

ZUKUNFTSTRENDS IN DER NACHFOLGE

TÖCHTER AUS DER GENERATION Y ALS VERÄNDERUNGSMOTOREN IN FAMILIENUNTERNEHMEN

VON DR. DANIELA JÄKEL-WURZER UND DR. DOMINIQUE OTTEN-PAPPAS

ABSTRACT

Familienunternehmen müssen sich immer wieder gesellschaftlichen Veränderungen stellen. Aktuelle Herausforderungen werden von Schlagworten wie ein sich wandelndes Familienbild, Digitalisierung und Gleichstellung beschrieben. Die Entwicklungen spiegeln sich auch in der Nachfolge deutscher Familienunternehmen wider. Der Artikel zeigt die weibliche Nachfolge sowie die Generation Y als zwei Trends auf, die neue Herausforderungen und Chancen in der Nachfolge verdeutlichen. Als Grundlage dienen die Daten einer aktuellen WIFU-Studie.¹

I. GESCHICHTLICHE ENTWICKLUNG DER WEIBLICHEN NACHFOLGE

Ging es um die Nachfolge in deutschen Familienunternehmen, waren lange einige Eckpunkte scheinbar gesetzt und nicht verhandelbar. Die Unternehmen kamen fast ausschließlich aus der Hand des Vaters. Mütter spielten zwar keine unwichtige, aber dennoch eine sehr unsichtbare Rolle. Sie regierten Familie und Unternehmen aus dem Hintergrund.

Oft waren es die Erstgeborenen, die das Unternehmen übernahmen. Sicher war es in 90 % der Übergaben ein Sohn, der die Nachfolge antrat, auch mal ein Schwiegersohn, wenn es den geeigneten Nachfolger unter den eigenen Nachkommen nicht gab. Führt dennoch einmal eine Tochter das Unternehmen weiter, so war dies oft einer sogenannten Notfalllösung geschuldet. Diese kommt zustande, wenn es keine männlichen Verwandten gibt, die das Unternehmen weiterführen können oder diese noch zu jung dafür sind. Dass es sich hier um Sonderfälle handelt, belegen qualitative Studien. In den Interviews², die mit Nachfolgerinnen geführt wurden, ist der Satz „Mein Vater hat mich immer eher als Jungen gesehen“ so oder ähnlich fast immer zu finden. Wenn also Töchter vor 20 Jahren die väterlichen Unternehmen weiterführten, dann „als Junge

und nicht als sie selbst“. Einen Teil der eigenen Identität abzugeben war der Preis, den die Nachfolgerinnen für die Chance der Unternehmensübernahme bezahlten.

Fallbeispiel: So ging es auch Frau Siebeck (58 Jahre). Als einzige Tochter eines erfolgreichen Unternehmers wusste sie früh, dass sie das Unternehmen des Vaters weiterführen will. Auch der Vater unterstützte die Idee, schließlich sollte der stetig wachsende Handwerksbetrieb inkl. Fachhandel nicht schließen müssen, sollte er eines Tages kürzertreten. Frau Siebeck sagt von sich: „Ich war der Sohn, den der Papa nie hatte.“ Sie studierte Betriebswirtschaftslehre. Damals war sie die einzige Frau unter hundert Studenten. Den akademischen Titel gab es zu dieser Zeit ausschließlich in der männlichen Form. Sie erzählt von den vielen Einladungen ihrer Kommilitonen und dass sie keine einzige annahm, aus Angst, die könnten sowieso nicht sie meinen, sondern das Unternehmen. „Das ist doch damals oft so gewesen“, sagt Frau Siebeck. „Die Töchter waren nur die Inhaberinnen, die operative Führung hatten jedoch die Schwiegersöhne. Für Töchter galt es, einen geeigneten Partner zu finden, also geeignet fürs Unternehmen. Und wenn die Frauen selbst führen wollten, war das oft egal.“ Frau Siebeck übernahm nach dem Studium das väterliche Unternehmen und führte es erfolgreich weiter. Sie kämpfte sich durch die Vorbehalte der Branche, in der es Frauen nur als Sekretärinnen gab. Die Unterstützung ihres Vaters gab ihr Kraft. An Familiengründung dachte die junge Frau nicht. Ihr Vater war auch dagegen. Konnte sich nicht vorstellen, dass seine Tochter beides schaffen kann. Erst nach seinem Tod heiratete Frau Siebeck einen Mann, der viel älter war als sie. Bei ihm hatte sie keine Bedenken, dass er ins Unternehmen hineindrängt. Er hatte seine Karriere bereits gemacht.

