhielt ihre Firma unter anderem den Innovationspreis.

Als Dagmar Schuller gemeinsam mit international renommierten Wissenschaftlern der TU München – Björn Schuller, Florian Eyben, Martin Wöllmer und Felix Weninger – die audEERING GmbH gründete, war sie für den Sprung in die Selbstständigkeit schon bestens gewappnet. Die studierte Wirtschaftswissenschaftlerin hatte bereits viele Jahre lang Berufserfahrung bei einer global aufgestellten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft im IT-Bereich gesammelt, unter anderem in New York. Zum Zeitpunkt der Firmengründung

im Dezember 2012 war sie für einen Medienkonzern in einer leitenden Funktion tätig und wusste, worauf es in Führungspositionen ankommt. „Mir war damals aber längst klar, dass ich irgendwann mein eigenes Unternehmen gründen werde, zumal gerade in Konzernen plötzlich enorme Hürden auftauchen können, wenn man als angestellte Führungskraft wirklich etwas bewegen will“, erinnert sich die 43-jährige Unternehmerin. „Diese Ineffizienz hat mich gewaltig gestört.“ Die gebürtige Österreicherin wollte ihre Karriere in die eigenen Hände nehmen – schnell vorankommen, eigene Ideen und Visionen in marktfähige, skalierbare Produkte umsetzen, dabei hochinnovativ und weltweit führend sein.

Und sie hatte eine klare Vorstellung davon, in welchen Bereichen sich ihre ambitionierten Absichten rasch verwirklichen lassen. „In der intelligenten Sprachanalyse schlummert ein gewaltiges Marktpotenzial, und wir waren die Ersten, die das erkannt haben“, so Schuller.

Bis im Jahr 2016 die operativen Geschäfte richtig anliefen, arbeitete sie parallel als angestellte Managerin. Seit 2017 ist sie audEERING-Geschäftsführerin. Bei den Produkten der Gilchinger Firma handelt es sich um softwarebasierte Sensorsysteme, die mittels künstlicher Intelligenz (KI) binnen weniger Sekunden automatisch die emotionale oder gesundheitliche Verfassung von Personen aus dem Audiosignal erkennen und diese in Echtzeit verfolgen können. Beim Innovationspreis Bayern 2018 erhielt das Unternehmen, das mittlerweile 60 Mitarbeiter beschäftigt, einen Hauptpreis. Ebenfalls 2018 erreichte audEERING unter 200 europäischen „Deep Tech“-Firmen eine Top Fünf-Platzierung bei der Digital Challenge des Europäischen Innovations- und Technologieinstituts (EIT) für „Digital Wellbeing“. Jüngst wurde das Unternehmen mit dem Vision Award 2019 gekürt, den der Münchner Unternehmer Ulrich Clef initiiert hat.

Die Technologie kommt unter anderem in der Marketingbranche, im Automobilbereich sowie in der Medizin zum Einsatz, etwa zur Früherkennung von Parkinson sowie von anderen Krankheiten, die sich über die Stimme äußern. Im Bereich Telemedizin zum Beispiel sieht Schuller eine Vielzahl von möglichen Anwendungsfeldern, etwa in ländlichen Gebieten mit geringer Arztdichte oder in Entwicklungsländern. „Computer oder auch Smartphones, Wearables oder Hearables können mit audEERING-Lösungen zum Assistenten der Ärzte vor Ort werden und die Diagnose sowie Therapie verbessern. Ebenso können sie den Nutzern direkt Feedback geben.“ Die Unternehmerin betont: „Es bereitet mir sehr viel Freude, wenn wir mit unseren Produkten den Menschen helfen können.“

Auch für den Nachwuchs engagiert sie sich, speziell für junge Frauen. „Wir wollen sie für KI-

Berufe begeistern.“ In der Gilchinger Firmenzentrale hielt sie im Sommer 2019 einen Girls' Day für 14 Schülerinnen ab und im September durften zehn Schülerinnen dort ihre eigenen KI-Modelle zusammenbauen. Rund 50 Prozent der audEERING-Beschäftigten sind Frauen.

Früher war Schuller im Übrigen auch als Musikerin sehr aktiv – in einer Bigband, in einer Rockband wie auch in einer Country-Band, als Saxophonistin oder am Klavier. „Heute spiele ich aus Zeitmangel aber nur noch gelegentlich für mich oder mit der Familie.“

Josef Stelzer

► „Wir wollen speziell junge Frauen für KI-Berufe begeistern.“

DAGMAR SCHULLER, AUDEERING GMBH, GILCHING, 60 MITARBEITENDE



**NACHFOLGERINNEN** übernehmen den Familienbetrieb und modernisieren ihn. Hier berichten sie, wie sie diese Herausforderung gemeistert haben.

## DEN WANDEL DER BRANCHE MITGEHEN

**LIZA UND CLAUDIA HEINDL** haben die Familiendruckerei übernommen und sehen als ganzheitlicher Dienstleister jede Menge Chancen in der Zukunft.

Eine Druckerei – das hört sich im Onlinezeitalter mehr wie ein exotisches Hobby an, weniger wie eine unternehmerische Perspektive. Dennoch haben sich zwei junge Frauen aus Neuburg an der Donau dazu entschieden, die eine 25, die andere 38 Jahre jung, das elterliche Unternehmen zu übernehmen und in der nächsten Generation weiterzuführen. Das Verblüffende daran: Während rund um uns herum die Augen der Menschen an Monitoren hängen, spürt man im Gespräch mit Liza und Claudia Heindl nicht einen Augenblick des Zweifels, dass der Weg, den sie eingeschlagen haben, genau der richtige für beide ist.

Das hat auch damit zu tun, dass Druckerei bei den Heindls mehr bedeutet als Papier rein, Farbe drauf, Heft raus. Schon früh hat sich das Familienunternehmen auf jene anspruchsvollen Formen der Drucktechnik spezialisiert, die nicht so ohne weiteres durch digitale Varianten ersetzbar sind; allen voran der Siebdruck, der dazu geeignet ist, auf fast allen Oberflächen und Formen Botschaften anzubringen. Fahrzeuge zum Beispiel oder Baumaschinen bekommen in Neuburg Logos und Schriftzüge verpasst, ebenso zahlreiche andere Varianten von Außenwerbung. Wobei für Claudia, die ältere der beiden, der Siebdruck auch eine Kunstform ist, mit der sie schon als Jugendliche experimentierte und gestaltete. „Mir gefällt die Verbindung von handwerklicher Qualität und industriellem Anspruch – darin drückt sich die ganze Zukunftschance der Druckbranche aus“, sagt die junge Unternehmerin.

