



WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE

STUDIE

# WEIBLICHE NACHFOLGE: AUSNAHME ODER REGELFALL?

EINE STUDIE ZUR AKTUELLEN SITUATION  
IM GENERATIONSWECHSEL DEUTSCHER  
FAMILIENUNTERNEHMEN

von  
Dominique Otten-Pappas  
Daniela Jäkel-Wurzer  
Wittener Institut für  
Familienunternehmen (WIFU)





## IMPRESSUM

### **VERANTWORTLICH:**

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Prof. Dr. Marcel Hülsbeck  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten

**Gestaltung:** HÖHNE MEDIA GROUP

**Fotos:** Alamy Stock Photo: S. 13, S. 45  
Shutterstock: S. 1, S. 7, S. 19, S. 26, S. 37

**Hinweis:** Soweit personenbezogene Bezeichnungen in männlicher Form aufgeführt sind, beziehen sich diese auf alle Geschlechter in gleicher Weise.

ISSN (Print) 2626-4110  
ISSN (Online) 2626-4129

### **DANKSAGUNG:**

Bedanken möchten wir uns zunächst bei Arist von Schlippe für sein wunderbares Vorwort und Marcel Hülsbeck sowie Tom A. Rösen für die kontinuierliche Begleitung der Studie. Des Weiteren gilt unser Dank Maike Gerken und Nicole Vöpel für die wertvollen Impulse und Korrekturen.

Unser besonderer Dank für ihre Unterstützung gilt folgenden Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern: Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert, Susanne Dahncke, Nicola Buck, Prof. Dr. Peter May, Prof. Dr. Birgit Felden, Kirsten Baus, Prof. Rainer Kirchdörfer, Michael Höchsmann und Tom Levold.

Ebenso bedanken wir uns bei der EQUA-Stiftung sowie den Jungen Unternehmern, die uns bei der Teilnehmersprache für die Studie tatkräftig unterstützt haben. Unser Dank gilt auch allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die sich die Zeit genommen haben, mit ihren Antworten diese Studie zu ermöglichen.

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	
<b>1. Einführung</b>	<b>5</b>
<b>2. Ergebnisse</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Weibliche Nachfolge: Ausnahme oder Regelfall?</b>	9
<b>2.2 Nachfolgerinnen und ihr Familienunternehmen</b>	11
2.2.1 Branche des Familienunternehmens	11
2.2.2 Mitarbeiteranzahl und Umsatz des Unternehmens	12
<b>2.3 Nachfolgerinnen und ihr Familienunternehmen</b>	15
2.3.1 Generationen der Unternehmerfamilie und Gesellschafterkreis	15
2.3.2 Geschwisterkonstellation und Primogenitur	17
2.3.2 Rollenmuster in der Herkunftsfamilie	20
<b>2.4 Karriere und Qualifikation der Nachfolgerinnen</b>	24
2.4.1 Ausbildung der Frauen und Quereinstieg ins Familienunternehmen	24
2.4.2 Aufgabe im Familienunternehmen	26
2.4.3 Eintritts- und Tandemphase im Familienunternehmen	28
2.4.4 Stand der Nachfolge	30
<b>2.5 Nachfolgerinnen und die eigene Kernfamilie</b>	33
2.5.1 Partnerschaft und Rollenmuster	33
2.5.2 Familiengründung und Doppelrolle	35
2.5.2 Work-Life-Balance	39
<b>3. Fazit und Ausblick</b>	<b>40</b>
<b>4. Anhang</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Die Methodik</b>	42
<b>4.2 Die Befragung</b>	42
<b>4.3 Kurzzusammenfassung der Experteninterviews</b>	43
4.3.1 Unternehmen: Veränderte Herausforderungen in der Nachfolge	44
4.3.2 Eigentum: Veränderte Herausforderungen in Nachfolge und Führung	45
4.3.3 Familie: Veränderte Herausforderungen für die Unternehmerfamilie	45
<b>5. Literatur</b>	<b>46</b>
<b>6. Abbildungsverzeichnis</b>	<b>50</b>
<b>Kontakt</b>	<b>51</b>



# VORWORT

**F**amilienunternehmen gelten als „das menschliche Gesicht“ der Wirtschaft und damit vielfach auch als Garant für Stabilität in einer sich immer schneller wandelnden Welt. Die meisten Unternehmerfamilien sehen sich auch selbst so, vor allem wenn es um den Generationenübergang geht. Nach wie vor ist der Wunsch groß, dass das Lebenswerk familienintern weitergeführt werden möge, damit das, was das Familienunternehmen als solches auszeichnet, weitergegeben wird: die Verantwortung für die Mitarbeiter und deren Familien, die Verwurzelung in der heimatlichen Region und die Verpflichtung zum langfristigen Denken im Gegensatz zur Orientierung an kurzfristigen Gewinnen. In diesem Nachfolgewunsch drückt sich aber auch die große Achillesferse aus. An keinem anderen Punkt seiner Entwicklung ist ein Familienunternehmen so verwundbar. Entsprechend intensiv hat sich die Wissenschaft mit ebendiesem Moment beschäftigt. Die vielfältigen Konfliktpunkte und Auseinandersetzungen in diesem Prozess sind gut untersucht und das Wissen über diese Dynamiken weit höher als noch vor wenigen Jahren bzw. Jahrzehnten. Doch auch wenn Familienunternehmen als Stabilitätsfaktor geschätzt werden, bleiben sie in einer Gesellschaft, die sich in Umbrüchen befindet, nicht statisch. Ihre Mitglieder entwickeln sich, und gerade die Jüngeren verfolgen durchaus andere Werte. Die seit 1953 regelmäßig durchgeführten sogenannten Shell-Jugendstudien<sup>1</sup> verfolgen diese Veränderungen seit Jahrzehnten.

Sie belegen, dass die Wertesysteme junger Menschen nicht etwa verloren gehen, wie Sokrates schon zu seiner Zeit über die Jugend klagte, sich aber doch deutlich verändern. Nach wie vor sind junge Menschen

der Gegenwart durch eine klare Leistungsorientierung gekennzeichnet, doch stehen sie auch für hedonistischere Werte als frühere Generationen und zugleich für eine Auflösung klassischer Geschlechter- und Familienrollen. Dieser Wertewandel geht auch an Familienunternehmen nicht spurlos vorüber, konfrontiert sie mit Strukturbrüchen. Damit ergibt sich auch eine neue Herausforderung für wissenschaftliche Studien, nämlich die Frage zu untersuchen, wie sich das Thema Nachfolge im Laufe gesellschaftlicher Entwicklungen wandelt, wie sich die anderen Werte in veränderten Haltungen zu Arbeit und Beruf (auch „Work-Life-Balance“ genannt) niederschlagen, und welche anderen Lebensziele junge Frauen und Männer verfolgen, wenn es um Ausbildung, Karriere und Familie geht. Die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen hängt auch davon ab, wie dieser Wandel in der jeweiligen Unternehmerfamilie aufgegriffen und wie damit umgegangen wird.

Aus diesem Grund sind Studien wie die vorliegende so wichtig: Sie zeigen die Trends und Richtungen an, in die sich Nachfolge entwickeln kann. Natürlich sieht diese Entwicklung in jeder Familie anders aus, doch das Wichtige an solchen Studien ist ja, dass sie zeigen, dass viele der Haltungen und Einstellungen innerhalb der eigenen Familie nicht so ungewöhnlich sind, wie manch einer aus einer vorhergehenden Generation wohl meinen mag. Des Weiteren können sie Anlässe für das Wichtigste bieten, um das es geht, wenn das Thema Nachfolge im Raum steht: für offene Gespräche, in denen die Generationen mit Interesse und Neugier für die Unterschiede zwischen ihnen aufeinander zugehen und einander verstehen lernen. Ich wünsche dieser Studie, dass sie in diesem Sinne zum Verstehen beiträgt!

Witten, im Juli 2017  
**Arist von Schlippe**

---

<sup>1</sup> Ausführliche Informationen siehe Shell-Jugendstudie (Deutsche Shell, 2011).

## ZENTRALE ERGEBNISSE

1

Die aktuellen Ergebnisse zeigen, dass über 40 Prozent der an der Studie teilnehmenden Nachfolger weiblich sind. Damit steigt der Anteil der weiblichen Nachfolger im Vergleich zu älteren Studien deutlich an. In der Generation Y sind es 47 Prozent im Vergleich zu nur 33 Prozent in der Generation X. Zunehmend öfter finden sich also Frauen, die die Nachfolge im Familienunternehmen antreten.

2

Nachfolgerinnen führen Unternehmen mit signifikant weniger Mitarbeitern und damit kleinere Unternehmen als die männlichen Nachfolger. Die nähere Betrachtung zeigt, dass Töchter signifikant jüngere Unternehmen führen, was eine Auswirkung auf die Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter hat.

3

Das Muster der Primogenitur<sup>2</sup> verliert an Beständigkeit. So übernimmt rund ein Viertel der Nachfolgerinnen und Nachfolger aus der Generation Y, die mindestens einen älteren Bruder haben, das Unternehmen. Ungefähr ein Drittel der nachfolgenden Frauen und Männer sind die jüngsten Kinder der Familie. Mehr als ein weiteres Drittel (36 %) der Nachfolgerinnen und Nachfolger sind selbst Erstgeborene.

4

Der Trend zur Individualisierung, durch den weniger Nachfolger bereit sind, das Unternehmen weiterzuführen, wird zur Gefahr für den Generationenwechsel. Muster wie das der Primogenitur scheinen hier eine pragmatische Überlebensfunktion für diese Unternehmensform innezuhaben. Mit dem Eintreten der Töchter als eine völlig neu erschlossene Zielgruppe im Nachfolgekontext entsteht eine Art Reparatur bzw. eine ganz neue Quelle der familieninternen Möglichkeit eines Generationenübergangs.

5

Signifikant wenige Nachfolgerinnen sind in den Bereichen Vertrieb, IT und Produktion sowie Technik vertreten (sog. MINT-Bereiche). Ein Unterschied für die Bereiche Marketing und Finanzen zeigt sich nicht.

6

Die Altersdifferenz zum Übergeber betrug durchschnittlich 33 Jahre. Diese Altersdifferenz ist signifikant größer für die Generation Y (34 Jahre) als noch für die ältere Generation (30 Jahre). Die größere Altersdifferenz zum Vorgänger wird durch einen früheren Eintritt der Generation Y ins Familienunternehmen und damit durch weniger Zeit für externe Berufserfahrung kompensiert.

7

Die Tandemführung mit dem Vater während der Nachfolge dauert durchschnittlich 5,4 Jahre. Hier gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen Nachfolgerinnen und Nachfolgern. Bei Antritt der Nachfolge sind die Übernehmer der Generation Y im Durchschnitt 27 Jahre alt.

8

Traditionelle Rollenbilder halten sich deutlich in der Kernfamilie. Nachfolgerinnen übernehmen 63 Prozent der Familienaufgaben (Haushalt und/oder Kinder). Nachfolger schätzten ihren Anteil der Familienaufgaben hingegen auf lediglich 32 Prozent. Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied für Frauen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Karriere – und damit auch der Kern eines allgemein in deutschen Paarbeziehungen bestehenden Problems.

9

Die Doppelrolle stellt eine deutliche Belastung für Frauen dar. Nachfolgerinnen ohne Kinder investieren laut eigenen Angaben durchschnittlich 47 Stunden pro Woche ins Familienunternehmen, Nachfolger mit 51 Stunden nur unwesentlich mehr. Bekommen Nachfolgerinnen Kinder, erhöht sich die Zeit für Familienaufgaben von durchschnittlich 9 Stunden auf 22 Wochenstunden. Die ins Unternehmen investierte Zeit bleibt hingegen für Frauen annähernd gleich.

<sup>2</sup> Primogenitur (Erstgeborenen-Nachfolgeordnung) bezeichnet die Ordnung der Erbfolge, nach welcher nur der erstgeborene Sohn die Nachfolge antritt. Mögliche Geschwister bleiben unberücksichtigt.

# 1 | EINFÜHRUNG

---

**T**raditionen sind die Grundpfeiler von Familienunternehmen. Sie sind Chance und Hindernis zugleich, denn der Umgang mit ihnen entscheidet über Erfolg oder Niederlage und somit über den Fortbestand des Unternehmens als Familienunternehmen. Verlässliche Strukturen und Regeln in der Familie und im Unternehmen bilden Funktionalität und Beständigkeit über Generationen ab. Hierzu gehört auch die Rolle der Frau, die sich in der Gesellschaft mittlerweile stark gewandelt hat. Die Traditionen in den Unternehmerfamilien stammen jedoch oft noch aus vergangenen Zeiten, wodurch in der Vergangenheit die Möglichkeiten für Töchter, die Nachfolge anzutreten, eingeschränkt waren. Ziel und Anliegen dieser Studie ist es festzustellen, inwieweit daraus resultierende Restriktionen noch heute wirksam sind und welche Auswirkungen diese auf die Nachfolgerinnen haben.

Diese Fragen sind besonders wichtig, denn Familienunternehmen sind ein zentraler Bestandteil und eine Säule der deutschen Wirtschaft.<sup>3</sup> Ihr Fortbestand und damit insbesondere das Thema Nachfolge in Familienunternehmen sind von großer volkswirtschaftlicher Bedeutung und damit auch von öffentlichem Interesse. Ein Familienunternehmen ist laut Definition des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) erst dann ein solches, wenn es unter anderem ein „transgenerationales Element“ aufweist. Ziel muss es somit sein, dass „in der Familie geplant wird, das Unternehmen in die nächste Familiengeneration weiterzugeben“.<sup>4</sup> Die Nachfolge ist demnach eine Bedingung für die Unternehmensform Familienunternehmen. Auf Seiten der Familie sind die Regeln für die Auswahl des Nachfolgers/der Nachfolgerin häufig von Traditionen, immer aber von der Gesellschaft geprägt, in der die Familie lebt. Das Handeln der Nachfolgerinnen und Nachfolger wird von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation

beeinflusst. Die Nachfolgerinnen und Nachfolger, die heute die Übernahme beginnen, gehören überwiegend der Generation Y an. Diese umfasst Personen, die in den Jahren von 1977 bis 1999 geboren wurden.<sup>5</sup> Mitglieder dieser Generation sind in einer Zeit aufgewachsen, in der die Gleichberechtigung der Frauen immer weniger eine Frage und immer mehr eine Selbstverständlichkeit geworden ist. Die Eltern, die diese Kinder großgezogen und geprägt haben, sind mit einem gänzlich anderen Geschlechterrollenbild aufgewachsen.