Inhalt

- I. Geschichtliche Entwicklung der weiblichen Nachfolge
- II. Ein Zwischenschritt: Immer mehr Töchter nutzen die Nachfolge als Chance
- III. Zukunftstrends der Nachfolge
- IV. Die Generation Y folgt nach
 1. Übernahme als bewusste Entscheidung
 2. Geschlecht als Einflussfaktor auf dem Rückzug
- V. Nachfolge als Karrierechance
- VI. Fazit

¹ Die Studie „Zukunftstrends der Nachfolge“ erscheint im Juni 2017 am Witterner Institut für Familienunternehmen.

² Vgl. Jäkel-Wurzer (2010)

Teilnehmerfeld nach Geschlecht

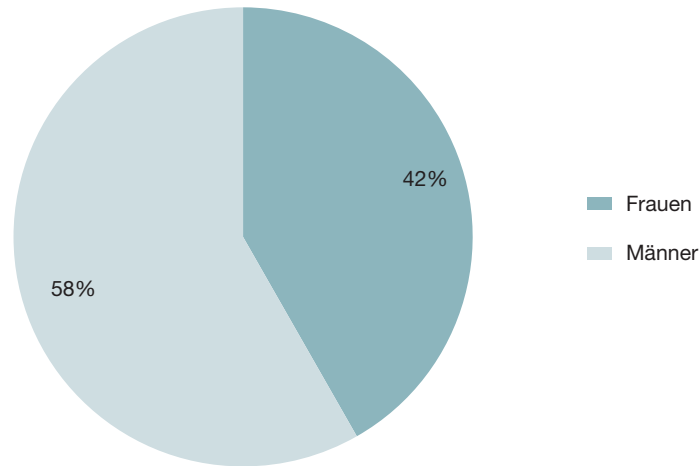


Abb. 1 (Quelle: eigene Darstellung)

Kinder hat das Paar nicht bekommen. Heute steht auch für Frau Siebeck die Nachfolge an. Da sie keine eigenen Kinder hat, macht sie sich über alternative Lösungen wie einen Verkauf oder eine Fremdgeschäftsführung Gedanken.

Mit der Nachfolge einher ging oft der Verzicht auf eine Partnerschaft und/oder Kinder. In einer Zeit, in der Schwiegersöhne in der Liste der geeigneten Nachfolger noch weit vor den eigenen Töchtern standen, konnte der eigene Ehemann leicht zu Konkurrenz um den Chefsessel werden. Kinder, Haushalt und Unternehmensführung zu vereinbaren war angesichts traditioneller Rollenbilder in dieser Zeit oft für die jungen Unternehmerinnen nicht vorstellbar. So wurde die Nachfolge für Töchter damals – für die wenigen, denen sich diese Möglichkeit bot – zur Entweder-oder-Entscheidung. Viele hörten diesen Satz auch von ihren Vätern: „Entweder du führst das Unternehmen oder du kriegst Kinder. Beides geht nicht.“ Angesichts der damaligen Strukturen hatten die Väter damit nicht einmal unrecht. In der Gründergeneration der Väter hatte ein Arbeitstag oft keine Stundenbegrenzung. Das war nur möglich, weil die Ehefrau ihnen zu Hause den Rücken freihielt, sich also um Familie und Haushalt kümmerte. Für die Generation der Väter war es deshalb schwer vorstellbar, dass diese funktionale und pragmatische Ordnung aufgelöst wird, weil die Frau plötzlich das Unternehmen führt.

II. EIN ZWISCHENSCHRITT: IMMER MEHR TÖCHTER NUTZEN DIE NACHFOLGE ALS CHANCE

Bei einer groß angelegten Studie³ der Initiative *generation töchter* zur weiblichen Nachfolge zeigte sich 2012 bereits ein verändertes Bild. Zwar sind es immer noch nicht überzeugend genug Familienunternehmen, die an Frauen übergeben werden. Gleichzeitig berichten diejenigen Familienunternehmerinnen, die den Schritt gegangen sind, in den Interviews von Erfolgen

und zeigen positive Wege auf. Der erste wichtige Schritt in Richtung Gleichstellung scheint geschafft. Sind keine Brüder da oder scheitert der Übergaberversuch zwischen Vater und Sohn, kommen die Töchter ins Spiel. Oft haben diese dann bereits die ersten beruflichen Erfolge erzielt. Immerhin reden wir von einer Generation, in der Frauen qualitativ besser und quantitativ zahlreicher Studiengänge abschließen. Nicht selten sehen die Väter ihre Töchter dann mit anderen Augen und beginnen, sich gegenüber der weiblichen Nachfolge zu öffnen. Quereinstieg heißt das Nachfolgemodell, bei dem Töchter zunächst Studiengänge gemäß ihrer persönlichen Interessen und Fähigkeiten studieren und später den Quereinstieg in die Führung des Unternehmens wagen. Dabei zählen der Wille und die Begeisterung, so die Studie. Das Wissen eignen sich die Frauen auch im Nachgang gezielt an. Tandemstrukturen in der Führung decken Verantwortungsbereiche ab, die die Töchter selbst nicht übernehmen. Noch eine Errungenschaft sind die zahlreichen Modelle, die entstehen, um Familie und Beruf zu vereinbaren. Drei Viertel der Nachfolgerinnen, die an der Studie teilnahmen, haben Kinder oder wollen Familie und Führung verbinden.