Was die Schwestern ebenfalls voller Zuversicht die Nachfolge in der Firmenführung antreten ließ: „Wir haben gemeinsam mit unserem Vater den Wandel der Branche hautnah miterlebt und sind ihn mitgegangen, da haben Konkurrenten noch viel Geld in große Druckstraßen investiert, die sich heute nicht mehr rechnen“, sagt Liza. Wandel, das hieß für sie Abschied vom reinen Offset-Angebot, „auch wenn Baufirmen bis heu-

te ihre Durchschreibesätze bei uns machen lassen“. Wandel, das hieß einerseits, die Technik zu erweitern und andererseits, sich auf die ganzheitliche Dienstleistung auszurichten. „Wir können einem Veranstalter nicht nur die Wegweiser und Verkehrsschilder anfertigen, sondern wir haben uns auch dafür qualifiziert, komplette Verkehrsplanungen und Messekonzepte zu erstellen und genehmigen zu lassen – und lagern das ganze Equipment nach Ende der Veranstaltung auch bei uns ein.“ Überwindung hat das die beiden nie gekostet. „Es hat uns schon immer viel gegeben, wenn unsere Kunden glücklich und begeistert wa-

ren“, sagt Claudia. „Wenn man da dranbleibt, merkt man schnell, womit das über den Druckauftrag hinaus möglich ist.“ Da gelingt es dann auch mal, einen kompletten Schulungsraum so zu komprimieren, dass er in einen Koffer passt, der jetzt weltweit im Einsatz ist. Nicht alles entstand dabei aus eigener Hand, aber in eigener Regie. Denn, so erklären die Heindl-Schwestern und geben das anderen Jungunternehmerinnen mit auf den Weg, „im Freundeskreis oder im Netzwerk findet sich immer jemand, der weiterhilft“. Und, zweiter Tipp: „Augen auf, am Ball bleiben und die Digitalisierung mitnehmen“.

Ulrich Pfaffenberger

## ANTWORTEN AUF NEUE TRENDS FINDEN

**KATRIN BERNBACHER** führt die oberbayerische Nudelfabrik in fünfter Generation und geht dabei, ganz selbstverständlich, neue Wege in der Spur früherer Generationen.

Wenn man Katrin Bernbacher fragt, ob sie einen besonderen Weg eingeschlagen habe, um dort hinzukommen, wo sie heute ist, an die Spitze des gleichnamigen Familienunternehmens, dann erzählt sie eine kleine Geschichte über diesen Weg, den sie wirklich gegangen ist: „Meine Wiege stand tatsächlich einst in der Firma am Tassiloplatz in München, weil wir dort gewohnt haben, bis ich zur Schule kam. Schon als kleines Kind führte mich mein Weg also jeden Tag durch den Maschinensaal.“ Danach macht sie aber gleich klar, dass auch im übertragenen Sinn die fünfte Generation der Nudelfabrikanten aus Oberbayern zielstrebig einen eigenen Kurs eingeschlagen hat: „Es hieß in der Familie nie, dass ich die Nachfolge übernehmen muss“, sagt sie. „Trotzdem habe ich mich entschlossen, an der TU München-Weihenstephan Lebensmitteltechnologie zu studieren. Und danach habe ich erst einmal Erfahrungen in der Milchwirtschaft gesammelt.“ Mit diesen im Gepäck kehrte sie dann 2012 dorthin zurück, wo „Bernbacher“ auf dem Klingelschild steht. 2018 trat sie schließlich in die Geschäftsleitung des Betriebs ein, der 2013



► „Spaß an dem haben, was man tut: Nur so kann man auf Dauer erfolgreich sein.“

KATRIN BERNBACHER,  
JOSEF BERNBACHER &  
SOHN GMBH & CO. KG,  
HOHENBRUNN,  
120 MITARBEITENDE

nach Hohenbrunn (Landkreis München) umgesiedelt war. Wie ihr Vater und ihr Großvater vor ihr hat sie dabei nicht nur die Verantwortung fürs Produkt übernommen, sondern auch für die Fertigungstechnik. Eine Welt, die ihr von jeher vertraut ist mit allen Prozessen und Abhängigkeiten, mit aller Öffentlichkeit, mit der sich die



► „Augen auf, am Ball bleiben und die Digitalisierung mitnehmen.“

LIZA (L.) UND CLAUDIA HEINDL,  
HEINDL-DRUCK+Werbung GMBH, NEUBURG/  
DONAU, 18 MITARBEITENDE



„Frauen führen eher mit Empathie und Weitsicht, sie haben wohl aus Prägung immer einen Plan B und C parat.“

CATRIN GRAF, GRAF-DICHTUNGEN GMBH, MÜNCHEN, 30 MITARBEITENDE

Lebensmittelproduktion konfrontiert sieht. Die Nähe zum Produkt ist Bernbacher anzumerken. Noch heute liebe sie es, „in die Produktion zu gehen und einfach auch einmal mit anzupacken und letztendlich dann das fertige Produkt in der Hand halten zu können.“

Auch wenn sich die Voraussetzungen für erfolgreiches Agieren am Markt geändert haben, auch wenn der Markt heute schnelllebig und aggressiver sei als in der Vergangenheit, so fühle sie sich doch wohl mit den unternehmerischen Aufgaben, etwa Antworten zu finden auf neue Trends wie Regionalität oder Nachhaltigkeit. Da macht sie deutlich, warum eine gute Nachfolge immer auch einen Brückenschlag bedeutet: „Hier baue ich sehr auf die langjährige Erfahrung meines Vaters, aber auch auf Mitarbeiter, die teilweise schon mit meinem Opa gearbeitet haben.“

Familie als Rückhalt – das hat bei Katrin Bernbacher eine doppelte Funktion. Es sei keine Hürde gewesen, aber eine Herausforderung mit zwei kleinen Kindern in die Geschäftsführung einzutreten. „Dies konnte nur mit der Unterstützung meiner Familie und meinem Team funktionieren,

auf die ich mich zu jeder Zeit verlassen konnte und noch immer kann.“ Umso mehr kann sie ihre Haltung zur Selbstständigkeit genießen, die ihr – neben dem fachlichen Bereich – eben auch ein breites Spektrum an Zuständigkeiten für das Innen- und das Außenleben des Unternehmens liefert. „Entscheidungen zu treffen, die die Firma weiterbringen und dafür die Verantwortung zu übernehmen – das finde ich nach wie vor spannend und bin mit Herzblut dabei.“

Einen Teil der Motivation liefert ihr dabei auch der Umstand, dass Produkt und Unternehmerin den gleichen Namen tragen. „Ich bin stolz darauf, ein Produkt in den Händen halten zu können, das der Ur-Ur-OPA auf den Markt gebracht hat. Ich bin mir aber auch der größeren Verantwortung bewusst, die jedem zufällt, dessen Namen untrennbar mit dem Produkt verbunden ist.“ Eine Last ist ihr das also nicht, im Gegenteil. Einem jungen Menschen, der sie fragt, worauf es beim Unternehmensein ankommt, würde sie dies mit auf den Weg geben: „Spaß an dem haben, was man tut: Nur so kann man auf Dauer erfolgreich sein.“