Noch zu Beginn des 20. Jahrhunderts waren Frauen in Deutschland politische Außenseiter in einer von Männern dominierten Gesellschaft. Bürgerliche Rechte wurde zunächst nur verheirateten Frauen eingeräumt.<sup>6</sup> Frauen allgemein war es verboten, sich politisch zu organisieren, und das Wahlrecht wurde Frauen in Deutschland erst 1919 gewährt. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde im Westen durch eine familienorientierte Haltung versucht, Stabilität und Ordnung wiederherzustellen. Die Rollenteilung in der Ehe und die wirtschaftliche und politische Führung des Haushalts durch den Mann sowie das christliche Verständnis der Familie wurden als Mauer gegen den Kommunismus auserkoren. Familie und Erziehung waren Aufgabe der Frau.<sup>7</sup> Bis 1958 hatte der Ehemann das Letztentscheidungsrecht in allen Eheangelegenheiten. Noch bis 1977 mussten Frauen ihre Ehemänner um Erlaubnis fragen, um einer beruflichen Tätigkeit nachgehen zu können. Erst im selben Jahr wurde die gesetzlich vorgeschriebene Aufgabenteilung in der Ehe abgeschafft. 1977 ist auch das Jahr, in dem die ersten Mitglieder der Generation Y geboren wurden. Viele der Mütter und Väter dieser Nachfolgerinnen und Nachfolger von heute haben also noch in einer Zeit geheiratet und in einer Ehe gelebt, in der die Rollenteilung per Gesetz vorgeschrieben war. Über die Sozialisation in der Familie nehmen diese Rollenbilder der Eltern auch

---

<sup>3</sup> Siehe zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen Stiftung Familienunternehmen in Gottschalk, Niefert, Licht & Wagner (2014).

<sup>4</sup> Vgl. Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) (2017).

<sup>5</sup> Personen, die der Generation X zugeordnet werden, wurden in den Jahren von 1963 bis 1976 geboren. Die Abgrenzung der Generationen variiert leicht in unterschiedlichen Studien. Hier wird Bezug genommen auf Scheren & Hülsbeck (2017), die die Generationen anhand ihrer jeweiligen Arbeitswerte festgelegt haben.

<sup>6</sup> Stellung der Frau im BGB von 1896 und im Recht der Jahrhundertwende im Lichte zeitgenössischer Forderungen, <https://www.jura.uni-hannover.de/quellentexte.html>.

<sup>7</sup> Vgl. Lefaucher (1995), S. 468f.

Einfluss auf die der Generation Y angehörenden Kinder. Häusliche Aufgaben sowie Erziehung und Pflege wurden auch lange nach Abschaffung der gesetzlichen Aufteilung hauptsächlich den Frauen zugeschrieben.<sup>8</sup> Diese Rollenaufteilung der elterlichen Eheverhältnisse beeinflusst die Rollenmodelle, die die Nachfolgerinnen und Nachfolger verinnerlicht haben. Das Thema Rollenmodelle hat darüber hinaus einen starken Einfluss auf die Entscheidung der Töchter für oder gegen das Unternehmen, da es auch die Wahrnehmung von Frauen und Unternehmertum prägt.<sup>9</sup> Die spätere Berufswahl ist stark von vorgelebten Rollenbildern der Eltern und der Gesellschaft beeinflusst.

Als eine generationenspezifische Besonderheit ist die Berufswahl für Angehörige der Generation Y stärker von dem Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance geprägt. Als erste Generation, die mit der Digitalisierung aufgewachsen ist, sind die sogenannten Digital Natives oder Millennials<sup>10</sup> mit ganz neuen Formen der Kommunikation und sozialen Beziehungen konfrontiert. Die Selbstverwirklichung wird für die Generation Y zur Antriebsfeder sowohl im Privatleben als auch im beruflichen Bereich. Die Frage nach dem Sinn rückt in den absoluten Fokus und damit weit vor Interessen wie sozialem Status, Geld oder Karriere. Ihr Wertesystem beinhaltet Bedürfnisse wie Unabhängigkeit, Selbstbestimmung, Spaß am Leben und an der Arbeit sowie Persönlichkeitsentfaltung. In dieser Generation dominieren Wir-Werte. Partnerschaft, Familie, Freunde



Die Berufswahl hängt auch von Rollenmodellen ab.

<sup>8</sup> Vgl. Lefaucher (1995), S. 468f.

<sup>9</sup> Vgl. auch Otten-Pappas (2015).

<sup>10</sup> Vgl. auch PwC-Studie (2011).

und auch sinnhaftes Engagement für die Gemeinschaft zählen viel.<sup>11</sup> Sowohl durch die Digitalisierung als auch durch das andere Werteverständnis verändert sich auch die Kultur der Unternehmensführung. Durch ihr tiefes Verständnis der digitalen Welt sind sie in einer Situation, in der sie in ein Unternehmen eintreten und über eine Schlüsselressource verfügen.<sup>12</sup> Mitglieder der Generation Y verlangen von ihrer Arbeit, dass diese bedeutsam und erfüllend ist. Die Aufgabe der Unternehmensnachfolge erfüllt diese Kriterien aufgrund der besonderen Verbindung von Familie und Unternehmen stärker. Allerdings wünschen sich die Millennials auch, dass sie die Arbeit flexibel gestalten können und die Freizeit nicht von der Arbeit verhindert wird. Ob dieses Ziel mit den Aufgaben eines Nachfolgers bzw. einer Nachfolgerin vereinbar ist, wird in dieser Studie näher betrachtet.

Besonders in puncto Flexibilität treffen die Bedürfnisse von Frauen, denen immer noch die Hauptlast der Betreuungsaufgaben obliegt, und die Bedürfnisse der Generation Y zusammen.<sup>13</sup> Wenn das Privatleben und die Betreuung der Kinder kein Frauenthema mehr ist, sondern alle Arbeitnehmer einer Generation betrifft, müssen neue Modelle der Arbeit gefunden werden, die diese Vereinbarkeit nicht nur tolerieren, sondern sie für alle uneingeschränkt möglich machen.<sup>14</sup> Die Besonderheiten der weiblichen Nachfolge, mit Fokus auf deren Doppelrolle, ist ein zentraler Punkt der folgenden Analysen.

Das Familienbild, die Organisation von Paarbeziehungen, die Rolle der Frau in der Familie, Gesellschaft und Beruf<sup>15</sup>, aber auch die wachsende Optionenvielfalt für Nachfolgerinnen und Nachfolger sowie neue Work-Life-Konzepte sind nur einige Schauplätze gesellschaftlicher Veränderungen<sup>16</sup>, die sich unmittelbar auch auf

die Struktur von Familienunternehmen und die Gestaltung der Nachfolge auswirken. Mit den Veränderungen kommt es auch immer öfter zu „Strukturbrüchen“ in den teilweise über Generationen gewachsenen Mustern und Traditionen. Diese öffnen bzw. fordern Raum für Neues. Die Studie betrachtet insbesondere die Möglichkeiten und Entwicklungen, diesen Spielraum zu füllen und zu gestalten.

In der vorliegenden Studie werden die oben angesprochenen Themen untersucht und die Erkenntnisse der Analyse und mögliche Erklärungsansätze präsentiert. Die Ergebnisse sind dabei in fünf Teilbereiche untergliedert. Zunächst wenden wir uns der Frage zu, ob Nachfolgerinnen rein zahlenmäßig den Nachfolgern in Deutschland weiterhin unterlegen sind. Im Anschluss betrachten wir die Nachfolgerinnen und die Merkmale der Familienunternehmen, aus denen sie stammen. Darauf folgend werden die Charakteristiken der Unternehmerfamilien auch mit dem Blick auf gesellschaftliche Veränderungen beschrieben. Die Ausbildung und Qualifikation der Nachfolgerinnen wird im vierten Teil besprochen, bevor wir uns dem zentralen Thema der eigenen Kernfamilie und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf widmen. Die hier dargestellten Ergebnisse basieren auf einer deutschlandweiten quantitativen Befragung von 203 Nachfolgerinnen und Nachfolgern aus Familienunternehmen und einer statistischen Analyse der Ergebnisse. Details zur Methode und der Analyse finden sich im Anhang.

<sup>11</sup> Vgl. auch Deutsche Shell (2011); Huber & Rauch (2013); Hurrelmann & Albrecht (2014).

<sup>12</sup> Vgl. PwC (2011).

<sup>13</sup> Vgl. OECD (2017).

<sup>14</sup> Vgl. Laloux (2015).

<sup>15</sup> Vgl. hierzu auch die Studie Kelber, Kirig & Muntzschick (2015).

<sup>16</sup> Vgl. zum Thema Megatrends auch Maas, Cachelin & Bühler (2015).



## 2 | ERGEBNISSE

### 2.1 | WEIBLICHE NACHFOLGE: AUSNAHME ODER REGELFALL?

Die Frage nach der Anzahl der weiblichen Nachfolger in Deutschland ist besonders vor dem Hintergrund des Nachfolgermangels von großem Interesse.<sup>17</sup> Was wissen wir über den Anteil von Frauen in der Nachfolge deutscher Familienunternehmen? Vor 15 Jahren wurde wiederholt von einem Anteil von 20 Prozent gesprochen.<sup>18</sup> Eine Studie, die rund fünf Jahre später veröffentlicht wurde, berichtet bereits von 25 Prozent Frauen in der Nachfolge von Familienunternehmen aus Deutschland, der Schweiz und Österreich.<sup>19</sup> Die zwar langsam, aber doch stetig ansteigende Zahl von Frauen in Führungspositionen lässt erwarten, dass auch die Anzahl der Frauen in der Nachfolge von Familienunternehmen stetig zunimmt.<sup>20</sup> Der Eindruck, dass der Anteil der Nachfolgerinnen in Deutschland stetig wächst, wurde von einigen für die Studie befragten Experten unterstützt.<sup>21</sup> Deren Beobachtung untermauert auch eine Untersuchung, die Familienunternehmen weltweit betrachtet. Diese Studie stellte fest, dass bei 41 Prozent der weiblichen Familienmitglieder das Interesse am Einstieg ins Familienunternehmen in den letzten drei Jahren deutlich gestiegen ist.<sup>22</sup>

85 der teilnehmenden Personen in dieser Studie waren Frauen, was einem Anteil von 42 Prozent entspricht (vgl. Abbildung 1). Dementsprechend waren 118 der Befragten Männer (58 Prozent).

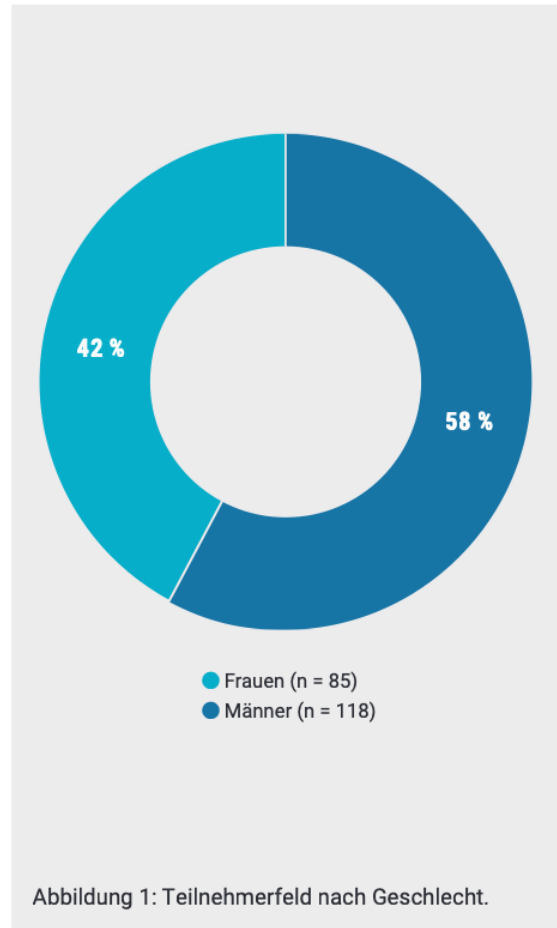


Abbildung 1: Teilnehmerfeld nach Geschlecht.

<sup>17</sup> Vgl. Kay & Schlömer (2008).

<sup>18</sup> Vgl. u.a. Ballarini, Keese & Kerkhoff (2004); Freund (2002).

<sup>19</sup> Vgl. Schweinsberg & Thorborg (2010).

<sup>20</sup> Vgl. zum Thema Frauen im Management Bisnode Deutschland (2015).

<sup>21</sup> Siehe Details zu der Expertenbefragung im Anhang 4.3.

<sup>22</sup> Vgl. hierzu auch den Special report: Women in leadership: the family business advantage (EY, 2015).

## 2 | ERGEBNISSE

In einem weiteren Schritt wurden die Teilnehmenden unterteilt in Generation Y und Generation X. In der Generation Y liegt der Frauenanteil der Befragten bei 47 Prozent. Bei den Nachfolgerinnen und Nachfolgern der Generation X und älter liegt der Anteil der Frauen bei 33 Prozent. Dieser Generationenvergleich deutet auf einen steigenden Anteil weiblicher Nachfolgerinnen hin (vgl. Abbildung 2).

Im Vergleich zu früheren Studien zeigt sich hier ein erheblicher Anstieg des Frauenanteils in der Nachfolge. Ebenso unterstreicht die rege Teilnahme der Frauen an dieser Studie, dass weibliche Nachfolge kein Randphänomen, sondern für Mitglieder der Generation Y von großem Interesse ist. Folgt man den Zahlen, so ist fast jeder zweite Nachfolger eine Frau. Die Beobachtung dieser Entwicklung wird auch von einer weiteren WIFU-Studie gestützt, bei der persönliche Kompetenzen in der

Nachfolge untersucht wurden.<sup>23</sup> Diese Studie weist eine Verteilung von 43 Prozent Nachfolgerinnen und 57 Prozent Nachfolgern auf. Bei einer internationalen Studie, die die Intention hinter Nachfolgeantritten untersuchte, wurden keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern festgestellt.<sup>24</sup> Nimmt man diese unterschiedlichen wissenschaftlichen Untersuchungen zusammen, kommt man in einem Punkt zum gleichen Ergebnis: Geschlechterunterschiede im Rahmen der Nachfolge werden immer geringer. Die Datenlage weist deutlich darauf hin, dass wir uns auf eine Gleichverteilung zwischen den Geschlechtern zubewegen, wenn es um das Thema der Nachfolge geht.

Weitere Zusammenhänge stärken diese Beobachtung zusätzlich. Um eine einseitige Fokussierung auf das Thema Geschlecht in der Erhebung zu vermeiden, wurde die Studie bewusst nicht als „Geschlechterstudie“ durch-

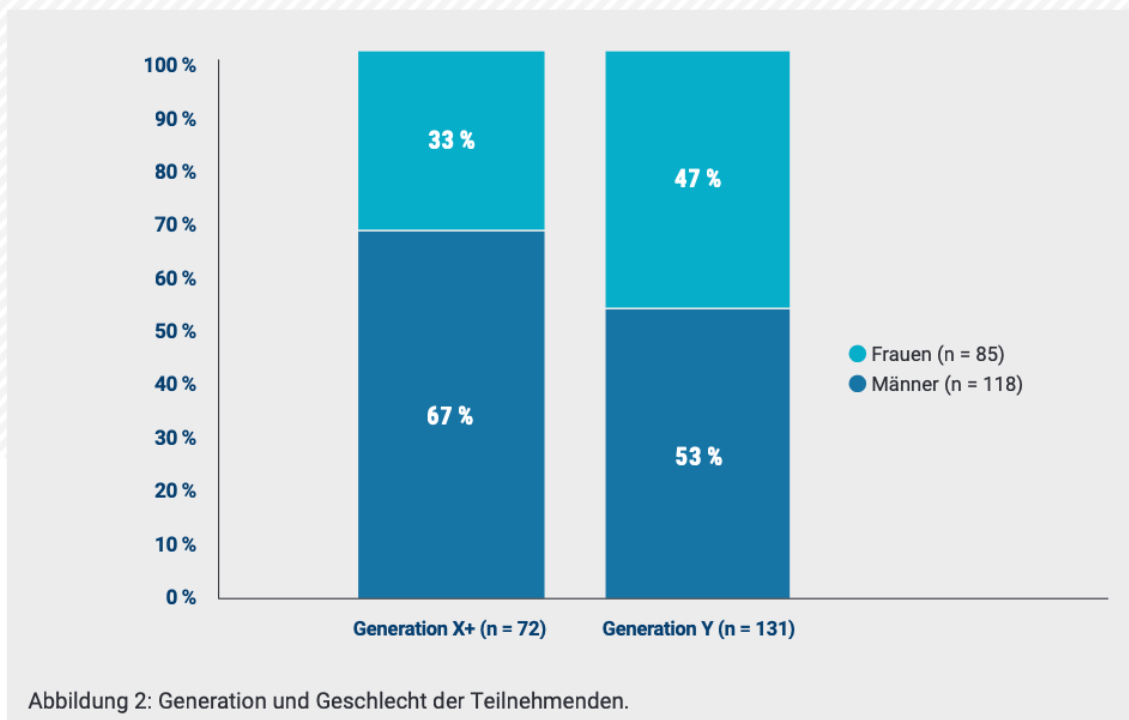


Abbildung 2: Generation und Geschlecht der Teilnehmenden.