III. ZUKUNFTSTRENDS DER NACHFOLGE

An diesem Punkt setzt die aktuelle Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen „Zukunftstrends der Nachfolge“ an. Die Projektleiterinnen Dr. Daniela Jäkel-Wurzer und Dr. Dominique Otten-Pappas untersuchen in dieser die weitere Entwicklung der weiblichen Nachfolge sowie den Einfluss, welchen die viel umschriebene Generation Y auf das Thema junge Nachfolge hat. Spielt das Geschlecht in dieser Generation überhaupt noch eine Rolle? Werden Sinnfindung und Work-Life-Balance wichtiger als Traditionen und Verantwortung? Wie leben die jungen Familien die Verbindung von Unternehmensführung, Familie und Individualität? Grundlage der Ergebnisse der Studie sind die Daten von 206 Nachfolgerinnen und Nachfolgern, die zu unterschiedlichsten ➤

3 Vgl. Jäkel-Wurzer, Ott (2012)

Umsatzhöhe der teilnehmenden Unternehmen nach Geschlecht in Prozent

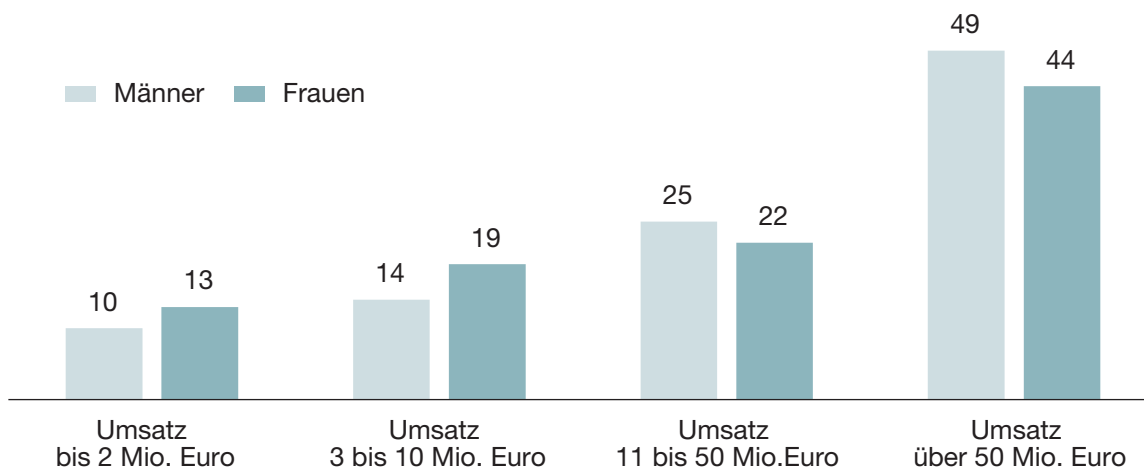


Abb. 2 (Quelle: eigene Darstellung)

Themen rund um die Nachfolge Auskunft gaben. Teilnahmebedingung der Studie war es, sich selbst als Nachfolger zu verstehen. In der WIFU-Studie waren über 40 % der Teilnehmer weiblich. Zu Beginn der 2000er-Jahre wurden lediglich 20 % der Familienunternehmen von einer Frau übernommen⁴ – eine erstaunlich niedrige Zahl, angesichts des damals schon bestehenden Mangels an Nachfolgern in mittelständischen Unternehmen. Diese Zahl spiegelt auch das Empfinden der für die Studie befragten Experten wider, die ebenfalls berichten, dass weibliche Nachfolge schon lange keine Seltenheit mehr ist. Weibliche Nachfolge wird immer mehr zur Normalität in deutschen Familienunternehmen.

Die Ergebnisse deuten allerdings immer noch darauf hin, dass Frauen tendenziell eher in Unternehmen mit weniger Umsatz und auch weniger Mitarbeitern zu finden sind als ihre männlichen Kollegen (siehe Abbildung 2). Die Größe des Unternehmens spielt also augenscheinlich immer noch eine Rolle bei der Frage, ob eine Nachfolgerin in Erwägung gezogen wird oder nicht.