Ulrich Pfaffenberger

## DIGITAL MODERNISIEREN

**CATRIN GRAF hat den Traditionsbetrieb internetaffin gemacht. Dabei zahlen sich ihr Mut und ihre Innovationsfreude aus: Seit sie Chefin ist, wächst die Firma weiter.**

Was Unternehmertum bedeutet, bekam Catrin Graf (52) von Kindesbeinen an mit. „Ich kenne kaum etwas anderes, abgesehen von meiner Ausbildung und meinem Auslandsaufenthalt bei einem Lieferanten“, lacht die Inhaberin der Graf-Dichtungen GmbH in München-Freiham. Ihre Eltern übernahmen die von den Großeltern gegründete Firma und verkauften diese. Vor 26 Jahren starteten sie neu, zuerst in ihrer Wohnung, später mit einem Ladengeschäft in der Landsberger Straße. Als Graf 2005 die Nachfolge antrat, wusste sie, worauf sie sich einließ. Mit dem Auf und Ab leben, sich den Risiken stellen, immer neue Herausforderungen meistern – vor allem um diese Angelpunkte drehte sich oft das Familienleben. Genau darin sieht die Mittelständlerin das Schöne. „Denn in jedem Risiko, das sich aus Marktveränderungen ergibt,

liegt eine Chance“, sprüht sie vor Unternehmerteil: „Gerade diese Chancen in neue Ideen umzumünzen, macht mir unheimlichen Spaß.“

Deshalb startete sie nach ihrer Übernahme mit einem Onlineshop für Dichtungen und baute so das Geschäft weiter aus. Inzwischen können ihre Kunden aus rund 5000 Produkten auswählen. Damit sie rasch die passende Dichtung finden, entwickelte Graf für den Shop eine Onlinedatenbank mit einer zusätzlichen Bildsuchfunktion: Kunden fotografieren den Querschnitt ihrer alten Dichtung, senden die Fotos an die Datenbank und erhalten den passenden Link zum Produkt im Shop. Angesichts ihrer Innovationsstärke erhielt die Unternehmerin den Preis „Handel im Wandel“ von der Günther Rid Stiftung und den Münchner Wirtschaftspreis für Frauen „LaMonachia“.

Mut bewies die Mittelständlerin auch, als sie sich 2014 für die Millioneninvestition in ein neues Firmengebäude entschied. „Es war genau die richtige Entscheidung, nicht nur wegen der Parkplätze“, schmunzelt sie. „Nur so konnten wir die Grundlage schaffen, um weiter zu wachsen.“ Zum Unternehmen gehören heute neben dem Neubau in Freiham, den sie 2015 bezog, zwei Filialen in Berlin. Nicht nur die Chefin, auch die mittlerweile 30 Mitarbeiter freuen sich über mehr Freiraum im neuen Gebäude, das zudem hohe energietechnische und ökologische Anforderungen erfüllt.

Für ihre Mitarbeiter fühlt sich Graf verantwortlich, weshalb sie ihnen zum einen eine stabile, wirtschaftliche Grundlage bietet. „Zum anderem soll jeder seine Stärken ausleben können“, betont sie. Dabei arbeiten die Mitarbeiter in wechselnden Teams, die sich je nach Aufgabe meist selbst finden. „Absolutes Vertrauen, Teamarbeit, langfristiges Denken“, skizziert sie ihre Philosophie. Loszulassen lernte die Chefin während einer dreimonatigen Auszeit in den USA. „Dort habe ich erlebt, wie das Team unsere Firma allein weiterführte – mein Vertrauen wurde mit guten Ergebnissen belohnt“, erzählt sie. „Von dieser gro-

ßen Freiheit profitieren wir heute noch.“ Weitere wichtige Stationen waren die Weiterbildungen bei der Günther Rid Stiftung. Graf: „Besonders auch der Austausch mit anderen Unternehmern bringt mich immer wieder auf neue Ideen.“ An den Unternehmensspitzen wünscht sie sich mehr Frauen, zumal sie eher mit Empathie und Weitsicht führen: „Sie haben wohl aus Prägung immer einen Plan B und C parat.“ Doch jeder Mensch, egal welchen Geschlechts, soll dort seine Erfüllung finden, wo seine Stärken liegen, ist sie überzeugt. Daher gelte es jetzt vor allem, bessere Bedingungen für Eltern zu schaffen, gerade auch in den Firmen. Graf kann das Unternehmertum als Berufsziel nur empfehlen. Besonders freut sie sich darüber, dass sich ihr Sohn Benedikt für die Nachfolge entschied: „Schön, dass er weiterführt, was wir in den vergangenen Jahren geschaffen haben.“

Monika Hofmann

## WERTIGKEIT DES PRODUKTS ERNEUERN

**Bei den Konsumenten sind regionale Biere sehr beliebt. Diesen Trend will CAROLIN MÜNCH nutzen und baut die Produktion aus.**

Wohl nur wenige Märkte entwickeln sich so widersprüchlich wie der deutsche Biermarkt. Während große nationale Brauereien seit Jahren über Umsatzverluste klagen, sehen sich viele kleine Häuser, die ihre Produkte ausschließlich in der Region vermarkten, im Aufwind. Diesen Trend will Carolin Münch (30) nutzen. Die Juniorchefin des Brauereigasthofs Bräu im Moos in Tüßling (Landkreis Altötting) ist für die Bierproduktion mit einem Jahresausstoß von 27 000 Hektolitern verantwortlich und konzipiert Marketing und Vertrieb des 1870 gegründeten Familienunternehmens. „Bier löst weiterhin Emotionen aus“, bringt die junge Unternehmerin die Begeisterung vieler Kunden für dieses uralte



„Ich kann der Kreativität im Brauen Kreativität im Marketing folgen lassen.“

CAROLIN MÜNCH, BRÄU IM MOOS GMBH & CO. KG, TÜSSLING, 20 MITARBEITENDE

Kulturgetränk auf den Punkt. „Ich kann der Kreativität im Brauen Kreativität im Marketing folgen lassen.“ Gerade eine kleine Brauerei wie Bräu im Moos steht ihrer Meinung nach vor der Herausforderung, die „Wertigkeit des Bieres“ wiederherzustellen, und muss den Fehler vieler großer Häuser vermeiden, die das Image des Gerstenstoffes mit Dumpingpreisen beschädigt haben. Für Münch müssen sich deshalb die rund ein Dutzend Biersorten von Bräu im Moos durch besondere Qualität auszeichnen. Sie arbeitet aus-

schließlich mit hochwertigem Hopfen, Gerste und Malz aus Bayern und entwickelt traditionelle Rezepte mit Impulsen aus der modernen Bierproduktion vorsichtig weiter. So wird das Pils neuerdings mit Kalthopfung hergestellt, die erst nach der Hauptgärung erfolgt und dem Bier einen aromatischeren Geschmack gibt. Jetzt vermarktet Münch dieses Bier als „Hopfenpils“. Außerdem hat sie ein neues „Lager Hell“ entwickelt, das aus mehreren Hopfensorten hergestellt wird und sich besonders an die Liebhaber von leichten Bieren wendet.