<sup>23</sup> Vgl. Hülsbeck, Klinken & Jansen (2015).

<sup>24</sup> Vgl. Zellweger, Sieger & Halter (2011).

geführt. Teilnehmer wurden unter der Überschrift „Zukunftstrends in der Nachfolge“ gesucht. Die Ansprache erfolgte über eine Reihe unterschiedlicher Kanäle. So wurde sichergestellt, dass das Netzwerk der Forscherinnen keinen dominanten Einfluss auf die Teilnehmerauswahl, insbesondere auf deren Geschlecht, hatte. Der nächste Teil betrachtet die Nachfolgerinnen in ihren Familienunternehmen.

## 2.2 | NACHFOLGERINNEN UND IHR FAMILIENUNTERNEHMEN

**E**s gibt sie also: Töchter, die die Nachfolge antreten. Und es scheint, als ob ihr Anteil sich immer mehr der 50-Prozent-Marke nähert. Wie sind die Familienunternehmen aufgestellt, in denen Töchter die

Führung in die nächste Generation übernehmen? Um dieser Frage nachzugehen, werden zunächst Branche, Mitarbeiteranzahl und Umsatz der Unternehmen betrachtet.

### 2.2.1 BRANCHE DES FAMILIENUNTERNEHMENS

Frühere Studien postulieren, dass Frauen sich typischerweise nicht in männerdominierten Branchen verwirklichen wollen.<sup>25</sup> Machen Frauen sich selbstständig, geschieht dies oft in konsumgüternahen Dienstleistungen.<sup>26</sup> Anzunehmen, dass Frauen in der Nachfolge diesem Trend ebenfalls folgen, lässt außer Acht, dass Familienunternehmen generell eher in männerdominierten Branchen zu finden sind.<sup>27</sup> Die in dieser Studie ermittelte Zuordnung von Nachfolgerinnen und deren Familienunternehmen in die jeweiligen Branchen unterstreicht diese Beobachtung (vgl. Abbildung 3).

Automobilindustrie, Fahrzeugbau, Fahrzeugzulieferer	13	8
Baugewerbe/-industrie	11	7
Chemie- und Erdölverarbeitende Industrie	5	2
Dienstleistungsgewerbe	5	3
Elektrotechnik, Feinmechanik & Optik	8	6
Energie- und Wasserversorgung & Entsorgung	3	2
Freizeit, Touristik, Kultur & Sport	4	6
Gesundheitswirtschaft	3	4
Groß- und Einzelhandel	6	11
Grundstücks- und Wohnungswesen, Immobilien	3	6
Informationstechnik und Telekommunikation	2	2
Konsum- und Gebrauchsgüter	9	8
Maschinen- und Anlagenbau	15	20
Metallverarbeitung	4	4
Verarbeitende Industrie	4	4
Verkehr und Lagerei	2	6
Sonstiges	3	1

Abbildung 3: Branche des Familienunternehmens nach Geschlecht der Nachfolgerin/des Nachfolgers.

<sup>25</sup> Vgl. Dostmann & Vollmar (2014), S. 23.

<sup>26</sup> Vgl. hierzu Caspary (2010), S. 117–119.

<sup>27</sup> Vgl. zur Branchenzugehörigkeit der Familienunternehmen in Deutschland Stiftung Familienunternehmen (2014), S. 30.

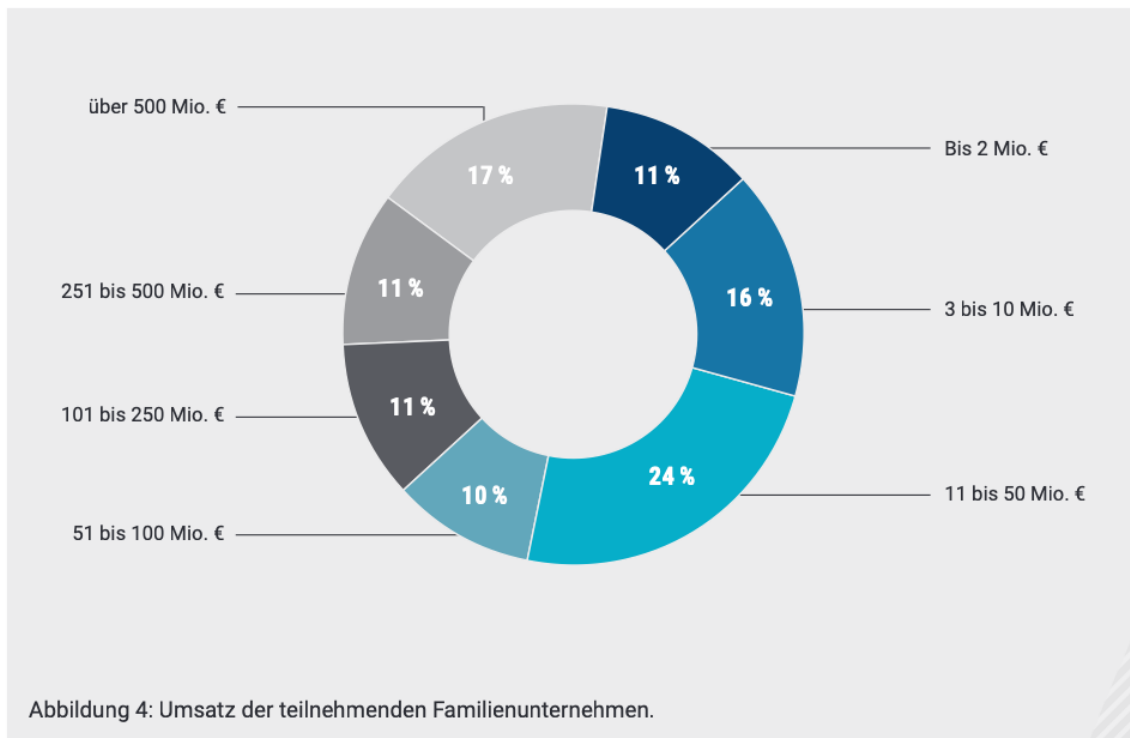
In der Nachfolge scheint es keine geschlechterspezifischen Branchenzuordnungen zu geben. Töchter und Söhne treten die Nachfolge unabhängig von der Branche an. Zwar ist der Anteil der Männer in der Nachfolge der Automobilindustrie und dem Baugewerbe größer, im Maschinen- und Anlagenbau sind die Töchter jedoch in der Überzahl. Ebenfalls stärker vertreten sind Töchter im Groß- und Einzelhandel.

An dieser Stelle sei nochmals betont, dass eine Analyse, die den Zusammenhang von Branche und Geschlecht nachweist, im Falle von Familienunternehmen nicht tragfähig ist. Denn in typisch frauenspezifischen Berufsfeldern (z. B. Bildung und Sozialwesen) existiert diese Unternehmensform zumeist nur marginal.<sup>28</sup>

### 2.2.2 MITARBEITERANZAHL UND UMSATZ DES FAMILIENUNTERNEHMENS

Wir stellen die allgemeine Beschreibung der an der Studie teilnehmenden Unternehmen voran: Diese decken die gesamte Spannweite des deutschen Mittelstands und darüber hinaus auch der Großunternehmen ab (vgl. Abbildung 4).

11 Prozent der Unternehmen, mit denen die hier teilnehmenden Nachfolgerinnen und Nachfolger in Verbindung stehen, weisen einen Umsatz von bis zu 2 Millionen Euro auf. Hierbei handelt es sich nach der Definition des IfM Bonn um Kleinunternehmen.<sup>29</sup> In der Gesamtheit machen diese einen weit größeren Anteil



<sup>28</sup> Dieser Zusammenhang liegt nahe, wenn man in Betracht zieht, dass Familienunternehmen fast ausschließlich von Männern gegründet wurden.

<sup>29</sup> KMU-Definition des IfM Bonn seit 01.01.2016.

der deutschen Unternehmen aus. Für die aktuelle Studie und die Aussagekraft der Ergebnisse ist es aber von Vorteil, dass besonders Unternehmen vertreten sind, für die die Themen der familieninternen Nachfolge und die Art des Prozesses überlebenswichtig sind. Weitere 16 Prozent der Unternehmen machen einen Umsatz von bis zu 10 Millionen Euro und sind damit laut IfM Kleinunternehmen. Knapp ein Viertel erwirtschaftet einen Umsatz von 10 bis 50 Millionen Euro. Bei diesen Unternehmen handelt es sich um mittlere Unternehmen. Bei den Unternehmen mit einem Umsatz von über 50 Millionen Euro handelt es sich laut Definition nicht mehr um Unternehmen des Mittelstandes. Diese schlüsseln sich wie folgt auf: Jeweils rund 10 Prozent erwirtschaften Umsätze von 51 bis 100 Millionen Euro, 101 bis 250 Millionen Euro und 251 bis 500 Millionen Euro. Weitere 17 Prozent geben einen Umsatz von über 500 Millionen Euro an.

Die Zahlen zeigen, dass es uns gelungen ist, das intendierte Teilnehmerfeld anzusprechen. Es sind exakt jene Familienunternehmen befragt worden, für die das Thema Nachfolge zentral und überlebenswichtig für ihre Zukunft ist. Aus genau diesen Unternehmen sind die Ergebnisse erhoben worden und für diese sind sie im Umkehrschluss auch aussagekräftig und relevant.

Vergangene Studien weisen darauf hin, dass der Anteil von Frauen im Management von Familienunternehmen wie auch in börsennotierten Unternehmen mit wachsender Größe (insbesondere Mitarbeiterzahl) sinkt.<sup>30</sup>

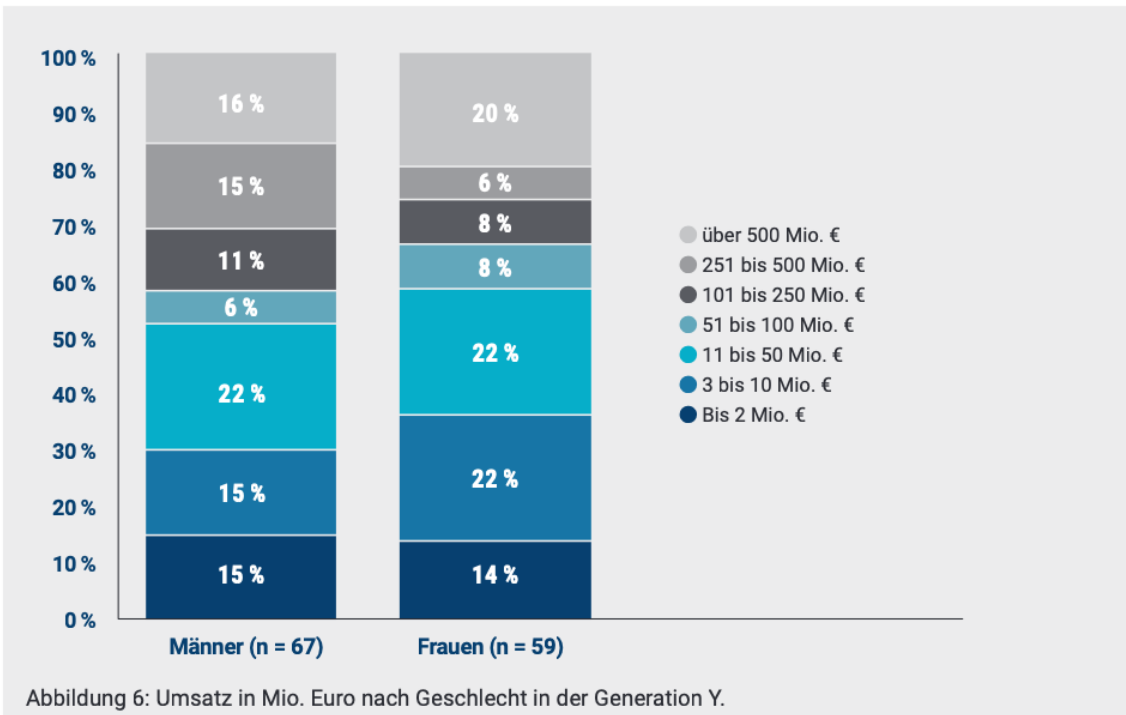
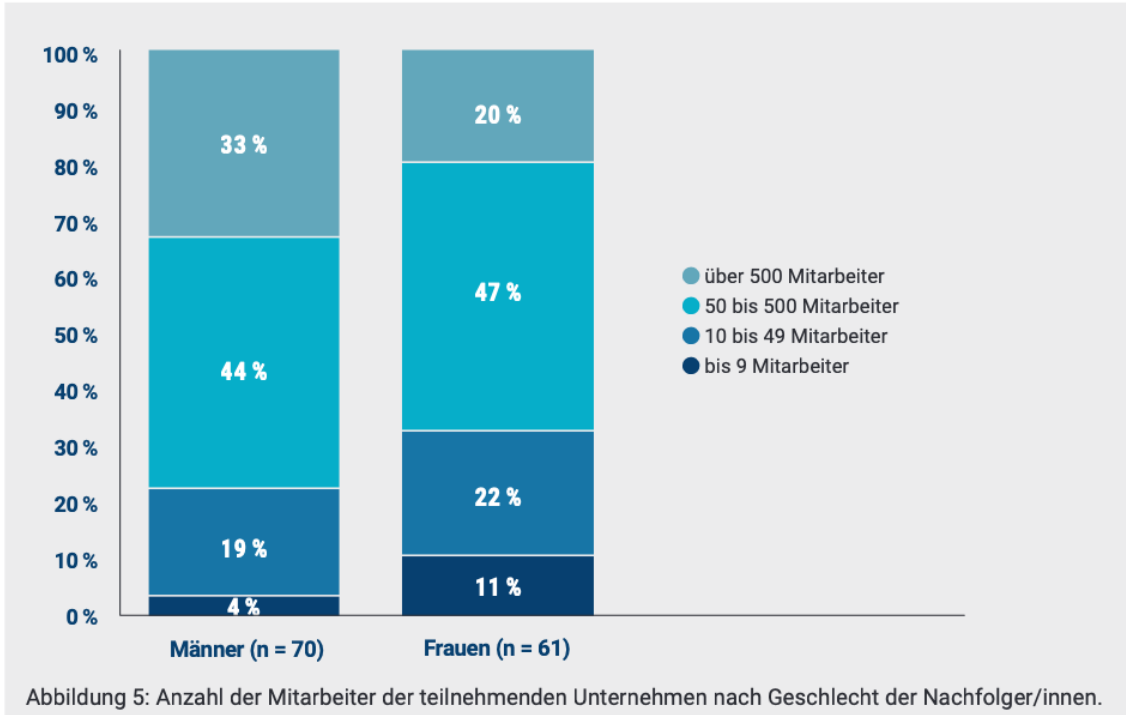
In der vorliegenden Studie wurde die Größe der teilnehmenden Unternehmen ebenfalls anhand zweier Kennzahlen erfasst: die Höhe des Umsatzes und die Anzahl der Mitarbeiter. Die nähere Betrachtung dieser beiden Kennzahlen in den aktuellen Daten bestätigt zunächst einen Zusammenhang zwischen Geschlecht und Größe des Familienunternehmens. Der durchschnittliche Umsatz der Familienunternehmen mit männlichen Nachfolgern ist signifikant höher (254 Mio. Euro) als der mit weiblichen (88 Mio. Euro).