IV. DIE GENERATION Y FOLGT NACH

Rund 60 % der Befragten entstammen der sogenannten Generation Y. Geboren zwischen 1977 und 1999⁵, gehören die sogenannten *Millennials* oder *Digital Natives* zu der ersten Generation, die mit dem Internet aufgewachsen ist. Sie vertreten eine generell optimistische Lebenseinstellung, streben nach Work-Life-Balance und haben eine hervorragende Ausbildung absolviert⁶. In der aktuellen Studie waren die Nachfolger der Generation Y bei Eintritt in das Familienunternehmen im Schnitt 27 Jahre alt. Verglichen mit Nachfolgern aus früheren Generationen, die 30 Jahre alt waren, stellen sich die Nachfolgerinnen und Nachfolger dieser Aufgabe damit circa drei Jahre früher. Das Familienunternehmen nimmt im Leben dieser jungen Menschen einen wichtigen Platz ein, verdrängt aber nicht mehr alle anderen Interessen. Für die „Yer“ steht das „Wir“ im Vorder-

grund. Partnerschaft, Familie und Freunde haben für sie auch angesichts beruflicher Herausforderungen einen wichtigen Stellenwert. Unabhängigkeit, Selbstbestimmung, Spaß am Leben und an der Arbeit sowie Persönlichkeitsentfaltung sind für die Generation Y zentrale Antriebsfedern, sowohl beruflich als auch privat. Partner, Kinder, Freunde, Sport, Weiterbildung und Netzwerke stehen nicht länger hinter den Belangen des Berufs zurück.⁷ Für ein Familienunternehmen bedeutet die Übernahme durch einen Vertreter oder eine Vertreterin dieser Generation damit auch eine veränderte Arbeitskultur. Das wirft nicht wenige Fragen auf: Was passiert mit der Produktivität im Unternehmen, wenn die jungen Nachfolger auf Work-Life-Balance setzen? Wie kommen die Mitarbeiter, die nicht Generation Y sind, mit diesem Kulturwandel zurecht? Ist es vielleicht nur ein Privileg der jungen Generation, ein derartiges Selbstbild anzustreben, um sich von den Vorgängern zu unterscheiden? Und werden diese Werte im Laufe des Unternehmerlebens recht schnell durch die Realitätsprüfung verworfen? Es sind vor allem diese Fragen, auf die weitere qualitative Studien Antworten geben müssen.

Das Selbstverständnis der Generation Y, mit der sie die Dinge hinterfragt und auf den Kopf stellt, feigt auch einige traditionelle Muster wie zum Beispiel das der Primogenitur⁸ aus den Unternehmen. Nicht nur sind es immer öfter die Töchter, die die Nachfolge antreten, auch jüngere Geschwister kommen häufiger zum Zug. Betrachtet man die Geschwisterkonstellation der an der Studie teilnehmenden Nachfolgerinnen und Nachfolger, zeigt sich, dass weniger als die Hälfte der Nachfolger Erstgeborene sind. Nicht ganz ein Drittel tritt die Nachfolge trotz der Existenz eines oder mehrerer älterer Brüder an. Ein weiteres Drittel, obwohl eine oder mehrere ältere Schwestern in der Familie zu finden sind. Auch das Muster des etablierten

4 Vgl. hierzu auch Ballarini/Keese/Kerkhoff (2004); Freund (2002)
 5 Scheren et al. (2017), S. 273
 6 Shell-Jugendstudie 2015

7 Vgl. Hurrelmann/Albrecht (2014)
 8 Primogenitur bezeichnet die Ordnung der Erbfolge, nach der nur das erstgeborene Kind die Rechtsnachfolge einer verstorbenen Person antritt. Weitere Geschwister bleiben unberücksichtigt. In Familienunternehmen (auch in der Landwirtschaft) wurde diese Form der Vererbung u.a. häufig praktiziert, um eine Zerstückelung der Betriebe oder Höfe zu vermeiden.