Auf ihre heutigen Aufgaben hat sich Münch gründlich vorbereitet. „Als Unternehmerkind habe ich ohnehin im elterlichen Betrieb mitgearbeitet“, sagt sie. „Mein Interesse an der Brauerei wurde jedoch erst durch das Betriebswirtschaftsstudium in Salzburg wirklich geweckt.“ Nachdem sie anschließend Brauwesen an der Hochschule Weihenstephan studiert und Praktika bei mehreren Brauereien absolviert hatte, stieg sie 2016 in den elterlichen Betrieb ein. „Ich habe in meiner Studienzeit theoretisches Wissen mit Praxis-Know-how verbunden“, bilanziert die junge Unternehmerin.

„Wir wollen ein regionales Familienunternehmen bleiben“, skizziert sie die künftige Strategie von Bräu im Moos. Als Konsequenz werden die Biere des Unternehmens fast ausschließlich im Landkreis Altötting und den angrenzenden Regionen vermarktet. Auch in München bietet rund ein Dutzend Märkte die Biere aus Tüßling an. Wenn Bräu im Moos 2020 dem 150-jährigen Jubiläum entgegenseht, wird die nächste Generation mitfeiern. Carolin Münch ist Mutter einer zweijährigen Tochter, die eine Krippe besucht. „Für Unternehmerinnen ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine besondere Herausforderung, weil sie ja keine festen Arbeitszeiten haben“, sagt Münch. „Meine Familie hilft mir bei der Erziehung meiner Tochter jedoch sehr.“

Stefan Bottler

## DURCH NETZWERKEN WACHSEN

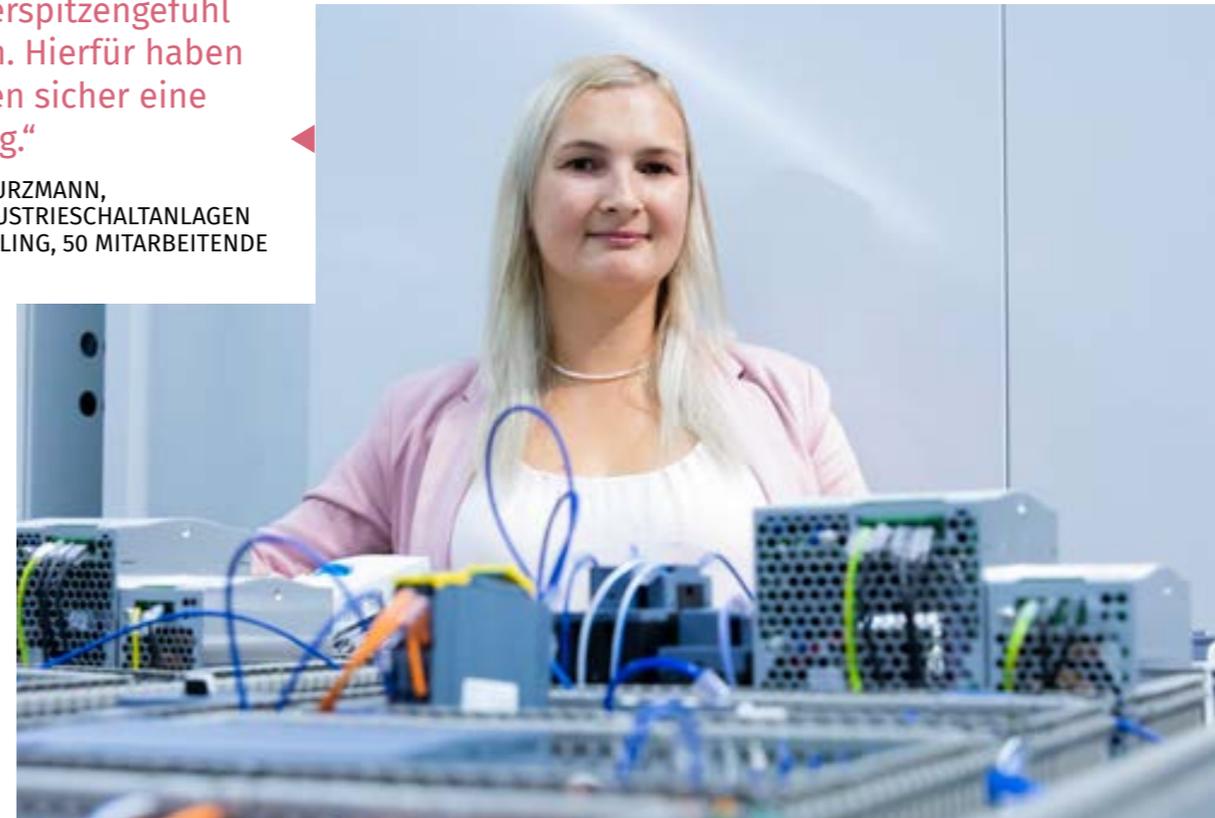
Früher als erwartet musste **DENISE SCHURZMANN** die Nachfolge ihres Vaters antreten. Vier Jahre später zeichnet das Unternehmen steigende Umsatz- und Mitarbeiterzahlen.

Für Denise Schurzmann ist eine „offene Kommunikation“ unverzichtbar für eine erfolgreiche und nachhaltige Betriebsführung. „Als ich am ersten Arbeitstag nach dem Tod meines Vaters eine Betriebsversammlung einberief, haben mir die Mitarbeiter dies hoch angerechnet“, blickt die junge Unternehmerin auf das Jahr 2015 zurück. „Und als ich anschließend in Gesprächen mit Kunden Spekulationen über einen Unternehmensverkauf sofort entgegnetrat, waren diese für die klaren Worte sehr dankbar.“ Von einem Tag auf den anderen musste Schurzmann vor

vier Jahren die Geschäftsführung der Krause Industrieschaltanlagen GmbH, Raubling, übernehmen. Der Tod ihres Vaters war trotz seiner langen schweren Krankheit völlig überraschend gekommen. Jetzt sah sich die Tochter als Krisenmanagerin gefordert. Ihre 50 Mitarbeiter musste sie überzeugen, dass der Betrieb unverändert weiterläuft und ihre Arbeitsplätze nicht in Gefahr sind. Den Kunden, vor allem aus der Maschinenbauindustrie, musste sie vermitteln, dass sie die Unternehmensnachfolge dauerhaft angetreten hat und Zusagen von und gegenüber ihrem Vater weiterhin gelten. „Ich musste liefern“, erinnert sich die heute 30-Jährige. Jeder Gesprächspartner sollte den Raum mit der Überzeugung verlassen, dass die junge Unternehmerin die Zügel fest im Griff hat und weiß, wie es mit dem Lebenswerk ihres Vaters weitergeht. Die gründliche Vorbereitung auf die Unternehmensnachfolge zahlte sich in dieser Situation aus. Die gebürtige Rosenheimerin hatte nach der Ausbildung zur Bürokauffrau Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Unternehmensführung an den Hochschulen Rosenheim und Salzburg studiert und mit dem Master abgeschlossen. „Viele Inhalte dieses Studiums konnte ich in der Praxis ausprobieren“, blickt Schurzmann zurück. 2010 war