Führungsrolle und Unternehmensgröße hängen zusammen.

<sup>30</sup> Vgl. Schweinsberg & Thorborg (2010).

2 | ERGEBNISSE



Wie in Abbildung 5 veranschaulicht, führen Frauen tendenziell eher Unternehmen mit weniger Mitarbeitern. Betrachtet man die Ergebnisse mit Blick auf die Zukunftsentwicklung für die Generation Y isoliert, bleibt der Effekt bestehen (vgl. Abbildung 6). In dieser Generation führen Frauen Unternehmen mit durchschnittlich 387 Mitarbeitern und Männer mit durchschnittlich 709 Mitarbeitern.<sup>31</sup> Es ist also zu erkennen, dass in Großunternehmen signifikant häufiger Männer als Frauen die Nachfolge antreten. Die Kennzahl Umsatz betrachtend zeigt sich das gleiche Bild für die Generation Y, wenn auch weniger stark ausgeprägt (vgl. Abbildung 6).

Die Variable „Größe“ des Unternehmens, festgelegt durch die Kriterien Umsatz und Mitarbeiterzahl, nimmt demnach scheinbar auch aktuell noch Einfluss auf die Möglichkeit weiblicher Nachfolge. Frauen übernehmen tendenziell eher kleinere bis mittlere Unternehmen. Dieses Bild geht mit den Statistiken in nicht familiengeführten Wirtschaftsunternehmen einher.<sup>32</sup> Ein Erklärungsansatz könnte hier die professionalisierte und komplexere Führungs- und Entscheidungsstruktur in großen Unternehmen sein, welche den Einstieg der Nachfolgerinnen erschweren könnte.<sup>33</sup>

Eine alternative Erklärung für den Zusammenhang von Größe und Geschlecht könnte auch das Alter der Unternehmen und der Grad der Professionalisierung bieten. Das Alter der Familienunternehmen in der vorliegenden Studie betrug im Schnitt 80 Jahre. Und in der Tat waren Unternehmen mit einer weiblichen Nachfolgerin signifikant jünger als die männlich geführten (67 zu 88 Jahren). Diesen Effekt werden wir nachfolgend in Verbindung mit der Betrachtung der Unternehmerfamilie weiter beleuchten.

## 2.3 | NACHFOLGERINNEN UND DIE UNTERNEHMERFAMILIE

Neben dem Familienunternehmen und seiner Struktur spielt die Unternehmerfamilie eine zentrale Rolle, wenn es um das Thema Nachfolge geht. So gaben alle Befragten an, dass ein „guter Kontakt zur Unternehmerfamilie“ ein sehr wichtiges Kriterium für den Erfolg der Nachfolge sei. Auch bei der Frage nach der Priorisierung der Lebensbereiche nimmt die Großfamilie den vierten Platz von insgesamt neun ein. Wichtiger sind nur der eigene Partner, gegebenenfalls die eigenen Kinder sowie das Unternehmen selbst. Faktoren aus dem Wirkungskreis der Unternehmerfamilie, die neben der Größe des Familienunternehmens einen Einfluss auf die Wahl der Nachfolgerin oder des Nachfolgers haben können, sind die Generation der Unternehmerfamilie sowie das Geschlecht und die Geschwisterposition. Diese werden nun einzeln und im Detail betrachtet, um ihren Einfluss auf die weibliche Nachfolge zu verstehen.

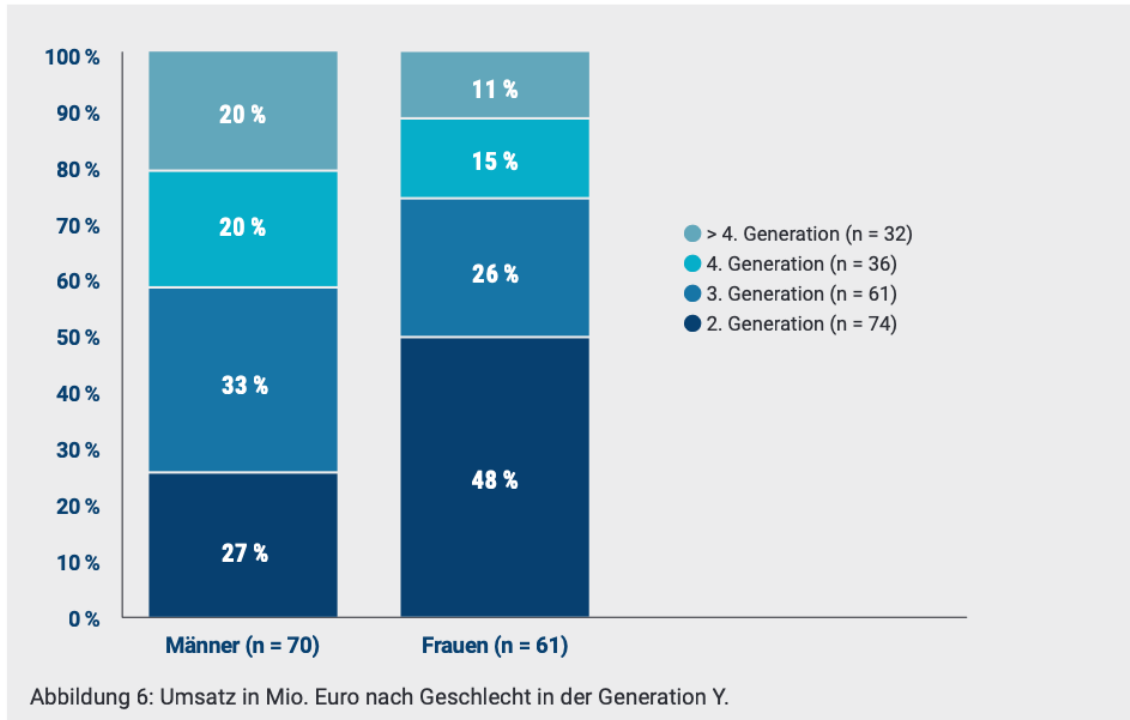
### 2.3.1 GENERATION DER UNTERNEHMERFAMILIE UND GESELLSCHAFTERKREIS

In der aktuellen Studie wurde auch die Variable „Generation der Unternehmerfamilie“ erhoben. In der Analyse zeigte sich, dass Frauen der Generation Y einer jüngeren Generation der Unternehmerfamilie (2,8. Generation) angehörten als ihre männlichen Kollegen (3,6. Generation). Dieser Umstand könnte auch den Größeneffekt begünstigen, da zu vermuten ist, dass jüngere Unternehmerfamilien und Unternehmen in der Regel auch über weniger Mitarbeiter verfügen.

<sup>31</sup> 3 Datensätze (2 Männer und 1 Frau) wurden aus der gesamten Analyse entfernt, da die vertretenen Unternehmen mit extrem hohen Mitarbeiterzahlen und hohen Umsätzen das Ergebnis hätten verzerren können.

<sup>32</sup> Vgl. die Studie der Bundesweite Gründerinnenagentur (2010).

<sup>33</sup> Vgl. hierzu auch Anhang 4.3: Kurzzusammenfassung der Experteninterviews, in welchen Familienunternehmen als Karrierechance für Nachfolgerinnen ausgeführt wird.



Zunächst die Generation der Unternehmerfamilie betrachtend, können in älteren Unternehmen Traditionen und bestehende Regelungen basierend auf Primogenitur<sup>34</sup> die Wahl von weiblichen Nachfolgern verhindern. In jüngeren Unternehmen kann das Fehlen von Traditionen die Wahl von weiblichen Nachfolgern hingegen begünstigen. Wie Abbildung 7 zeigt, übernehmen Töchter am häufigsten – deutlich öfter als Söhne – in der zweiten Generation. Fast die Hälfte der hier befragten Nachfolgerinnen übernimmt von der Gründerperson selbst, in fast allen Fällen vom Vater. Traditionen und Muster dürften hier noch nicht sehr stark ausgeprägt sein.

Abbildung 7 zeigt aber auch, dass Frauen in späteren Generationen übernehmen, wenn auch weniger häufig. In diesen Fällen wird die Nachfolge nicht von bisher

gelebten Traditionen wie Primogenitur geprägt. Unabhängig vom Geschlecht des Nachfolgers werden die Nachfolge und ihre Bedingungen neu verhandelt.

Mit steigender Generation wäre anzunehmen, dass je nach Vererbungsmuster die Anzahl der am Unternehmen Beteiligten proportional wächst.<sup>35</sup> Jedoch gaben 194 Nachfolger (94 Prozent) an, dass ihr Familienunternehmen über weniger als zehn Familiengesellschafter verfügt. Der Teilnehmerkreis stieg wider Erwarten nicht proportional mit der Zahl der Generationen. Dies weist darauf hin, dass im Sample eine Dominanz des Musters der Re-Inszenierung der Kleinfamilie vorliegen könnte. Um die Komplexität der wachsenden Unternehmergroßfamilie und dem entstehenden Konfliktpotenzial vorzubeugen, werden hier die Anteile nur an ein Kind vererbt.

<sup>34</sup>Primogenitur (Erstgeborenen-Nachfolgeordnung) bezeichnet die Ordnung der Erbfolge, nach welcher nur der erstgeborene Sohn die Nachfolge antritt. Mögliche Geschwister bleiben unberücksichtigt.

<sup>35</sup>Vgl. Fittko & Kormann (2014).



Geschwister werden abgefunden. Auf diese Weise bleibt der Gesellschafterkreis weitestgehend übersichtlich.<sup>36</sup> Zu erkennen war auch, dass der Großteil der Unternehmensanteile, unabhängig vom Vererbungsmuster in der Familie, in Familienhand bleibt. So halten drei Viertel der befragten Familien 100 Prozent der Anteile. Eine detailliertere Betrachtung zeigt, dass bei 93 Prozent der teilnehmenden Unternehmen die Mehrheit der Anteile in Familienbesitz ist. Im Großteil der Fälle handelt es sich um die vollen 100 Prozent.

Die Nachfolgerinnen und Nachfolger der Generation Y halten selbst aktuell zirka ein Viertel der Anteile ihres Familienunternehmens. Auf die Frage, wie hoch die Anteile am Unternehmen zukünftig sein werden, gaben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser Studie eine Zahl von über 50 Prozent an. Auch dies deutet darauf hin, dass die Anteile des Familienunternehmens nicht auf eine größere Zahl von Gesellschaftern verteilt werden wird.

Bezüglich der Variablen „Anteilsverteilung“ und „Geschlecht“ gibt es ein scheinbares Ungleichgewicht. An der Studie teilnehmende Nachfolger halten aktuell signifikant mehr Anteile am Unternehmen als Nachfolgerinnen. Betrachtet man dies für die Generation Y gesondert, verschwindet dieser Unterschied allerdings. Den maßgeblichen Einfluss auf die Verteilung der Anteile hat bei diesem Effekt also das Alter der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Die für die Nachfolge geplante Anteilsverteilung zeigt diesen Unterschied nicht auf. Nachfolger beider Geschlechter erwarten, nach abgeschlossener Übergabe im Schnitt 55 Prozent der Anteile am Familienunternehmen zu halten. Den größten Einfluss auf die geplante Anteilsverteilung hat die Anzahl der Geschwister. Je mehr Geschwister vorhanden sind, desto geringer schätzen die Nachfolger ihre zukünftigen Anteile am Unternehmen ein. Dieser Effekt tritt besonders stark bei den Frauen der Generation X und älter auf. In der Generation Y wird diese Verbindung (Geschwister und Anteile) schwächer und nähert sich dem Wert der männlichen Nachfolger an.

Von besonderem Interesse ist in diesem Zusammenhang auch die Geschwisterkonstellation, in die Kinder von Unternehmerfamilien hineingeboren werden. Die Themen Geburtenreihenfolge, Geschlecht und Einfluss der Primogenitur werden nachfolgend betrachtet.

### 2.3.2 GESCHWISTERKONSTELLATION UND PRIMOGENITUR

Der letzte Abschnitt hat gezeigt, dass die Generation, in welcher sich die Unternehmerfamilie befindet, durchaus Einfluss auf die Nachfolgeentscheidung zu haben scheint. Gilt das Gleiche für die Geschwisterposition? Ist das lange praktizierte Muster der Primogenitur noch ein relevantes Entscheidungskriterium bei der Wahl des Nachfolgers?

Insbesondere durch die enge Kopplung der „Systeme“ Familie und Unternehmen spielen vormoderne Strukturen in Unternehmerfamilien eine große Rolle.<sup>37</sup> Bruno Hildenbrand prägte daher den Begriff der „Familie eigener Art“.<sup>38</sup> Nach Klein ist diese Kopplung sogar die Grundlage der Existenz des Familienunternehmens.<sup>39</sup> Individualisierung, wie sie sich in den aktuellen gesellschaftlichen Trends abzeichnet, muss demzufolge zum Scheitern des Generationswechsels führen. Nachfolgerinnen und Nachfolger sind gut ausgebildet, hoch qualifiziert und verfügen über vielfache Netzwerke. Angesichts dieser Optionenvielfalt entscheiden sich Nachfolger auch gegen das eigene Unternehmen und verwirklichen eigene Ideen und Projekte.