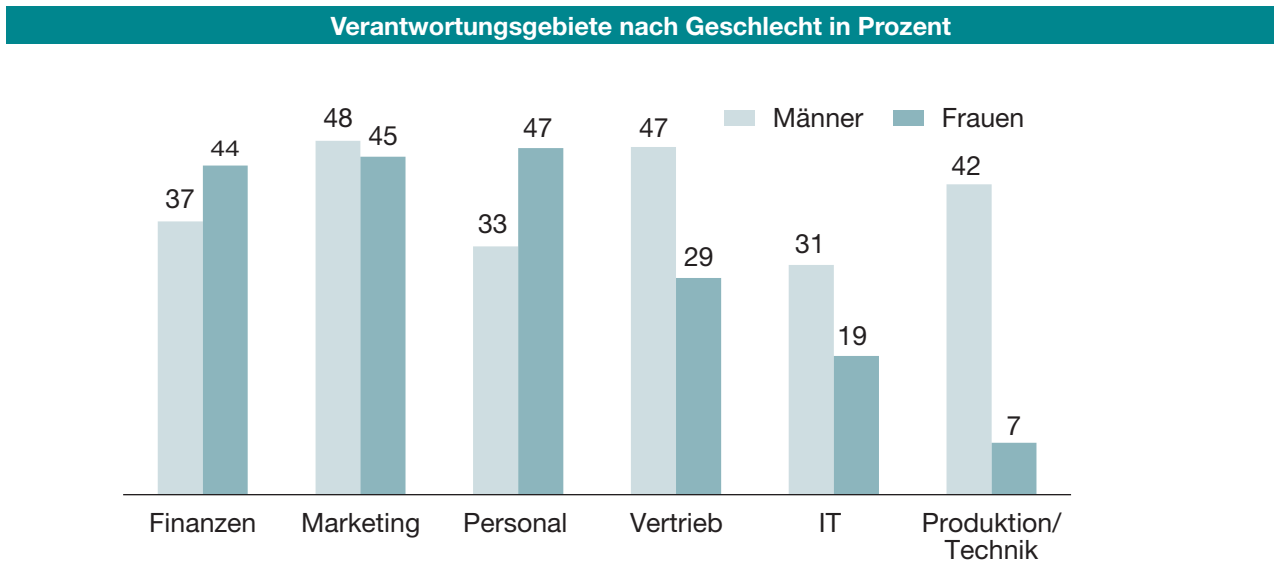


Abb. 3 (Quelle: eigene Darstellung)

Schwiegersohnes gibt es, so zeigen die Studienergebnisse, nicht mehr. So gibt die Mehrheit der Nachfolgerinnen und Nachfolger an, dass der eigene Partner keine berufliche Rolle im Familienunternehmen oder im Eigentum des Unternehmens spielt. Frauen sind überdies längst nicht mehr der Plan B in der Nachfolgeentscheidung. Nahezu keine der Nachfolgen fand aus einer Notfallsituation heraus statt.

1. Übernahme als bewusste Entscheidung

Knapp die Hälfte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer war Teil der zweiten Generation ihrer Unternehmerfamilie. Ihre Väter waren demnach oft die Gründer des Unternehmens. In nur wenigen Fällen wurde von beiden Eltern oder gar der Mutter alleine übernommen. Bei der steigenden Zahl der Nachfolgerinnen ist es auch zu erwarten, dass die Zahl der Übergeberinnen in Zukunft deutlich ansteigen wird.

Die Tandemdauer, also die Zeit, in der Übernehmer und Übergeber gemeinsam miteinander im Unternehmen arbeiten, ist ein wichtiger Indikator für das Gelingen der Nachfolge. Je nach Konstellation der persönlichen Beziehung zueinander sollte diese unterschiedlich lang ausfallen. Frühere Studien verweisen auf die Rivalität zwischen Vater und Sohn und die daraus resultierende verkürzte Tandemdauer.⁹ Im Unterschied dazu zeigten Studien zur weiblichen Nachfolge eine deutlich verlängerte Übergabezeit zwischen Vater und Tochter auf. Im Schnitt führten Übergeber und Nachfolgerin für sechs Jahre gemeinsam, bevor der Senior das Unternehmen endgültig verließ. Die vorliegende Studie stellte keinen Unterschied in der Tandemdauer zwischen Nachfolgerinnen und Nachfolgern fest. Die gemeinsame Führung mit dem Übergeber betrug für Töchter sowie Söhne sieben Jahre. Hier scheinen die Vorteile der Übergabestrategie zu überwiegen: Wissen, Netzwerke und Verantwortung des Vorgängers können nach und nach an die nächste Generation weitergegeben werden, der Übergeber bekommt Zeit, loszulassen.

2. Geschlecht als Einflussfaktor auf dem Rückzug

Betrachtet man den aktuellen Trend zur weiblichen Nachfolge, legt die aktuelle Studie also zwei Schwerpunkte offen:

1. Ca. 40 % der Familienunternehmen werden von Töchtern übernommen. Die Zahl der Frauen, die die Nachfolge antreten und dabei von ihren Familien unterstützt werden, steigt deutlich. Diese Entwicklung findet in einem bemerkenswert schnellen Tempo statt. Noch vor fünf Jahren ging man von einer Übernahmequote von 15 % bis max. 30 % durch Töchter aus.¹⁰
2. Der *male and firstborn bias* ist im Verschwinden begriffen. Das Geschlecht und die Geschwisterposition haben deutlich weniger Einfluss auf bestehende Unterschiede als bisher angenommen. Besonders in den Themen Führung und Ablauf der Nachfolge, aber auch bezüglich der Entscheidungsmuster konnten keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden.

Lediglich in zwei Punkten spielt es wirklich eine Rolle, ob „Herr“ oder „Frau“ Schulze die Firma übernimmt: bei der Ausbildung und beim Thema Familiengründung. Heute verantworten Frauen im Zuge der Nachfolge immer noch weniger die Bereiche Technik, Produktion und Vertrieb. In den sogenannten MINT-Fächern mit technischem oder naturwissenschaftlichem Inhalt finden sich nach wie vor vergleichsweise wenige Frauen. Hier spiegelt sich auch die gesamtgesellschaftliche Bildungssituation wider. In den naturwissenschaftlichen Fächern sind knapp 35% der Studierenden Frauen.¹¹ Die Tendenz ist zwar steigend, der Zuwachs an Studentinnen ist dennoch vergleichsweise zögerlich. Immer noch, so zeigt die Untersuchung, gibt es eine Reihe deutlich männer- beziehungsweise frauendominierter Studienfächer. So wählen auch Nachfolgerinnen deutlich öfter einen betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt und übernehmen Bereiche wie Personal, Marketing oder Finanzen.