„Auf die Belange jedes Mitarbeiters muss man mit Fingerspitzengefühl eingehen. Hierfür haben wir Frauen sicher eine Begabung.“

DENISE SCHURZMANN, KRAUSE INDUSTRIESCHALTANLAGEN GMBH, RAUBLING, 50 MITARBEITENDE



sie in das Unternehmen ihres Vaters eingetreten und hatte alle Abteilungen durchlaufen. Vor allem zum Personal fand sie einen guten Draht. „Auf die Belange jedes Mitarbeiters muss ein Unternehmer mit Fingerspitzengefühl eingehen“, sagt sie. „Hierfür haben wir Frauen sicher eine Begabung“, sagt sie lachend.

Nach der Übernahme waren auch andere Fähigkeiten und Talente gefordert. Schurzmann musste Neukunden akquirieren und die fatale Abhängigkeit von Key Accounts vermindern, die das Unternehmen während der Wirtschaftskrise 2008/9 in erhebliche Turbulenzen gebracht hatten. „Vor allem das Empfehlungsmarketing von Kunden und Lieferanten brachte neue Kunden“, sagte Schurzmann. Hierfür nutzte die Unternehmerin auch Netzwerke aus ihrer Hochschulzeit. Als Folge wurden neue Mitarbeiter eingestellt, die Umsätze stiegen. 2019 wird Krause Industrieschaltanlagen voraussichtlich mit 14 Millionen Euro abschließen.

Für die Zukunft will Schurzmann mehr Frauen für eine Ausbildung in der Produktion gewinnen. Gerade zwei der 45 Mitarbeiter in diesem Bereich sind weiblich. Ohnehin bewegt sich das Unternehmen in männerlastigen Welten. Das merkt Schurzmann auch bei den Kundenkontakten. „Vier Jahre nach der Übernahme habe ich erstmals mit einer Frau verhandelt.“

Stefan Bottler

**GESCHÄFTSFÜHRERINNEN**, die angestellt sind, denken und handeln dennoch unternehmerisch. Hier erklären sie, was sie an dieser Aufgabe reizt.

## AUS ROUTINEN AUSBRECHEN

**ARANTXA DÖRRIÉ** gab ihren Job als Leiterin Unternehmenskommunikation auf, um sich mit ihrem Herzensprojekt selbstständig zu machen. Das liegt derzeit auf Eis. Stattdessen führt sie gleich zwei spannende Unternehmen.

**G**egen sechs Uhr morgens liest und beantwortet Arantxa Dörrié die ersten Mails, abends gegen 23:00 Uhr checkt sie ihre E-Mail-Postfächer zum letzten Mal. „Und dazwischen arbeite ich meistens – sechs Tage die Woche“, sagt sie, „und zwar leidenschaftlich gerne. Ich bin nicht der Typ für einen klassischen Nine-to-five-Job.“



► „Keiner meiner Arbeitstage gleicht dem anderen – und das passt zu mir, denn ich bin kein Routinemensch.“

ARANTXA DÖRRIÉ, HI-SKY CONSULTING GMBH, MÜNCHEN, 30 MITARBEITENDE

Seit Ende 2018 führt sie nicht nur die Geschäfte der Motorworld München, sondern ist auch Geschäftsführerin der Hi-Sky Consulting GmbH und damit verantwortlich für den Betrieb des weltgrößten mobilen Riesenrads, das seit Mitte April 2019 im Münchner Werksviertel-Mitte seine Runden dreht. „Logo- und Markenentwicklung, Mitarbeiterrecruiting, Website, Ticketverkauf, Buchhaltung – wir haben Anfang des Jahres bei null angefangen“, berichtet Dörrié. Rund 30 Mitarbeiter zählen zum Hi-Sky-Team; bei der Motorworld München sind es ebenso viele. Dort fällt nicht nur das Management der Veranstaltungshallen Zenith, Kesselhaus und Kohlebunker in ihren Verantwortungsbereich, sondern ab 2020 auch das Center Management der Lokhalle des ehemaligen Bahnausbesserungswerks in München-Freimann. Hier entsteht derzeit eine Erlebniswelt der Mobilität. Darüber hinaus ist Dörrié noch Vorstand der Hangarworld AG, die bereits seit Längerem auf der Suche nach einem geeigneten Standort ist für eine Erlebniswelt rund um ein Zeppelin-Luftschiff inklusive Hotel, Gastronomie und Tagungskapazitäten. Den kompletten Businessplan dafür arbeitete die heute 52-Jährige in ihrer Zeit als Leiterin Unternehmenskommunikation der Zeppelin GmbH aus. „Nachdem das Konzept dort verworfen wurde, ergriff ich die Chance, es in Eigenregie zu realisieren“, erklärt Dörrié. Sie wechselte vom sicheren Job in die Selbstständigkeit und gründete dafür 2011 die „Neue Perspektiven Projekt GmbH“. Um während der Investorensuche ihren Lebensunterhalt zu bestreiten, startete sie kurz darauf auch ihre Kommunikationsagentur „Neue Perspektiven Beratung“. In Andreas Dünkel (55), dem Kopf der Motorworld-Gruppe, fand sie schließlich einen Investor und Geschäftspartner, mit dem sie 2014 wiederum

die Hangarworld AG gründete. Doch die Grundstückssuche gestaltet sich schwierig. „Großprojekte haben heute in Deutschland kaum noch eine Chance“, bedauert Dörrié. Im Laufe ihres Berufslebens habe sie jedoch eine gewisse Gelassenheit gewonnen, sagt sie. „Denn wenn heute eine Tür zugeht, öffnet sich morgen eine andere.“ So stieg die Volkswirtin 2014 bei der Motorworld Group als Pressesprecherin ein, 2016 wurde sie Mitglied der Geschäftsleitung. Anfang 2018 kam die Geschäftsführung der Motorworld München hinzu, 2019 die der Hi-Sky

Consulting GmbH, ein weiteres Unternehmen der Motorworld Gruppe. „Keiner meiner Arbeitstage gleicht dem anderen – und das passt zu mir, denn ich bin kein Routinemensch“, sagt sie. Obwohl sie die Start-up-Phase bei Hi-Sky positiv fordert, wünscht sich Dörrié manchmal, dass ihr Arbeitspensum irgendwann etwas abnimmt. Dann wird sie vielleicht auch wieder Zeit für ihr Hobby, das Schreiben, haben: Bis 2015 verfasste sie unter ihrem Mädchennamen insgesamt fünf Frauenromane.