Diese Einschätzung unterstützen auch die Teilnehmer der aktuellen Studie. Danach gefragt, ob Familienunternehmen zukünftig aktiv um ihre Nachfolger werden werben müssen, stimmen alle Teilnehmer stark zu.<sup>40</sup> Die Teilnehmer der Generation X und älter bewerten diese Tendenz noch signifikant stärker als ihre jüngeren Kollegen. Das bedeutet, dass die ältere Generation diesem Trend mehr Bedeutung beimisst als die Teilnehmer der Generation Y selbst; Frauen stimmen diesem Trend stärker zu als Männer. Dieser Effekt ist über

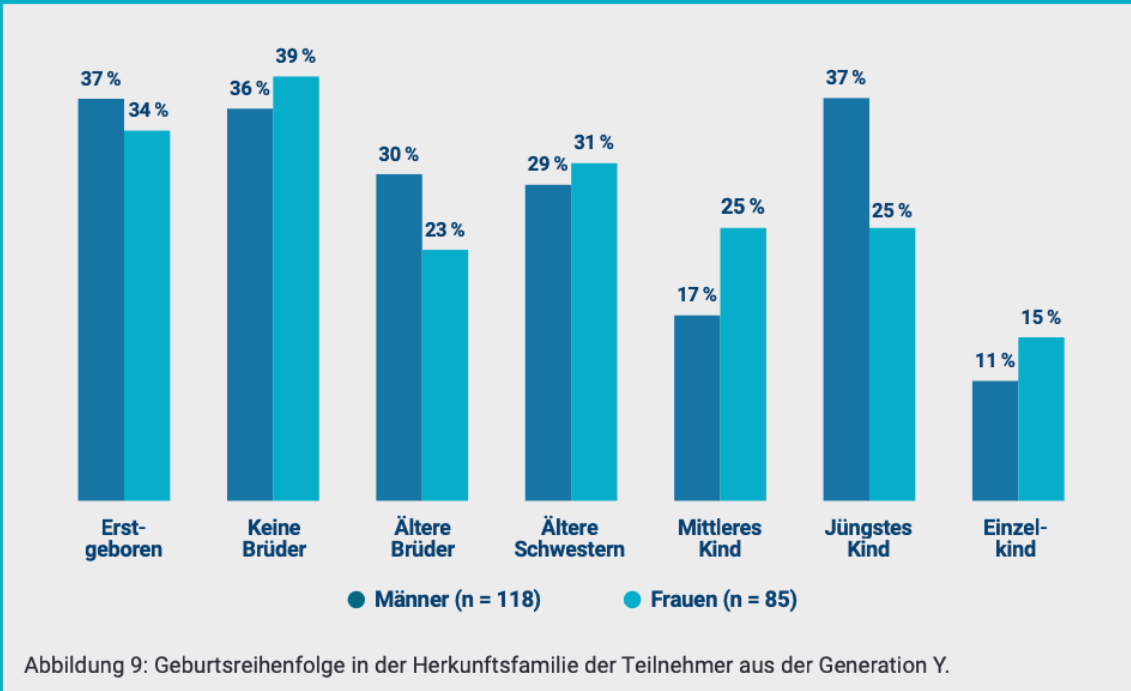
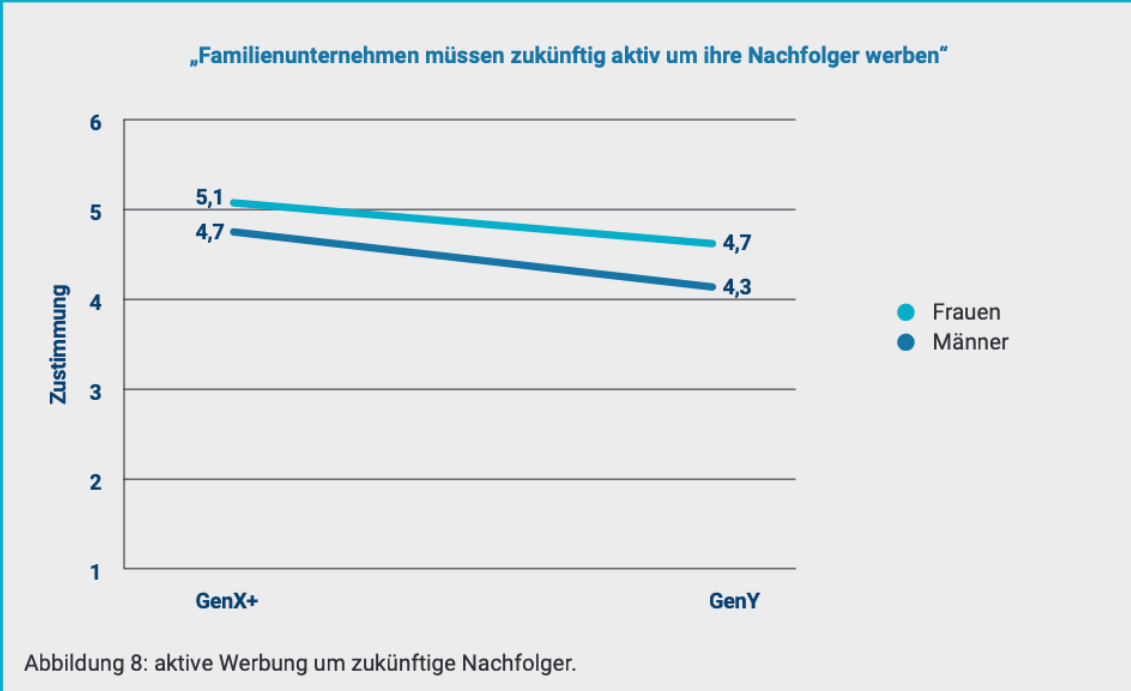
<sup>36</sup> Vgl. dazu auch Simon (2005).

<sup>37</sup> So beschreibt z. B. die Lebensform des „ganzen Hauses“ als vormoderne Struktur die enge Koppelung von Arbeit und Familie, wie sie vor der Industrialisierung verbreitet war. Emotionale Beziehungen sind hier untrennbar verknüpft mit den Sachzusammenhängen des Unternehmens. Vgl. dazu auch Gehres & Hildenbrand (2008).

<sup>38</sup> Vgl. Hildenbrand (2005), S. 118.

<sup>39</sup> Vgl. Klein (2014).

<sup>40</sup> Die Aussage wurde auf einer Skala von 1 bis 6 bewertet. Je höher der Wert, desto stärker die Zustimmung.



alle Generationen hinweg stabil (vgl. Abbildung 8). Frauen sehen den Trend der Generation Y, sich außerhalb des Familienunternehmens zu verwirklichen, stärker als ihre männlichen Kollegen.

Die Primogenitur als Muster der Vererbung spielt in den bewussten und unbewussten Entscheidungsstrukturen des Generationenübergangs eine herausragende Rolle.<sup>41</sup> Nach diesem historischen und gesellschaftlich geprägten Muster wurden Unternehmen ausschließlich an den ältesten Sohn übergeben. Dies ist eine Ursache dafür, dass Töchter lange Zeit nur zweite Wahl für die Fortführung des Familienunternehmens waren. Töchter übernahmen häufiger in Notfallsituationen und besetzten Interimspositionen. Gab es keine Söhne, wurden ebenfalls Töchter bzw. auch deren Ehemänner in der Nachfolge eingesetzt. Dass Väter ihre Töchter von Beginn an gedanklich und faktisch für die Übernahme des Familienunternehmens einplanen, ist unserer Erfahrung nach eine gegenwärtige Entwicklung.

Traditionelle Muster solcher Art lassen die Ergebnisse dieser Untersuchung nicht mehr erkennen. Es sind nicht mehr die ältesten Brüder, die die Mehrheit der Nachfolger ausmachen. Rund ein Viertel der Nachfolgerinnen und Nachfolger aus der Generation Y, die das Unternehmen übernehmen, haben mindestens einen älteren Bruder. Mehr als ein Drittel der Nachfolgerinnen und Nachfolger sind selbst Erstgeborene. Der Vorteil des Erstgeborenen, zuerst die Ausbildung abzuschließen, kann hier eine Rolle spielen. Ungefähr ein Drittel der übernehmenden Frauen und Männer sind sogar jüngste Kinder. Hierbei sind es tendenziell mehr Männer als Frauen, die als jüngstes Kind übernehmen, und eindeutig mehr jüngste männliche Nachkommen als mittlere Kinder, die das Unternehmen übernehmen.<sup>42</sup>

Im Zusammenhang mit Geschwisterposition und Übernahme zeigen sich in der Generation Y sonst keine signifikanten Geschlechtsunterschiede. In der Generation X und älter waren es noch bedeutend mehr erstgeborene Männer als Frauen, die die Nachfolge antraten.

Folgender Zusammenhang wird hier deutlich: Die Entwicklung der Individualisierung, durch die weniger Nachfolger bereit sind, das Unternehmen weiterzuführen, wird zur Gefahr für den Generationenwechsel.<sup>43</sup> Muster wie das der Primogenitur scheinen hier in der Tat eine pragmatische Überlebensfunktion für diese Unternehmensform innezuhaben. Wir behaupten, dass mit dem Eintreten der Töchter, als eine – historisch gesehen – völlig neu erschlossene Zielgruppe im Nachfolgekontext, eine Art Reparatur bzw. eine ganz neue Quelle der familieninternen Möglichkeit eines Generationsübergangs entsteht.

Frauen sind, so zeigen die Zahlen der vorliegenden Studie, längst nicht mehr Plan B in der Nachfolgeentscheidung. Nahezu keine Nachfolgerin erhielt ihre Position aus einer Notfallsituation heraus.<sup>44</sup> Die Übernahme des Unternehmens wandelt sich für Söhne und Töchter gleichermaßen zu einer bewussten Entscheidung, die zunehmend auf den Kriterien Freiwilligkeit und Qualifikation basiert, im Gegensatz zu früheren Traditionsmustern.



Nicht zwangsläufig übernimmt der älteste Bruder die Firma.

<sup>40</sup> Die Aussage wurde auf einer Skala von 1 bis 6 bewertet. Je höher der Wert, desto stärker die Zustimmung.

<sup>41</sup> Vgl. Klein (2014), S. 73f.

<sup>42</sup> Vgl. Dumas, Dupuis, Richer & St.-Cyr (1995) zur Nachfolge in der Landwirtschaft in Canada.

<sup>43</sup> Vgl. Dostmann & Vollmar (2014), S. 10f.

<sup>44</sup> Die Teilnehmerinnen waren allerdings im Durchschnitt sehr jung, so dass das Thema Notfallnachfolge auch noch stattfinden kann.

Betrachtet man die vorangehenden Generationen, in denen das Thema Nachfolge deutlich männlich besetzt war (in der gesamten Stichprobe wurden nur neun der 203 Unternehmen allein von der Mutter übertragen), haben sich die Muster deutlich zugunsten der Egalität verändert. Auch das Prinzip der „homosozialen Reproduktion“,<sup>45</sup> bei dem Übergeber gleichgeschlechtliche Nachfolger vorziehen, kann hier nicht nachgewiesen werden.

Die Aussage „In unserer Geschichte gab es Frauen, die die Geschicke des Unternehmens maßgeblich beeinflusst haben“ bestätigen die Teilnehmer aller Geschlechter und Generationen mit einem Durchschnittswert von 3,3 von 6 Punkten. Die wichtige Rolle, die Frauen aus den Unternehmerfamilien in der Vergangenheit gespielt haben, wird von allen Generationen gleichsam gewürdigt. Es scheint allerdings nicht so, dass weibliche Vorbilder in der Unternehmensgeschichte bei Frauen einen stärkeren Effekt hatten als bei den teilnehmenden Männern.

### 2.3.3 ROLLENMUSTER IN DER HERKUNFTSFAMILIE

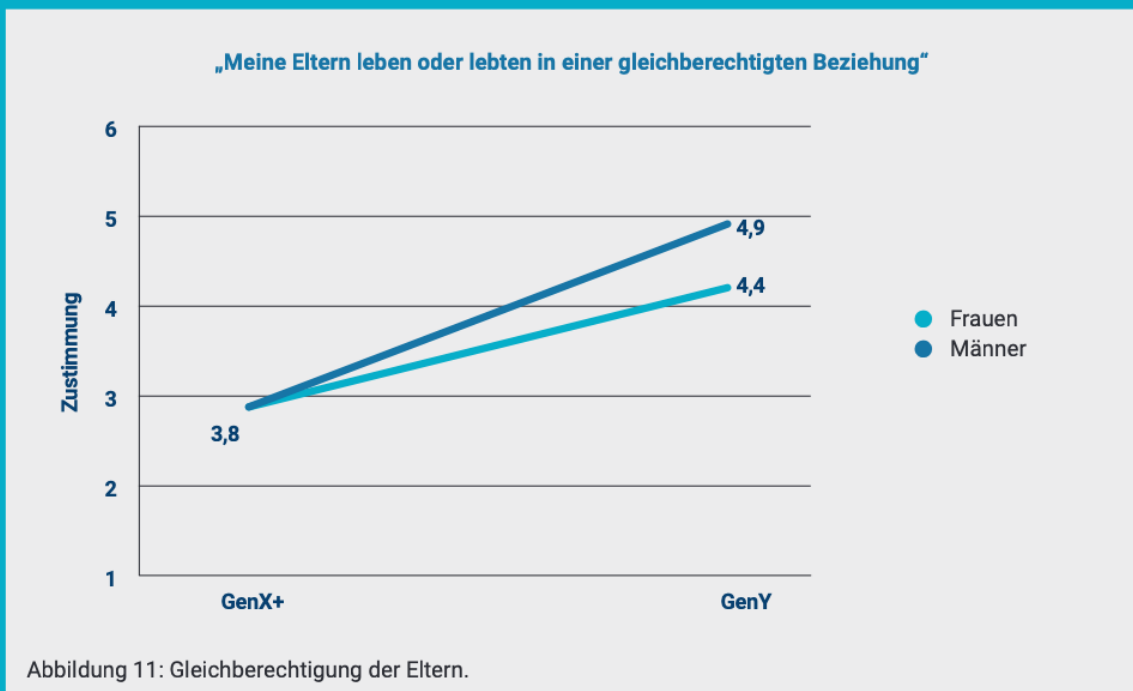
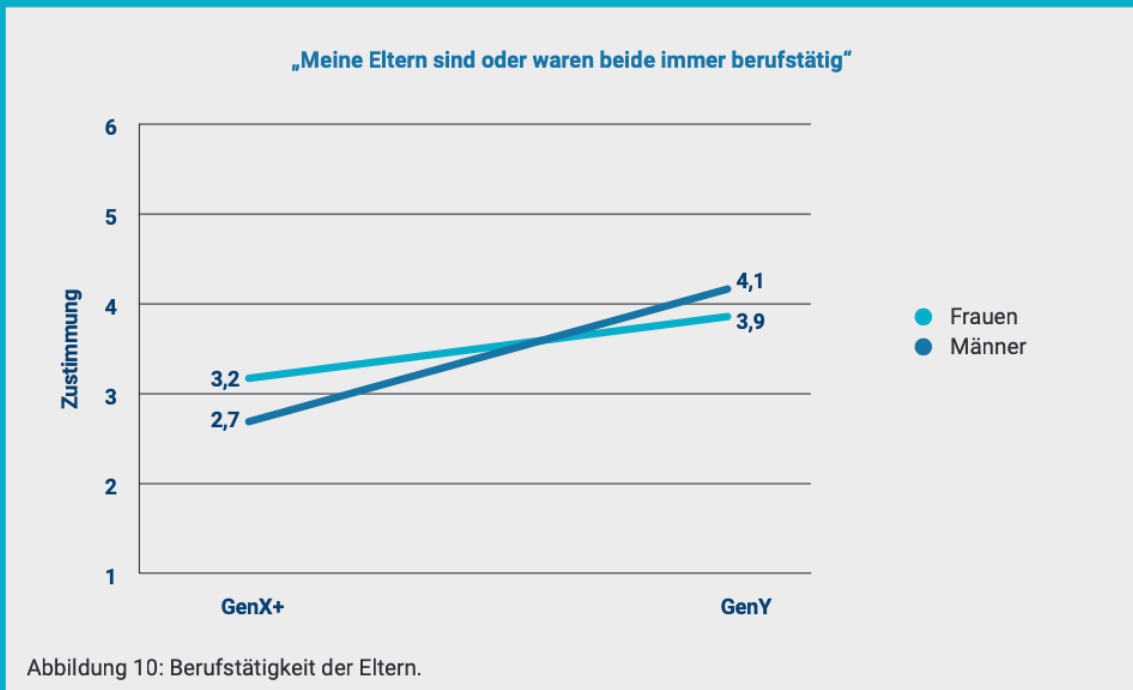
Wie in der Einleitung dargelegt, spielen die Rollenmuster der Eltern eine wichtige Rolle in der Berufswahl der Kinder.<sup>46</sup> Bezüglich der Berufstätigkeit der Eltern