Aber wie wird es weitergehen mit den deutschen Mittelstandsunternehmen, wenn die Chefinnen die Bereiche Produktion und Technik nicht selbst verantworten können? Zwei Hypothesen ➤

9 Dumas, (1989), S. 35

10 Vgl. auch Jäkel-Wurzer (2010)

11 Falk et al. (2014), S.13

bieten sich hier an, die durchaus auch in der öffentlichen Diskussion laut werden: Werden Töchter zukünftig langfristig auf die Nachfolgeaufgaben vorbereitet, bedeutet dies vielleicht auch für die Bereiche Produktion und Technik einen Zuwachs an Chefinnen. Hier ist es an den Eltern, ihren Söhnen und Töchtern frühzeitig die Chancen auf die Nachfolge und deren Anforderungen aufzuzeigen. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Ausbildung auch auf die spätere Aufgabe im Familienunternehmen abgestimmt ist. Eine andere Möglichkeit besteht darin, das Thema Emanzipation konsequent zu verfolgen und Frauen wie Männer die Fächer wählen zu lassen, die ihren Interessen und Fähigkeiten entsprechen. Bereiche, die sie qua Qualifikation in der Nachfolge nicht besetzen, werden dann durch entsprechende Führungsstrukturen abgedeckt und ergänzt.

Einen ebenso erheblichen Einfluss hat das Geschlecht auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dass auch hier die Herausforderung für Nachfolgerinnen höher ist, deutet sich in der Verteilung der Kinderzahl an. Teilnehmerinnen der Studie haben signifikant weniger Kinder als die an der Studie teilnehmenden Männer. Die Verantwortung für die Kinderversorgung und -erziehung wird nach wie vor deutlich den Frauen zugeschrieben. Nachfolgerinnen übernehmen, so die Studie, unabhängig von ihrer Führungsaufgabe deutlich mehr Verantwortung für Kinder und Haushalt, als es Nachfolger tun. So geben Nachfolgerinnen an, 63 % der Aufgaben im Haushalt zu übernehmen.¹² Nachfolger bewerten ihren Anteil an häuslicher Verpflichtung lediglich mit 31 %. Nachfolgerinnen übernehmen unabhängig von ihrer Führungsaufgabe deutlich mehr Verantwortung für die Kindererziehung als ihre männlichen Kollegen und erhalten dabei weniger Unterstützung vom Partner. Das erklärt zum Teil, warum Unternehmerinnen weniger Stunden ins Geschäft investieren. Nachfolgerinnen nehmen sich auch weniger Auszeit, verglichen mit den klassischen Elternzeitmodellen, welche der Gesetzgeber fördert. Hier ist eine Auszeit von zwölf Monaten (bzw. von 14 Monaten inklusive Vätermontate) pro Kind mittlerweile nahezu Standard¹³, überwiegend geleistet durch die Frauen selbst. Sie erschaffen dabei allerdings neue, kreative Modelle der Vereinbarkeit von Familie und Unternehmen. Das hat zwar einen Einfluss auf die Führungsstruktur des Unternehmens, sagt aber grundsätzlich nichts über Qualität und Erfolg der Nachfolge aus. „Anders, aber nicht schlechter“ könnte hier das Credo lauten.

Fallbeispiel: *Frau Zombert ist heute 33 Jahre alt. Mit 27 ist sie in die Nachfolge des väterlichen Unternehmens eingetreten. Ihr Bruder hatte kein Interesse, dagegen war für Frau Zombert schon frühzeitig klar, dass sie Interesse zumindest an einer Tätigkeit im Unternehmen hat. Daher hatte sie sich auch für das BWL-Studium entschieden. Heute verantwortet sie die Bereiche Personal und Marketing. Zukünftig ist ihr Eintritt in die Geschäftsführung geplant. In dieser sind heute noch ihr Vater sowie ein Fremdgeschäftsführer. Eine Doppelspitze kann sich auch Frau Zombert gut vorstellen. Frau Zombert nutzte die Zeit des Übergangs, um eine Familie zu gründen. Heute hat sie zwei Kinder.*