Eva Elisabeth Ernst

## LEBENSQUALITÄT VERBESSERN

In der Biotechbranche hat **SANDRINE GAILLARD** ihre Berufung gefunden. Hier kann sie einen Mehrwert für die Gesellschaft leisten und ihre internationale Erfahrung einbringen.

**W**enn du die Wahl hast zwischen zwei Rollen, wähle die, die dir etwas mehr Angst macht. Denn wenn du deine Komfortzone verlässt, lernst du mehr.“ Was ihr ein Mentor Jahre später rät, beherzigte Sandrine Gaillard schon vor gut 20 Jahren. Zum Glück: Denn wäre sie damals ihrem Bauchgefühl gefolgt, hätte die Wirtschaft vermutlich eine international erfahrene weibliche Führungskraft weniger. Ursprünglich wollte die Tochter eines Franzosen und einer Deutschen Ethnologie studieren – nachvollziehbar bei ihrem Lebensweg: Gaillard wird in Costa Ricas Hauptstadt San José geboren, lebt bis zum elften Lebensjahr in Sierra Leone, zieht dann nach Europa in die Schweiz und später nach



► „Ich bereue keinen Schritt, weil ich aus den guten wie aus den schlechten Entscheidungen stets gelernt habe. Bei mir ist das Glas immer halbvoll.“

SANDRINE GAILLARD, IPSEN PHARMA GMBH, MÜNCHEN, 200 MITARBEITENDE



„Meine Aufgaben sind extrem vielfältig, und genau diese unglaubliche Bandbreite finde ich so spannend.“

ANDREA GEBBEKEN, FLUGHAFEN MÜNCHEN GMBH, MÜNCHEN, 3000 MITARBEITENDE

fachlich fordernd, sondern auch interkulturell wahnsinnig interessant“, erinnert sie sich. „Außerdem hatte ich damals zum ersten Mal operative Führungsverantwortung für ein großes Team mit etwa 330 Mitarbeitern.“ Sich als weibliche Managerin in einem muslimischen Land durchzusetzen, war für sie kein Problem. „Albanien ist sozialistisch geprägt, dort sind Frauen in Führungspositionen durchaus üblich“, sagt Gebbeken und charakterisiert ihre Zeit dort als „anstrengend, aber auch lustig“. Danach, sagt sie, hatte sie genügend Selbstvertrauen, weitere berufliche Herausforderungen anzunehmen. Die ließen nicht auf sich warten: Nach einem kurzen zweiten Gastspiel bei Hochtief war sie mehr als zwei Jahre lang Leiterin des Regionalbereichs Nord bei der DB Station und Service AG und damit verantwortlich für die Bahnhöfe im Norden der Bundesrepublik. Anschließend kam der Ruf zum Flughafen München, wo unter anderem Gastronomie, Einzelhandel und Parkplätze sowie Sicherheit einschließlich Feuerwehr in ihr Ressort fallen. Dort erwirtschaftet ein Drittel der Mitarbeiter wiederum ein Drittel des Umsatzes des Flughafen-München-Konzerns. „Meine Aufgaben sind extrem vielfältig und es gibt immer wieder neue große und kleinere Her-

ausforderungen“, sagt Gebbeken. „Genau diese unglaubliche Bandbreite finde ich so spannend.“ Zu ihren Themen zählen unter anderem der Ausbau des kommerziellen Angebots in den Terminals, Maßnahmen gegen zu lange Wartezeiten am Mietwagenzentrum, die Steigerung der Retailerlöse, die Optimierung der Prozesse bei Terminalsperren oder die Planung neuer Parkhäuser. „Wenn ich darüber nachdenke, dass wir im vergangenen Jahr über 46 Millionen Passagiere hatten, wird mir schon manchmal schwindelig“, sagt die erste weibliche Flughafenmanagerin Bayerns. Auf die Frage, was sie bei ihrer Karriere mit heutigem Wissen anders machen würde, antwortet Gebbeken spontan und halb im Scherz, dass sie „sofort nach München gehen“ würde. Andererseits sei sie aber auch dankbar für die vielen schönen Erfahrungen, die interessanten Menschen und die internationalen Projekte, die sie im Laufe ihres Berufslebens kennengelernt habe. „Den einen oder anderen Schlenker würde ich mir vielleicht ersparen – aber unterm Strich hat mir mein gesamter Werdegang den Mumm gegeben, mich in meiner derzeitigen Position zu behaupten.“

Eva Elisabeth Ernst

Frankreich. Dort meistert sie ihr Baccalauréat – ihr Abitur – mit Auszeichnung. Ihr Vater überzeugt sie davon, ein Studienfach mit besseren Berufschancen als Ethnologie zu wählen. Und so verlässt Gaillard – dank ihrer internationalen Erfahrungen stets Neuem gegenüber aufgeschlossen – ihre Komfortzone, studiert Wirtschaftswissenschaften an der renommierten Elite-Universität HEC in Paris.

Dabei ist eine Karriere in der freien Wirtschaft anfangs nicht ihr Ziel. Zu sehr haben sie die sozialen Unterschiede in Sierra Leone geprägt. „Ich zweifelte, dort meinen Lebensgrundsatz verwirklichen zu können, der da lautet, dass alles, was ich mache, einen Mehrwert für die Gesellschaft haben muss.“ Doch die Kosmopolitin wagt den Schritt, entscheidet sich für die Beratungsbranche. Sie findet Gefallen an ihrer Arbeit und daran, Führungsverantwortung zu übernehmen. Sie wird selbstbewusster, auch, weil sie mit ihrer Authentizität, Empathie und Kompetenz die Anerkennung und Unterstützung von Vorgesetzten wie Mitarbeitern erfährt.

Bei der US-amerikanischen Monitor Group übernimmt sie schließlich ein Projekt im Bereich Biotech – und entdeckt ein Berufsfeld, das ihrem Anspruch gerecht wird. „Es ist einfach eine unglaublich sinnvolle Tätigkeit, weil Biotech den Menschen helfen kann, ihre Lebensqualität zu verbessern.“ Akribisch arbeitet sich Gaillard, die einst an der Schule die naturwissenschaftlichen Fächer zu Gunsten der kulturell orientierten abgewählt hat, in die fremde, aber faszinierende Materie ein. Sie beginnt erstmals, ihre Karriere zu planen, sich regelmäßig zu fragen: Was will ich, was nicht? Was bringt mir dieser Schritt? Bald heuert sie beim Pharmaunternehmen Baxter in L. A. an, für das sie schließlich die Business Unit Australien leitet.