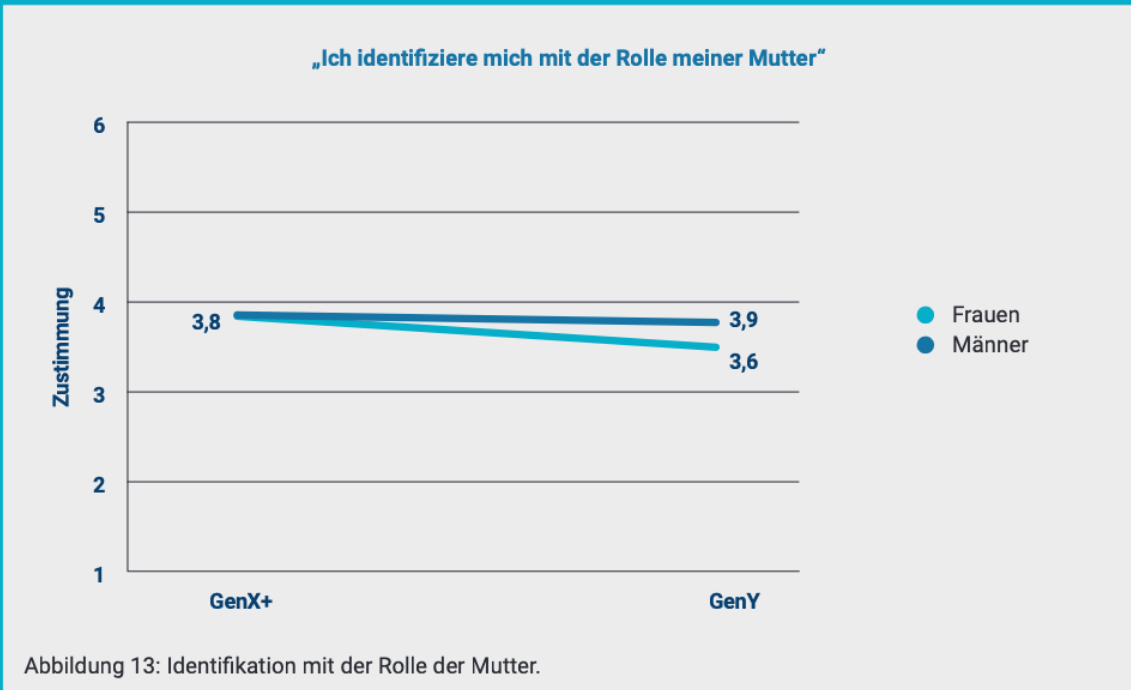
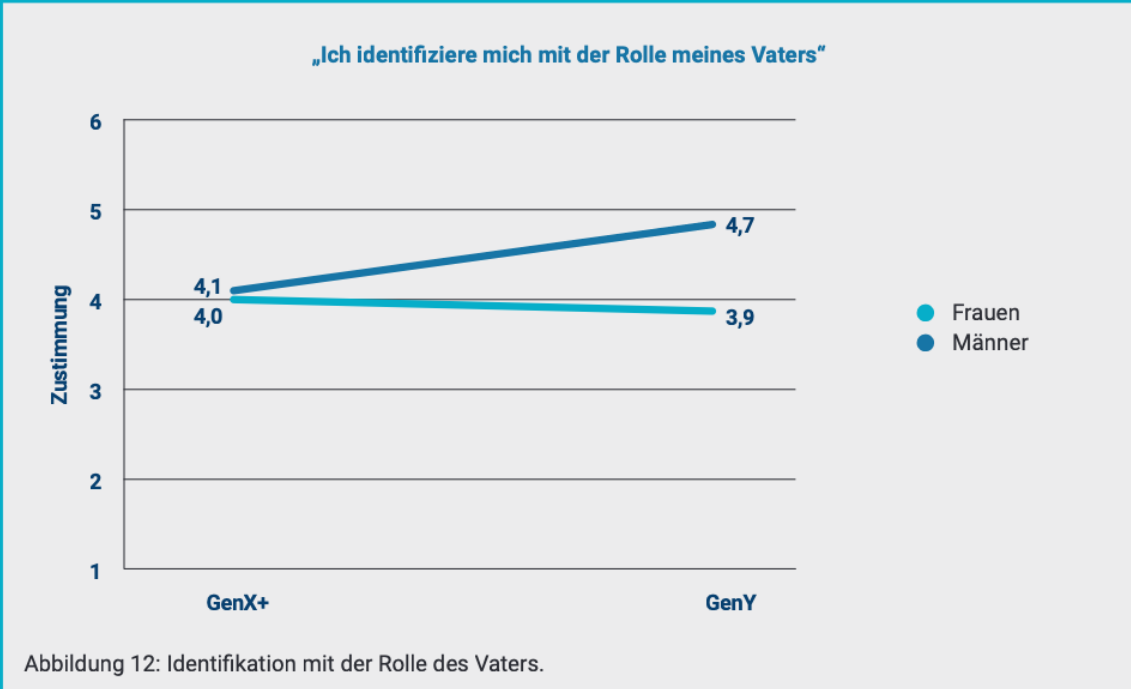
sind keine signifikanten Unterschiede zwischen Nachfolgerinnen und Nachfolgern festzustellen. Insbesondere die Berufstätigkeit der Mutter ist demzufolge kein belegbarer begünstigender Faktor für Töchter in der Nachfolgeentscheidung. Ein Trend lässt sich diesbezüglich allerdings erkennen. So stimmen die männlichen Teilnehmer der Generation Y der Aussage „Meine Eltern sind oder waren beide immer berufstätig“ signifikant stärker zu als die der Generation X und älter. Bei den teilnehmenden Frauen ist dieser Zusammenhang weniger stark ausgeprägt. Der allgemeine gesellschaftliche Trend zur Berufstätigkeit beider Geschlechter spiegelt sich demnach auch in Unternehmerfamilien wider. Die klassische Rollenverteilung als dominantes Modell der Aufgabenteilung geht zurück (vgl. Abbildung 10).

Ebenso verhält es sich bezüglich der Aussage „Meine Eltern leben oder lebten in einer gleichberechtigten Beziehung“, welche in der Generation Y eine stärkere Zustimmung findet (vgl. Abbildung 11). Besonders interessant ist hierbei, dass die Männer der Generation Y dieser Aussage signifikant stärker zustimmen als die der Vorgängergenerationen. Auch hier ist der Anstieg bei den teilnehmenden Frauen weniger ausgeprägt. Es scheint, dass das Umdenken in Bezug auf die Rollenverteilung der Eltern bei den jungen Männern stärker stattfindet.

<sup>45</sup>Vgl. Schlömer-Laufen & Kay (2013), S. 14f.

<sup>46</sup>Vgl. Schroder, Schmitt-Rodermund & Arnaud (2011).





Im Gegensatz zu ihren männlichen Mitstreitern, die sich deutlich stärker mit dem Vater bzw. dessen Rolle identifizieren als noch die Männer der Vorgängergeneration, geben die Nachfolgerinnen der Generation Y an, sich gleich stark mit der Rolle des Vaters und der Mutter zu identifizieren (vgl. Abbildung 12 und Abbildung 13).

Ausgehend von vorangegangenen Studien, die belegen, dass Töchter sich angesichts einer traditionellen Mutterrolle stärker am Vater orientieren, ist hier eine zweifache Veränderung sichtbar. Die Frauen leben immer weniger die traditionelle Hausfrauenrolle. Im Zuge dessen sind die Töchter auch nicht mehr gezwungen, das Rollenbild der Mutter abzulehnen bzw. sich an der Vaterrolle zu orientieren. Nachfolgerinnen – vor allem der Generation Y – können sich in ihrem Rollenbild angesichts einer gleichberechtigten Paarbeziehung der Eltern mit beiden Elternteilen identifizieren.<sup>47</sup> Die Entwicklung der Abkehr von traditionellen Rollenmodellen sowohl im familiären als auch im beruflichen Bereich zeigt sich auch bei der Auswertung der Berufsbilder. Waren in der Elterngeneration bei den Müttern traditionell weibliche Berufe wie Krankenschwester, Erzieherin, Lehrerin, Schneiderin und Bürokauffrau noch überwiegend vertreten und war eine deutliche Mehrheit der Mütter Hausfrauen, sind die Ausbildungen und Berufe der Partner und Partnerinnen heute weniger geschlechtsspezifisch. In der gesamten Stichprobe ist die Bezeichnung „Hausfrau“ für die junge Generation lediglich 9-mal vertreten.

Die Rolle der Frau in der Unternehmerfamilie dürfte sich zukünftig in doppelter Hinsicht wandeln. Die Frauen treten aus dem viel zitierten Hintergrund hervor und leben eigene, sichtbare Rollen. Töchter führen die Unternehmen weiter. Ehefrauen üben eigene Berufsrollen abseits einer informellen Machtposition aus. Darüber hinaus – und hier eröffnet sich ein neues Forschungsfeld – wird mit der Entwicklung der weiblichen Nachfolge auch die Übergabe von der Mutter/Inhaberin auf die Kinder relevant. Theorien wie die der „homosozialen Reproduktion“ oder der „gleichgeschlechtlichen Rivalität“ können angesichts der steigenden Fallzahlen genauer untersucht und ergänzt werden.

Dass die weibliche Nachfolge ein wichtiger Faktor in der Fortführungssicherung von Familienunternehmen ist, bleibt die zentrale Erkenntnis.

<sup>47</sup> Vgl. Dostmann & Vollmar (2014), S. 26f.

## 2.4 | KARRIERE UND QUALIFIKATION DER NACHFOLGERINNEN

**F**rauen werden als Zielgruppe für die Nachfolge in Familienunternehmen immer wichtiger. Angesichts einer rückläufigen Tendenz bei Söhnen, die Nachfolge anzutreten, ist der Pool an familieninternen Kandidaten in den letzten Jahren immer kleiner geworden.<sup>48</sup> Hier liegt nur einer der Gründe, Töchter als Potenzialträger stärker in den Fokus zu nehmen. Die Situation von Frauen in Führungspositionen ist deutschlandweit ein kritisches Thema. Studien zeigen, dass es eine vergleichsweise langsame Weiterentwicklung der Karrieremöglichkeiten von Frauen, vor allem für Top-Führungspositionen, gibt.<sup>49</sup> Gründe dafür finden sich unter anderem in einer Anzahl geschlechtsspezifischer Karriererestriktionen.<sup>50</sup> Muster wie die „gläserne Decke“<sup>51</sup> – eine unsichtbare Barriere, die Frauen vom Übergang in die Top-Management-Etagen abhält – und der „Token-Ansatz“,<sup>52</sup> welcher die Überbetonung weiblicher Eigenschaften bei Frauen in Top-Führungspositionen beschreibt, die durch die Minderheitsstellung ausgelöst wird, sind Beispiele für den Erklärungsversuch des bestehenden Ungleichgewichts. Hier trägt die durch Männerbünde geprägte Unternehmenskultur zum Ausschluss der Frauen bei. Das Phänomen wird auch als „Think Manager – Think Male“-Phänomen beschrieben.<sup>53</sup> Diese Ausschluss-Dynamiken nehmen mit ansteigender Unternehmensgröße deutlich zu.

Auch die traditionelle Rollenverteilung in der Paarbeziehung hat Einfluss auf die geringe Zahl der Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft. So entscheiden sich die meisten Frauen nach der Geburt eines Kindes für eine Teilzeittätigkeit, um Familie und Beruf vereinbaren zu können. Dies lässt sich jedoch in vielen Unternehmenskulturen nicht mit der Führungsaufgabe vereinbaren.

In Familienunternehmen zeigen sich diese Barrieren der weiblichen Karriereentwicklung nur teilweise. Insbesondere der Einstieg von Familienmitgliedern in Spitzenpositionen im Rahmen der Nachfolge und die Möglichkeit der Einflussnahme und Gestaltung unterbinden eine Vielzahl dieser geschlechtsspezifischen Karriererestriktionen. Für Frauen bieten Familienunternehmen daher deutlich bessere Karrierechancen als klassische DAX-Unternehmen.<sup>54</sup>

### 2.4.1 AUSBILDUNG DER FRAUEN UND QUEREINSTIEG INS FAMILIENUNTERNEHMEN

Für das Gelingen der Nachfolge ist es elementar, dass ein qualifizierter Kandidat gefunden und ausgebildet wird. Neben der Persönlichkeit<sup>55</sup> ist die erworbene Berufsausbildung dabei ein wichtiges Merkmal der Qualifikation von Nachfolgerinnen und Nachfolgern.

Mit Blick auf die Verteilung der Verantwortungsbereiche während und nach der Nachfolge fällt auf, dass Frauen und Männer unterschiedliche Schwerpunkte besetzen (vgl. Abbildung 14). So führen Nachfolgerinnen aller Generationen deutlich häufiger als ihre männlichen Mitstreiter den Bereich Personal. Dies spiegelt die allgemeine Situation in der Arbeitswelt wider, in der deutlich mehr Frauen als Männer in Führungspositionen im Bereich Human Resources vertreten sind.<sup>56</sup>

Einer der Gründe für dieses Ungleichgewicht könnte in der Ausbildung der Nachfolgerinnen zu finden sein. Nur knapp 35 Prozent der Studierenden der Naturwissenschaftsfächer sind Frauen.<sup>57</sup> Die Tendenz ist zwar steigend, der Zuwachs an Studentinnen ist dennoch vergleichsweise zögerlich. Immer noch gibt es eine Reihe deutlich männer- und frauendominierter Studienfächer. Nicht selten spiegelt die Zuteilung sich in den jeweiligen Verdienstmöglichkeiten dieser Branchen wider.

<sup>48</sup> Vgl. Dostmann & Vollmar (2014).

<sup>49</sup> Beispielsweise stellt die Hoppenstedt-Studie, die 30.000 der größten deutschen Unternehmen untersuchte, fest, dass der Frauenanteil im Top- und Mittelmanagement von 2006 bis 2012 nur um 6 Prozent gestiegen ist (Hoppenstedt, 2010) – und dies trotz zahlreicher Förderungen und Initiativen. Im Zeitraum von 2006 bis 2015 waren es laut bisnode (2017) 6,6 Prozent.

<sup>50</sup> Wippermann spricht von „Bollwerken“ gegenüber Frauen. Vgl. Wippermann (2010), S. 8.