Bei beiden kam sie nach einer kurzen Auszeit von vier Wochen direkt wieder ins Unternehmen. Die Kinder nimmt sie mit ins Büro. Wenn sie geschäftlich reist, begleitet sie eine Nanny. „Das funktioniert erstaunlich gut“, erzählt die junge Unternehmerin. „Ich habe mir gleich neben meinem Büro ein kleines Kinderzimmer eingerichtet. Hier kann auch die Nanny sich mit den Kindern aufhalten. Wenn die Kinder alt genug sind, gehen sie in den Kindergarten. Aber bis es soweit ist, finde ich die Lösung mit Nanny und Büro-Kinderzimmer am angenehmsten für mich. Manchmal bringen sogar Mitarbeiterinnen ihre Kinder mit, wenn sie einen Betreuungsengpass haben. Da haben wir gewissermaßen eine Kulturrevolution erlebt. Am Anfang war das für den ein oder anderen mit Sicherheit gewöhnungsbedürftig, aber heute finden die Mitarbeiter diese familienfreundliche Kultur super.“

V. NACHFOLGE ALS KARRIERECHANCE

Mittlerweile gibt es eine beachtliche Anzahl an Frauen, die das väterliche Unternehmen übernommen haben und es nun erfolgreich entwickeln. Als „Leistungstöchter“ werden Nachfolgerinnen oft bezeichnet, und dies nicht zu unrecht. Viele der Unternehmerinnen sind sehr kritisch, wenn es um die eigene Person geht. Sie geben daher eher „130 %“ und gehen selten mit ihren Erfolgen an die Öffentlichkeit. Das ist nicht nur „typisch weiblich“, sondern vielmehr Erbe aus der langen Geschichte dieser Unternehmensform. Da Töchter in der Nachfolge jahrzehntelang quasi unsichtbar und nicht akzeptiert waren, fehlt es ihnen auch heute noch oft an Selbstverständnis. Viele haben das Gefühl, sich als Frau besonders beweisen zu müssen. Sie sind automatisch viel selbstkritischer. Schließlich will man als erste Frau in einer langen Ahnenreihe männlicher Unternehmer auf keinen Fall scheitern. Die Verantwortung, die sie gegenüber der Familie und auch ihren Mitarbeitern spüren, ist groß.

Für Töchter ist die Übernahme des Familienunternehmens in jedem Fall eine attraktive Karrierechance. In Deutschland ist es für Frauen noch immer nicht selbstverständlich, an die Spitze zu kommen. Männer und Frauen sind zwar gleich gut qualifiziert. Sie verfügen aber lange nicht über die gleichen Möglichkeiten, wenn es um die Karriere geht. Ein Blick in die Vorstände der DAX-Unternehmen zeigt die Spitze des Eisberges. Die Frauenquote pendelt im einstelligen Bereich. Als Ursache werden strukturelle Barrieren wie Kindererziehung und Teilzeitarbeit oder auch männlich geprägte Netzwerke aufgeführt. Der weibliche Aufstieg stagniert so bereits oft schon in der mittleren Ebene. Steigen dagegen Nachfolgerinnen in die Familienunternehmen ein, führt sie ihr Weg direkt an die Spitze. Sie laufen nicht Gefahr, an Barrieren im mittleren Management stecken zu bleiben. Als Chefin des eigenen Unternehmens verfügen sie über einen erheblichen Gestaltungsspielraum. In diesem finden sich auch verschiedene Lösungen für die Aufgabe der Vereinbarkeit von Kindererziehung und Führung abseits von Teilzeit und Auszeit. Betrachtet man die Fakten, scheint die weibliche Nachfolge ein zukunftsfähiges Modell mit vielen Vorteilen zu sein. Auch die Gesellschaft braucht sichtbare Familienunternehmerinnen in den Chefetagen. Sie sind Rollenbilder, die andere Frauen der jungen Generation motivieren, den Schritt in die Verantwortung zu gehen.

¹² Vergleichbare Studien belegen ebenfalls ein verstärkt traditionelles Familienmodell, das in deutschen Haushalten dominiert: Vgl. OECD-Studie (2017).

¹³ Väter nahmen im zweiten Quartal 2015 durchschnittlich 4,1 Monate Elternzeit in Anspruch, Mütter 11,8 Monate. Quelle: Statistisches Bundesamt

VI. FAZIT

Es wird sich also künftig einiges ändern in deutschen Familienunternehmen. Bereits in jungen Jahren übernehmen die zukünftigen Nachfolgerinnen und Nachfolger Verantwortung für den Familienbesitz. Anders als die Generation davor lassen sie sich wohl nicht in gleichem Maße von der Aufgabe vereinnahmen. Sie wissen, was sie wollen, und nehmen sich die Freiheit, auch anderen Themen Raum zu geben. Vor allem die Familie hat bei ihnen einen hohen Stellenwert. Sie stehen hinter ihrer Aufgabe und empfinden sie als sinnhaft. Sie kümmern sich auch um die nächste Generation, denken und arbeiten in Netzwerken. Ihre Welt ist digital und damit quasi unbegrenzt. Und der Erfolg gibt ihnen recht. Dass Nachfolge nicht vom Geschlecht abhängig sein muss, erkennen zum Glück auch zunehmend mehr Unternehmerfamilien. Immerhin steigert sich durch die neue Offenheit die Quote der familieninternen Nachfolgekandidaten um 50 %. Ein wichtiger Schritt in Richtung Zukunftsfähigkeit. ♦