Eine Umstrukturierung nimmt sie zum Anlass, sich nochmals beruflich neu zu orientieren und nach Europa zu ihrer Familie zurückzukehren. Da kommt das Angebot eines Headhunters, ab 2017 die Geschäftsführung Deutschland, Österreich, Schweiz für das familiengeführte Unternehmen Ipsen Pharma GmbH in Ettlingen zu übernehmen, wie gerufen. Zum einen, weil ihr dies ermöglicht, als General Manager in Deutschland in einer französischen, aber international ausgerichteten biopharmazeutischen Firma erstmals unternehmerische Verantwortung zu übernehmen. Zum anderen, weil dort David Meek als CEO verantwortlich zeichnet. Ihn kennt Gaillard von früher „als Vorgesetzten, auf dessen Wort man sich verlassen kann, und als Menschen, der die Mitarbeiter mit seinen Ideen begeistert“. Beides deckt sich mit ihrem Führungsverständnis. Offenheit, Ehrlichkeit und Respekt bilden die moralischen Grundpfeiler ihres Handelns. „Nur so kann gegenseitiges Vertrauen wachsen“, ist die Chefin von rund 200 Mitarbeitern überzeugt. Das bringt sie ihren Teams bei jeder neuen Stelle und in jedem neuen Land entgegen. Sie lässt sie mitgestalten, Verantwortung übernehmen, gesteht ihnen auch mal Fehler zu, damit sie es dann besser machen.

Was die heute 40-Jährige gerne korrigieren würde? „Nichts“, sagt Gaillard, die lieber nach vorne schaut – etwa auf den bewusst gewählten neuen Firmenstandort in der Biotech-Hochburg München und das selbstgesteckte Ziel, mit ihrem auch personell stetig wachsenden und von Diversity geprägten Unternehmen jedes Jahr ein neues Präparat auf den Markt bringen zu wollen. „Ich bereue keinen Schritt, weil ich aus den guten wie aus den schlechten Entscheidungen stets gelernt habe. Bei mir ist das Glas immer halbvoll.“

Eva Müller-Tauber

## SELBSTBEWUSSTE VORREITERIN SEIN

Als Geschäftsführerin Commercial und Security am Flughafen München ist **ANDREA GEBBEKEN** für rund 3000 Mitarbeiter verantwortlich. Ihr Werdegang hat ihr den Mut gegeben, sich als erste weibliche Flughafenmanagerin Bayerns zu behaupten.

Als sie im Jahr 2016 das Angebot erhielt, in die Geschäftsführung der Flughafen München GmbH einzusteigen, war es für Andrea Gebbeken gar keine Frage, dass sie diese Herausforderung annehmen würde. „Insbesondere seit meinem Einsatz als CEO am Tirana International Airport schlägt mein Herz für Flughäfen“, betont die 53-Jährige. Knapp sechs Jahre verbrachte sie in der Hauptstadt Albaniens und baute dort die Organisation des internationalen Flughafens auf. Zuvor war sie nach ihrem Studium der Neueren Fremdsprachen und Betriebswirtschaft bei einer Unternehmensberatung und im Hochtief-Konzern tätig. „Meine Zeit in Tirana war nicht nur

# „Wille, Fleiß und Ehrgeiz“



**SUSANNE PORSCHE** produziert mit ihrer Summerset GmbH erfolgreich Filme. Zugleich unterstützt sie als Business Angel Frauen bei der Gründung. Sie kennt die Herausforderungen der Selbstständigkeit ganz genau – und teilt hier ihre Begeisterung.

**Frau Porsche, Sie sind eine erfolgreiche Unternehmerin, haben mehrfach gegründet – und das schon zu Zeiten, als dies für Frauen noch eher untypisch war. Was fasziniert Sie daran?**

Als Unternehmerin kann ich meine Arbeit und Arbeitszeit komplett selbst gestalten: Niemand gibt mir Strukturen oder Aufgaben vor – ich allein entscheide, welches Produkt, welche Dienstleistung ich in welcher Form entwickle, anbiete und verkaufe. Dabei bin ich immer in Bewegung, muss stets offen, neugierig und flexibel sein.

**Klingt ansteckend, aber dennoch: Es gibt mittlerweile zwar viel mehr Unternehmerinnen, und doch ist immer noch viel Luft nach oben. Was hält Frauen ab?**

Uns funkt immer noch unser traditionelles Frauenbild dazwischen. In der Selbstständigkeit geht es auf und ab, oft führt nicht der direkte Weg zum Ziel, immer wieder sind Umwege, Abzweigungen und Korrekturen nötig. Das ist das Spannende und Reizvolle, aber es ist auch risikoreich. Frauen werden nach wie vor nicht darauf gepolt, Risiken einzugehen. Zudem erlebe ich, dass Frauen immer noch zu viel an sich zweifeln: Sie erzählen zuerst, was sie nicht können. In der Selbstständigkeit benötigt man aber das Gegenteil: eine gewisse Risikobereitschaft. Und Selbstbewusstsein.

**Wie ermuntern Sie Frauen, sich in die Selbstständigkeit zu wagen?**

Zunächst mache ich ihnen klar, dass sie heute ziemlich gute Voraussetzungen haben: Sie müssen ihre Ehemänner oder Väter nicht mehr um Erlaubnis bitten, wenn sie arbeiten möchten, wie es bis 1977 der Fall war. Dieser historische Rückblick befreit und ermutigt, denke ich. Desweiteren helfe ich ihnen, ihre Qualität zu erkennen: Die meisten Frauen sind heute sehr gut ausgebildet, haben Berufs- und Auslandserfahrung. Darauf können sie stolz sein! Und ich stärke sie natürlich: Sie können es schaffen, wenn sie wirklich wollen, wenn sie fleißig und ehrgeizig sind – Wille, Fleiß und Ehrgeiz sind die Basis – gepaart mit dem Glück, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein. **Aber es bleibt die Furcht vor den Risiken. Was halten Sie dagegen?**

Man muss Scheitern anders bewerten. Scheitern ist in Deutschland ja eigentlich nicht erlaubt. Dabei ist es nicht schlimm. Ein verlorener Auftrag oder ein Tief sind kein Versagen oder das Ende

des Geschäfts. Du analysierst den Fall und startest wieder durch! Wichtig ist, nicht beleidigt und mit Rückzug auf eine Absage zu reagieren. In diesen Momenten ist es hilfreich, sich und seinen Weg immer wieder in Frage zu stellen, sich anzupassen und aus Fehlern zu lernen. Wenn Kindern ihr Lego-Turm zusammenbricht, bauen sie ihn ja auch neu und stabiler wieder auf.