<sup>51</sup> Vgl. Davidson & Cooper (1992).

<sup>52</sup> Vgl. Torchia, Calabrò & Huse (2011).

<sup>53</sup> Vgl. Dostmann & Vollmar (2014), S. 19.

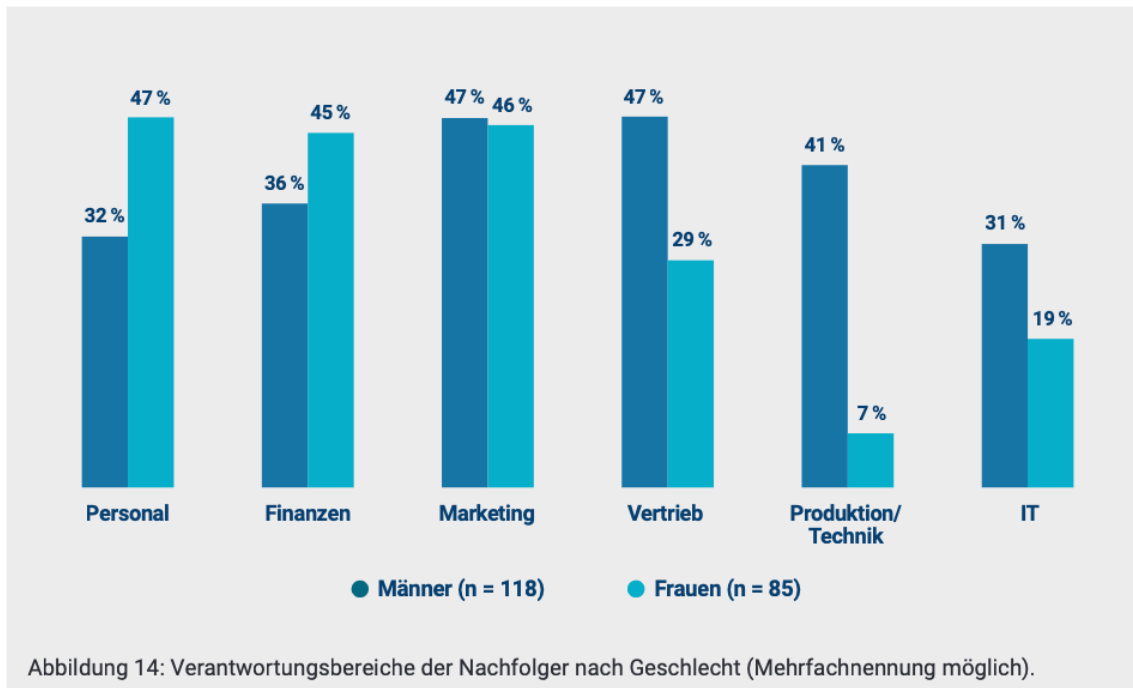
<sup>54</sup> Vgl. dazu auch Schweinsberg & Thorborg (2010), S. 18ff.

<sup>55</sup> Vgl. hierzu auch Hülsbeck, Klinken & Jansen (2015) zum Thema persönliche Kompetenzen in der Nachfolge.

<sup>56</sup> Vgl. hierzu einen Artikel des Human Resources Manager (Gorges, 2015), der zeigt, dass 70 Prozent der Mitarbeiter im Bereich Personal Frauen sind.

<sup>57</sup> Vgl. Falk, Kratz & Müller (2014), S. 13.





Signifikant gering sind Nachfolgerinnen in den Bereichen Vertrieb, IT sowie Produktion und Technik vertreten (sog. MINT-Bereiche).

Ein signifikanter Unterschied für die Bereiche Marketing und Finanzen zeigte sich jedoch nicht. Eine Vielzahl der Nachfolgerinnen und Nachfolger haben das Grundlagenfach BWL studiert. Die Verantwortungsgebiete Finanzen und Marketing können in diesem Studium als Schwerpunkt gewählt werden.

Betrachtet man die Entwicklungen der letzten Jahre, bietet sich folgendes Erklärungsmodell an: Noch vor zehn Jahren waren Töchter deutlich die sogenannte „zweite Wahl“, wenn es um die Übernahme des Familienunternehmens ging. In ihrer Ausbildung orientierten

sie sich an persönlichen Interessen und Fähigkeiten und nicht am Unternehmen. Als der Wandel in der Wahrnehmung der Elterngeneration zugunsten der Töchter einsetzte, gab es demnach viele fachliche Quereinsteigerinnen, welche die Nachfolge antraten. Sie hatten die Ausbildung bereits beendet und machten Karriere außerhalb des Familienunternehmens. Wenn sie dann ins Unternehmen gerufen wurden, kamen sie mit meist branchenfremden Qualifikationen und eigneten sich die für die Nachfolge notwendigen Qualifikationen im Nachgang an.<sup>58</sup> Somit verantworteten Nachfolgerinnen weniger die MINT-Fächer, für die es wesentlich schwieriger ist, sich Wissen einfach anzueignen.

<sup>58</sup> Vgl. auch Jäkel-Wurzer & Ott (2014), S. 13ff.

Die vorliegenden Daten dieser Studie zeigen, dass auch aktuell Frauen in den MINT-Bereichen weniger präsent sind. Zwei Erklärungsmodelle sind hier denkbar: Es könnte sich auch hier um Nachfolgerinnen handeln, die ihre Ausbildungswahl vor der Entscheidung zur Nachfolge getroffen haben. Damit wäre diese nicht direkt auf das Unternehmen abgestimmt. Ein zweiter Ansatz geht davon aus, dass Frauen weniger Interesse für die MINT-Fächer aufbringen und diese daher nicht studieren, auch wenn diese Bereiche im Unternehmen angesiedelt sind. Die entsprechenden Bereiche würden in diesem Fall durch externe Experten, teilweise auch in Tandemführung, besetzt.

In der Praxis ist es entscheidend, dass potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger sich frühzeitig über die Möglichkeit sowie über die Bedingungen einer Nachfolge bewusst sind. Unabhängig vom Schwerpunkt ist eine gezielte praktische und theoretische Ausbildung für den Erfolg der Übernahme entscheidend. In der Wahl der Schwerpunkte geht es insbesondere um die Anpassung an die eigenen Fähigkeiten und die Managementkompetenz im Sinne einer übergreifenden Führung und Steuerung. Einzelne Verantwortungsbereiche können und müssen immer auch durch externe Experten abgedeckt werden.



Frühzeitiges Heranführen an die Aufgabe ist wichtig.

## 2.4.2 AUFGABE IM FAMILIENUNTERNEHMEN

Neben der Ausbildung ist auch die Rolle, die Nachfolgerinnen und Nachfolger während der Nachfolge im Unternehmen einnehmen, ein wichtiger Faktor in der Gestaltung des Nachfolgeprozesses. In der Betrachtung der Teilnehmer, die sich in der laufenden Nachfolge befinden, zeigt sich das in Abbildung 15 zu sehende Bild.

Über 60 Prozent der Nachfolgerinnen und Nachfolger sind Teil der Geschäftsführung, 43 Prozent sind in einer Gremienfunktion (Beirat/Aufsichtsrat) tätig. Weitere 13 Prozent sind im mittleren Management tätig und 6 Prozent als Mitarbeiter im Familienunternehmen ohne Führungsposition beschäftigt. Bei der letzten Position handelt es sich allerdings ausschließlich um Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die die Nachfolge noch nicht begonnen haben.

In der Betrachtung der Rollen, die Nachfolgerinnen und Nachfolger nach Abschluss des Nachfolgeprozesses einnehmen, zeigen sich ebenfalls keine Geschlechterunterschiede. Dies widerlegt Erkenntnisse früherer Studien, nach denen Frauen öfter Gremien- und Gesellschafterfunktionen in der Nachfolge einnehmen, nicht aber operativ führend tätig sind.<sup>59</sup>

Neben der Rolle im Familienunternehmen ist auch die gewonnene Berufserfahrung der Nachfolgenden ein wichtiger Bestandteil der Ausbildung und der Vorbereitung auf die Führungsaufgabe. Im Vergleich der Generationen bezüglich der Arbeits- und Führungserfahrung lässt sich ein interessanter Unterschied feststellen. Die Nachfolgerinnen und Nachfolger der Generation Y gaben an, dass sie über signifikant weniger Führungserfahrung außerhalb des Familienunternehmens verfügen (0,5 Jahre). Die Generation X und älter verfügen hingegen über 2,6 Jahre. Nachfolgerinnen und Nachfolger aus der Generation Y steigen deutlich jünger in die Familienunternehmen ein (vgl. Abbildung 16 für eine detaillierte Betrachtung der gewonnenen Arbeitserfahrung).

<sup>59</sup>Vgl. Jäkel-Wurzer & Ott (2014), S. 41ff.

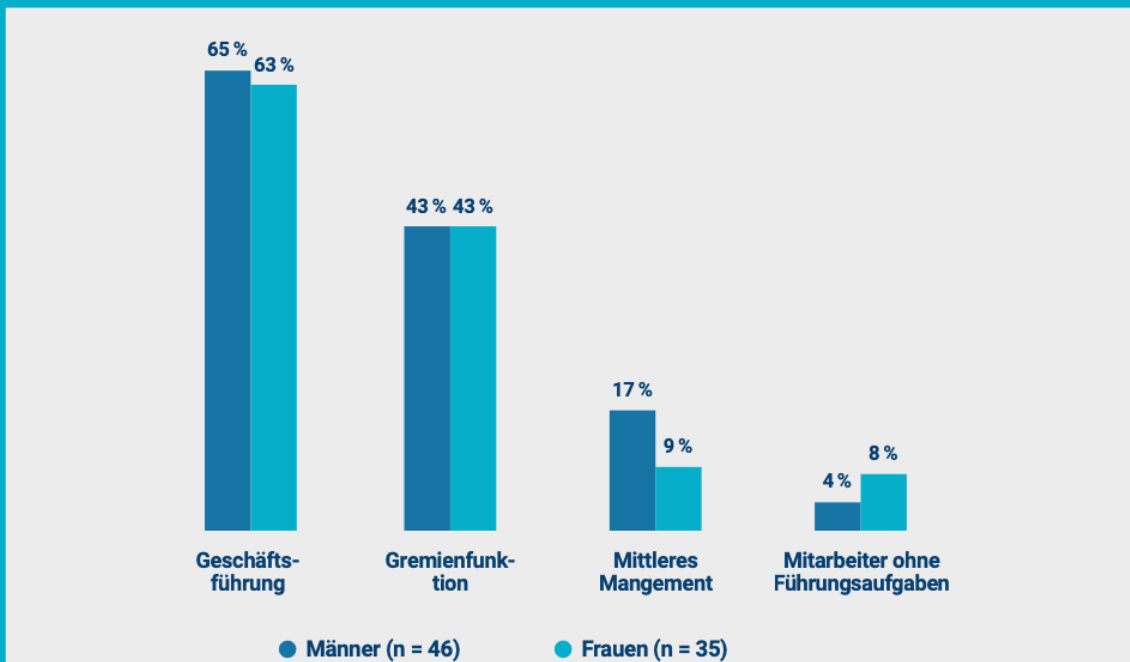


Abbildung 15: Rollen der Nachfolger im Familienunternehmen während des Nachfolgeprozesses (Mehrfachnennung möglich).

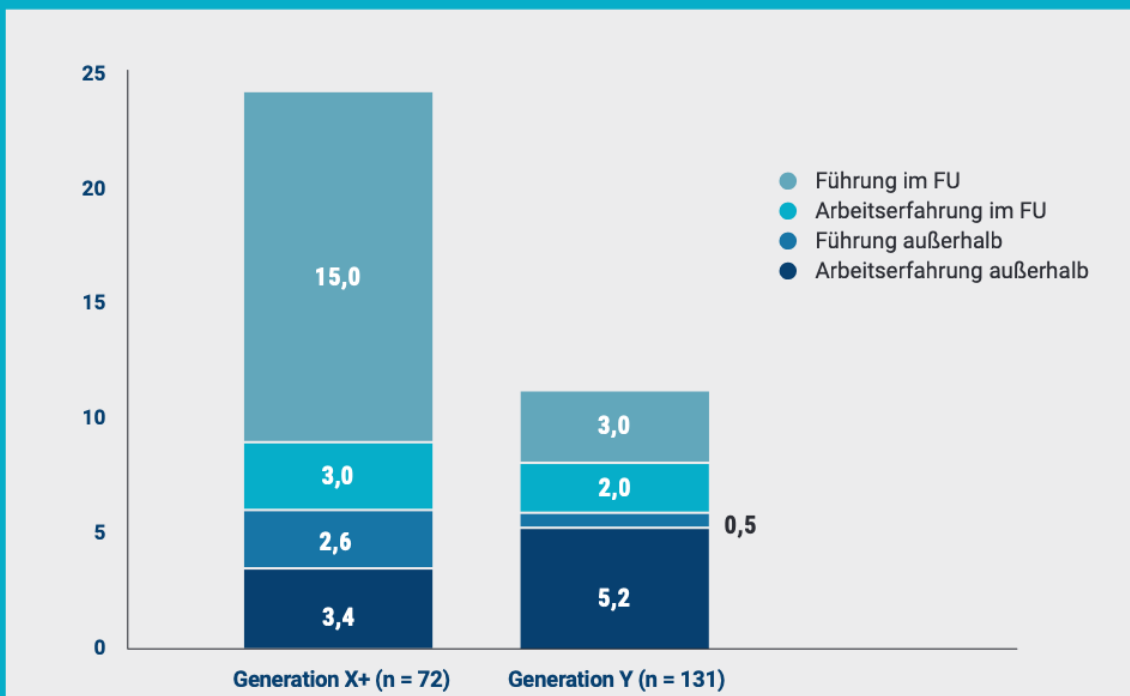
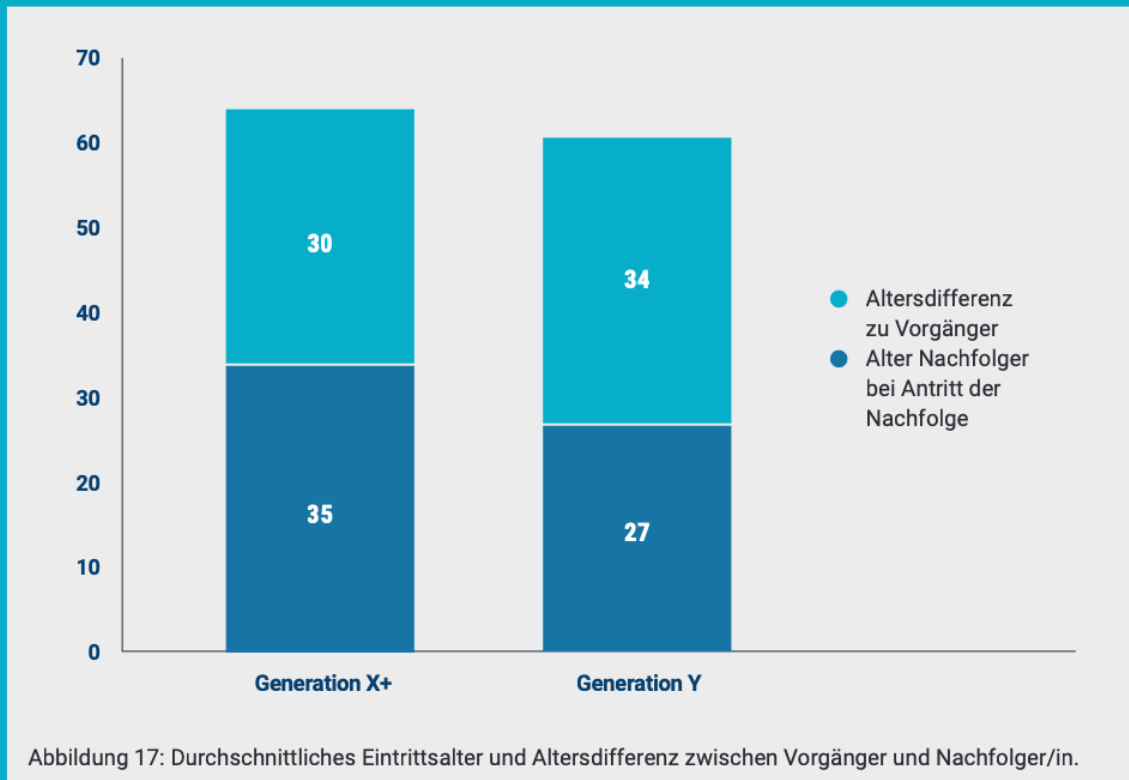


Abbildung 16: Arbeitserfahrung nach Generation in Jahren.