PRAXISHANDBUCH WEIBLICHE NACHFOLGE

Das Buch will Töchtern von Unternehmern Mut machen, sich für den Einstieg ins Familienunternehmen zu entscheiden sowie die Nachfolge einzufordern und anzutreten. Und es gibt ihnen Rüstzeug an die Hand, die Übernahme erfolgreich zu gestalten. „Dass Väter und Familien offener dafür werden, Töchter als Kandidatinnen für die Unternehmensnachfolge wahrzunehmen, ist vergleichsweise neu, bemerken die Autorinnen Daniela Jäkel-Wurzer, Susanne Dahncke und Nicola Buck in der Einleitungen. In 75 aufeinander aufbauenden Tools aus ihrer Coaching-Praxis laden die Expertinnen Unternehmertöchter zu einer Reise zu ihren Wurzeln und Ressourcen ein. Sie geben Impulse für die Entwicklung des individuellen Führungsstils und den Umgang mit Zweifeln, Rückschlägen und Konflikten. Eine Kurzbeschreibung und eine Erläuterung des Nutzens stimmen auf die jeweilige Übung ein.



Dr. Daniela Jäkel-Wurzer ist Gründerin der Initiative generation töchter und veröffentlichte bereits mehrere Fachbücher zum Thema weibliche Nachfolge. Als Coach und Beraterin begleitet sie zahlreiche Unternehmensübergaben. Die Soziologin ist Forschungsmitglied am WIFU.

Dr. Dominique Otten-Pappas ist selbst Unternehmertochter und Familienmanagerin ihrer Unternehmerfamilie und erforscht das Thema weibliche Nachfolge bereits seit Beginn ihrer Promotion 2010 am WIFU.

Keywords

Familienunternehmen • Generation Y • Weibliche Nachfolge

LITERATURVERZEICHNIS

Albert, M. et. al. (2015):

17. Shell Jugendstudie. http://www.shell.de/ueber-uns/die-shell-jugendstudie/multimediale-inhalte/_jcr_content/par/expandablelist_643445253/expandablesection.stream/1456210165334/d0f5d09f09c6142df03cc804f0fb389c2d39e-167115aa86c5727_6cd240cca4f5f/flyer-zur-shell-jugendstudie-2015-auf-deutsch.pdf, besucht am 24.03.2017.

Ballarini, K./Keese, D./Kerkhoff, E. (2004):

Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen. Das Nachfolgegechehen in Baden-Württemberg. Karlsruhe: Loeper Literaturverlag.

Dumas, C. A. (1989):

Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses. In: Family Business Review (2), S. 31-46.

Falk, S. et al. (2014):

Die geschlechtsspezifische Studienfachwahl und ihre Folgen für die Karriereentwicklung. In: Studien zur Hochschulforschung (86).

Freund, W. (2002):

Frauen in der Unternehmensnachfolge. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2001(2), S. 45-61.

Hurrelmann, K./Albrecht, E. (2014):

Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Weinheim: Beltz Verlag.

Jäkel-Wurzer, D. (2010):

Töchter im Engpass. Eine fallrekonstruktive Studie zur weiblichen Nachfolge in Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Jäkel-Wurzer, D./Ott, K. (2013):

Weibliche Nachfolge – gestern – heute – morgen. Nürnberg: Initiative generation töchter.

Jäkel-Wurzer, D./Ott, K. (2014):

Töchter im Familienunternehmen. Wie weibliche Nachfolge gelingt und Familienunternehmen erfolgreich verändert. Heidelberg: Springer Gabler Verlag.

OECD (2017):

Dare to Share – Deutschlands Weg zur Partnerschaftlichkeit in Familie und Beruf. Paris: OECD Publishing.

Otten-Pappas, D. (2015):

Taking over the family business: a career developmental perspective on male and female succession. Göttingen: V&R.

Otten, D. (2011):

Daughters in charge. WIFU Working Paper Series (11).

Scheren, S et.al. (2017):

Generationsspezifische Arbeitswerte, Mitarbeiterbindung und Human Resource Management. In Jochmann, W./Böckenholt, I./Diestel, S. (Hrsg.): HR Excellence – Innovative Ansätze in Leadership und Transformation. Wiesbaden: Springer, S. 269-287.

Statistisches Bundesamt:

https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Soziales/Sozialleistungen/Elterngeld/Tabellen/Tabellen_LeistungsbezeugeGeschlechtBeziehendenBezugsdauerLaender2015.html;jsessionid=FCD156E5AE3594CEF676A352664BE7AD.cae1, besucht am 08.03.2017.