**Wenn sich das Tief nicht überwinden lässt ... oder die Selbstständigkeit doch nicht der richtige Weg ist? Wer hält dich ab, ins Angestelltenleben zurückzugehen? Wobei Frauen ja deutlich seltener in die Insolvenz gehen als Männer. Bei solchen Abwägungen zuzuhören und zu beraten ist auch eine wichtige Aufgabe von uns Business Angels. Meine Erfahrung: Weibliche Business Angels sind für Frauen oft die bessere Wahl, weil sie intuitiv wissen, wie Frauen ticken.**

**Bekommen wir so auch die traditionellen Rollenbilder vom Tisch und mehr Unternehmerinnen an den Start?**

Besser wir setzen noch früher an und führen die Mädchen schon in der Schule an die Selbstständigkeit heran. Wichtig ist auch, erfolgreiche Frauen in Wirtschaft und Politik noch sichtbarer zu machen. Und klar: Auch eine flexible, flächendeckende Kinderbetreuung und mehr Väter, die Familienverantwortung übernehmen, schaden nicht. Übrigens – auch der demografische Wandel wirkt als Katalysator: Frauen werden als Nachfolgerinnen, Gründerinnen, Chefinnen mehr denn je gleichziehen. Gespannt bin ich nur, wie lange es noch dauern wird, bis wir auch in diesem Aspekt Gleichstand erreicht haben!

**Ihr ganz persönlicher Rat, den Sie Ihren Gründerinnen stets mitgeben?**

Selbstständigkeit bedeutet hart zu arbeiten und in den Anfangsjahren, falls es erforderlich ist, auf Urlaub zu verzichten. Dabei ist es wichtig, trotzdem ein Privatleben zu pflegen, Familie und Freunde zu haben, die sich von ganzem Herzen mitfreuen, auf die man sich aber auch verlassen kann, wenn mal etwas schiefliegt. Und ich ermuntere unbedingt zur Familiengründung. Frauen sind flexibel, haben genug Kraft für den Spagat zwischen Kinderbetreuung und Selbstständigkeit. Also bloß nicht für das eigene Unternehmen auf Kinder verzichten!

Gabriele Lüke

## GIRLS' DAY 2020 – UNTERNEHMERINNEN GESUCHT!



Jungen Mädchen die Idee in die Selbstständigkeit zu gehen und Unternehmerin zu werden nahebringen? Das kann gar nicht früh genug beginnen. Die IHK setzt hier mit ihrer Aktion „Ich werde Chefin!“ an. Unter diesem Motto laden Unternehmerinnen Schülerinnen zum bundesweiten Girls' Day in ihre Unternehmen ein und erzählen ihre Geschichte: Warum sie Unternehmerin geworden sind, was das Großartige am Unternehmerintum ist, warum sie es empfehlen können, was es aber auch praktisch bedeutet und

welche Voraussetzungen Interessierte mitbringen sollten. Im vergangenen Jahr nahmen 30 Unternehmerinnen und rund 200 Schülerinnen teil. Die jungen Mädchen verließen inspiriert und mit neuen Ideen im Kopf ihre Gastgeberinnen.

Auch 2020 lädt die IHK wieder zum Girls' Day ein. Unternehmerinnen, die mitmachen und junge Mädchen mit ihrer Begeisterung für das Unternehmerintum anstecken möchten, können sich jetzt anmelden bei:

[anna.schmelzer@muenchen.ihk.de](mailto:anna.schmelzer@muenchen.ihk.de)

Weitere Informationen zum Ablauf gibt es unter: [www.ihk-muenchen.de/girlsday2020](http://www.ihk-muenchen.de/girlsday2020)

## IHK-UNTERNEHMERINNENTAG – INSPIRATION. AUSTAUSCH. SPASS.

Das Unternehmerintum feiern, gleichzeitig inhaltliche Impulse setzen und die Vernetzung selbstständiger Frauen forcieren – das ist die Idee des Unternehmerintags der IHK für München und Oberbayern. Seit 2013 findet er einmal im Jahr statt, immer im Juli. Mit Monika Scheddin vom WOMAN's Business Club, der Buchautorin Sabine Asgodom, der IT-Visionärin Alissia Iljaitsch-Quaintance, der Digital-Marketing-Fachfrau Fränzi Kühne, Steffi Czerny von der DLD Conference und vielen anderen mehr waren stets Frauen als Keynotespeakerinnen dabei, die viel zu sagen haben. Sie sprechen über den Mut der Frauen, die gründen und Unternehmen führen, über visionäre Ideen oder den Flow, der durch Austausch und Vernetzung entsteht. Zudem stellen Gründerinnen ihre Businessideen vor, gestandene Unternehmerinnen ihre Wachstumsstrategien, in Workshops und Bar-

camps tauschen sich die Teilnehmerinnen aus und inspirieren sich wechselseitig. Und zum Abschluss vor Prosecco und Häppchen zeigt der Tag, dass Unternehmerintum auch im übertragenen Sinne Spaß macht. Es darf gelacht werden über hintergründige Scherze und spitze Kommentare bekannter Kabarettistinnen – von Lisa Fitz über Christine Eixenberger bis Vera Deckers. Auch im kommenden Jahr 2020 lädt die IHK wieder zum Unternehmerintag ein.

Als Termin steht der 30. Juni 2020 bereits fest. Die Teilnahme kostet 90 Euro (inklusive Mehrwertsteuer).



Das Programm wird nach und nach eingestellt unter [www.ihk-muenchen.de/unternehmerintag2020](http://www.ihk-muenchen.de/unternehmerintag2020)

### Bildnachweise

U1/U4: iStock – sorbetto; S.2/3: IHK/Goran Gajjanin (3x), S. 5–9: Titelgeschichte: Matthias Leidschwendner, Kathrin Boll/Temedica GmbH, Hartzkom, Messe München, Goran Gajjanin (13x) // Facebook-Statements: Genuss Touren, R&R/COM, Elisabeth Pfahler-Scharf, Eva Jubitz, Esther Neumann München, Simone Naumann, Elisabeth Pfahler-Scharf, Wilde & Partner, Simone Naumann, Irmgard Brand, S. 10–25: Goran Gajjanin, S. 26: Susanne Porsche, S. 27. Fotolia – luismolinero, iStock – Jacob Wackerhausen + uschools/Gestaltung von ideenmuehle.com

# wirtschaft

IHK-Sonderheft Unternehmerinnen

**UNTERNEHMERINNEN**  
DYNAMISCH. ERFOLGREICH.