#### MODELL ZUR BERECHNUNG DER INDIVIDUELLEN TANDEMBAUER

Basierend auf den hier gesammelten Daten lässt sich die durchschnittliche Tandemdauer errechnen. Die Basiszeit für die Berechnung beträgt 5 Monate, diese muss zunächst als Sockelzeit jeder Berechnung zugrunde gelegt werden. Ein wichtiger Einflussfaktor ist die Anzahl der im Unternehmen Beschäftigten, da sie Auskunft über die Komplexität der Übergabe gibt. So verlängert sich pro 100 Mitarbeiter die Tandemdauer um weitere 3 Monate. Der Abschluss eines Masterstudiums hingegen reduziert die Tandemzeit um 18 Monate. Das könnte auf die gezielte Vorbereitung zurückzuführen sein, welche die Tandemzeit verkürzt. Wurde ein solches absolviert, werden die 18 Monate abgezogen, sonst nicht. Jedes Jahr externe Führungserfahrung, welches der Nachfolger sammelt, reduziert die Tandemzeit zwischen Vorgänger und Nachfolger um weitere 3 Monate.

#### Beispielrechnung:

5 Monate + (Anz. MA/100\*3 Monate) – (Masterstudium = 18 Monate) – (Jahre Führung\*3 Monate)

Teilnehmer, welche die Nachfolge bereits abgeschlossen haben, hatten im Durchschnitt 1,7 Jahre Führungserfahrung außerhalb des Familienunternehmens und 11 Jahre Führungserfahrung im Familienunternehmen. Auch hier findet sich kein Geschlechterunterschied. Es zeichnet sich jedoch die Tendenz ab, dass sich Karrierewege der Nachfolgerinnen und Nachfolger immer stärker angleichen.

Neben der Führungserfahrung ist auch das Führungsteam, in dem die Nachfolger agieren, für eine gesamtgesellschaftliche Betrachtung der Nachfolge von Interesse. In der Vergangenheit wurde festgestellt, dass Frauen am ehesten in kleineren Führungsgremien zu finden sind.<sup>60</sup> Diese Führungsteams hatten häufig eine Größe von maximal drei Personen.<sup>61</sup> In der vorliegenden Studie konnte kein genereller Unterschied zwischen der Größe des Führungsteams von Nachfolgerinnen und dem von Nachfolgern festgestellt werden. Die durchschnittliche Anzahl der Personen im Führungsteam beträgt sechs Personen. Davon sind nach Angaben der Teilnehmenden im Durchschnitt zwei bis drei Personen Familienmitglieder.

Eine signifikante Ausnahme besteht jedoch zwischen Nachfolgerinnen und Nachfolgern, die Kinder haben. So verfügen Nachfolgerinnen mit Kind, relativ zur Unternehmensgröße gesehen, über größere Managementteams als Nachfolger in der gleichen Situation. Hier liegt die Erklärung nahe, dass Frauen, um sich angesichts der Doppelrolle zu positionieren, größere Managementteams aufbauen. Diese Maßnahme ist einer der Hebel, um Führung und Familie zu vereinbaren.

### 2.4.3 EINTRITTS- UND TANDEMPHASE IM FAMILIENUNTERNEHMEN

Neben der beruflichen Ausbildung und der Rolle im Unternehmen ist auch die gewonnene Berufserfahrung vor dem Eintritt in das Familienunternehmen ein wichtiger Bestandteil der Qualifikation von Nachfolgerinnen und Nachfolgern. Insgesamt verfügen die Teilnehmer der Generation Y über durchschnittlich 9 Jahre Berufserfahrung. Hierbei gab es keinen Unterschied zwischen

Männern und Frauen in der Anzahl der Jahre Berufserfahrung. Im Durchschnitt erwarben die Nachfolgerinnen und Nachfolger über 5,7 Jahre Berufserfahrung außerhalb des Familienunternehmens vor Antritt der Nachfolge (vgl. Abbildung 16).

Inwieweit für die Gewinnung externer Berufserfahrung Zeit zur Verfügung steht, hängt nicht nur stark vom Alter der Person selbst ab, sondern auch von der Altersdifferenz zum Übergeber bzw. dessen Alter, da diese Faktoren den Zeitpunkt der Nachfolge maßgeblich mitbestimmen. Die Tandemdauer, das heißt die Zeit, die Übergeber und Übernehmer gemeinsam im Unternehmen verbringen, ist ein wichtiger Aspekt in der Gestaltung des Verantwortungsübergangs.<sup>62</sup> In dieser Zeit werden Wissen und Netzwerke vom Übergeber auf den Nachfolger übertragen.<sup>63</sup> Des Weiteren werden der Austritt des Seniors und die Übertragung von Anteilen vorbereitet.

Die Nachfolgerinnen und Nachfolger in unserer Studie waren bei Antritt der Nachfolge im Durchschnitt 31 Jahre alt, die Übergeber im Durchschnitt 64 Jahre. Damit beträgt die Altersdifferenz zum Übergeber durchschnittlich 33 Jahre.

Die Altersdifferenz ist signifikant größer für die Generation Y als für die ältere Generation. Interessanterweise bleibt das Alter der Vorgänger bei Antritt der Nachfolge mit 64 Jahren weitestgehend konstant, wohingegen die Teilnehmer der Generation Y beim Einstieg ins Unternehmen mit 27 Jahren signifikant jünger sind. Dieser Effekt gilt für Nachfolgerinnen und Nachfolger gleichermaßen. Eine mögliche Erklärung wäre hier, dass die größere Altersdifferenz zum Vorgänger durch einen früheren Eintritt der Generation Y ins Familienunternehmen und damit weniger Zeit für externe Berufserfahrung kompensiert wird (siehe hierzu auch das Modell zur Berechnung der individuellen Tandemdauer).

Die Ergebnisse früherer Studien betrachtend, ergibt sich die These, dass Nachfolgerinnen eine verlängerte Zeit gemeinsam mit dem Übergeber führen.<sup>64</sup> Als mögliche Gründe dafür wurden die fehlende „Rivalität“,<sup>65</sup>

<sup>60</sup> Vgl. Schweinsberg & Thorborg (2010), S. 6-8.

<sup>61</sup> Vgl. Cravotta & Effenberger (2011).

<sup>62</sup> Vgl. Löhde, Rösen & Calabrò (2017).

<sup>63</sup> Vgl. Cadieux (2007).

<sup>64</sup> Vgl. Jäkel-Wurzer & Ott (2014).

<sup>65</sup> Vgl. Dumas (1989).

die aus der Gleichgeschlechtlichkeit von Vater und Sohn entsteht, sowie die hohe Konsensorientierung der Frauen genannt. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen keinen Unterschied bezüglich der Dauer des Tandems in Zusammenhang mit der Variable „Geschlecht“. Die Tandemführung zusammen mit dem Vater dauert für Nachfolgerinnen und Nachfolger, die den Nachfolgeprozess bereits abgeschlossen haben, durchschnittlich 6,6 Jahre.

Für die Vorbereitung der Tandemdauer und den Übergang wird häufig auch zu der Hinzunahme von externen Beratern, die den Prozess begleiten, geraten. Die deutliche Mehrheit der kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie der Großunternehmen in dieser Studie gaben allerdings an, keine Beratung in persönlichen und familiären Themen in Anspruch genommen zu haben. Fand überhaupt Beratung statt, dann im steuerlichen und rechtlichen Bereich.

Findet kein strukturierter Nachfolgeprozess statt, finden die Nachfolgerinnen und Nachfolger sich häufig ohne klare Aufgabe und ohne klaren Plan für den Verantwortungsübergang wieder.<sup>66</sup> Dem Vorgänger fällt es oft schwer, sich vom Familienunternehmen zu lösen. Ist die Tandemdauer im Vorfeld nicht zeitlich begrenzt, kann diese immer wieder verlängert werden und im schlechtesten Fall zum „Prinz-Charles-Syndrom“ führen, bei dem der Vorgänger so lange an der Macht bleibt, bis der Nachfolger selbst bereits im fortgeschrittenen Alter ist und die Übergabe auf die Enkelgeneration bereits möglich wäre.<sup>67</sup> Auch in der vorliegenden Studie gab es eine Reihe von Nachfolgerinnen (n=10) und Nachfolgern (n=19), die bereits über zehn Jahre im Prozess der Nachfolge verweilen. Vereinzelt dauert dieser sogar bereits länger als 20 Jahre an.

In der Praxis ist eine frühzeitige schriftliche Vereinbarung über die Dauer und den Verlauf des Prozesses elementar für das Gelingen der Nachfolge. Ältere Studien erkennen einen Zusammenhang zwischen der Dauer des Tandems und dem Erfolg der Nachfolge.<sup>68</sup>

#### 2.4.4 STAND DER NACHFOLGE

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unserer Studie befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung in unterschiedlichen Phasen der Nachfolge. Zum Teil hatte die Nachfolge noch nicht begonnen, andere waren mitten in der Tandemphase und andere hatten den Nachfolgeprozess bereits weitestgehend abgeschlossen. Als einziges Kriterium für die Teilnahme an der Studie wurde festgelegt, dass es sich bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern um Nachfolger aus Familienunternehmen handelt. Dabei wurde im Vorfeld nicht differenziert, in welchem Stadium der Nachfolge sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Zeitpunkt der Studie befanden.

Rund 40 Prozent der Teilnehmenden befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung im laufenden Nachfolgeprozess.<sup>69</sup> 35 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer betrachteten ihre Nachfolge bereits als abgeschlossen. Weitere 25 Prozent gaben an, dass ihre Nachfolge noch nicht begonnen hat, sie sich aber dennoch klar als Nachfolgerin bzw. Nachfolger wahrnehmen (vgl. Abbildung 20).

Die nähere Betrachtung der Nachfolgephase in Verbindung mit dem Geschlecht und der Generation eröffnet folgendes Bild:

Wie zu erwarten war, befindet sich knapp die Hälfte der Nachfolger aus der Generation Y aktuell im laufenden Nachfolgeprozess. Ein weiteres Drittel hat die Nachfolge noch nicht begonnen und das restliche Fünftel gab an, die Nachfolge bereits abgeschlossen zu haben. Hierbei ist kein Geschlechterunterschied festzustellen.

Auch in der Generation X findet sich rund ein Drittel der Teilnehmer, das die Nachfolge noch nicht abgeschlossen hat. Da es sich bei diesen Teilnehmern um Personen im Alter über 40 Jahren handelt, haben über zwei Drittel von ihnen die Nachfolge bereits abgeschlossen. Unter zehn Prozent der Teilnehmer aus dieser Gruppe haben die Nachfolge noch nicht

<sup>66</sup> Vgl. zur Gestaltung des Nachfolgeprozesses Groth et al. (2013).

<sup>67</sup> Vgl. zum „Prince Charles Syndrome“ Annino (2013).

<sup>68</sup> Vgl. Jäkel-Wurzer & Ott (2014), S. 1ff. Die Möglichkeit des Erfolgs der Nachfolge nimmt mit Zunahme der Länge der Tandemdauer ab.

<sup>69</sup> Für eine detaillierte Beschreibung des Nachfolgeprozesses vgl. auch Groth, Rösen & Schlippe (2013).

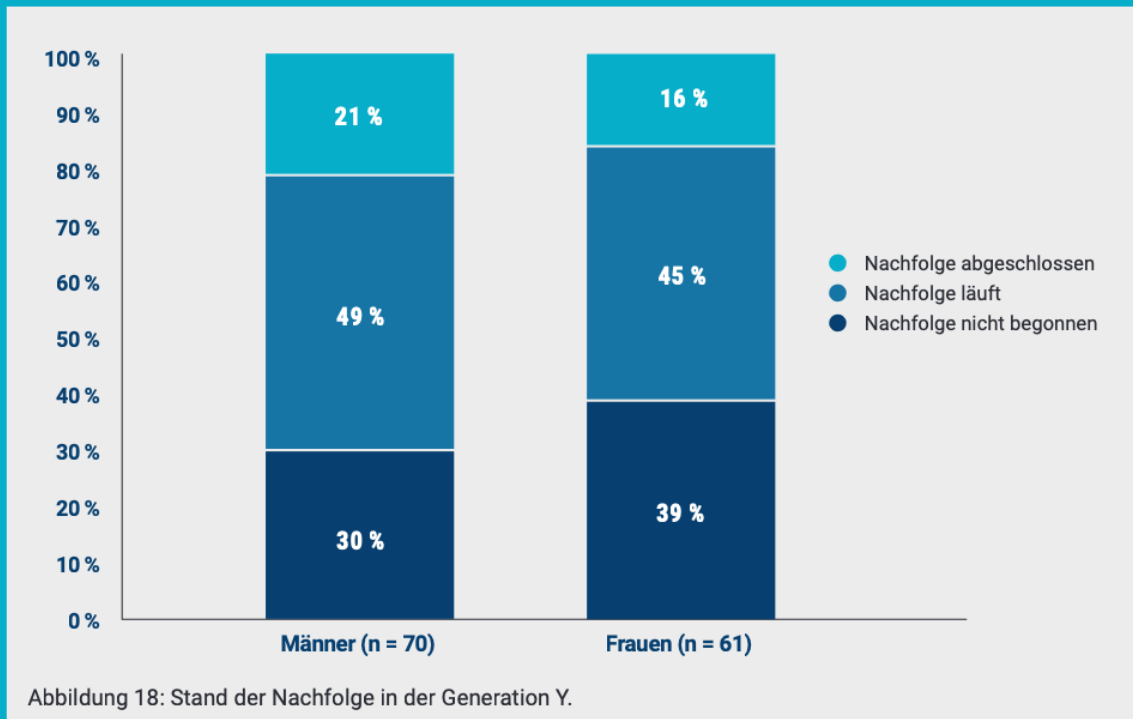


Abbildung 18: Stand der Nachfolge in der Generation Y.

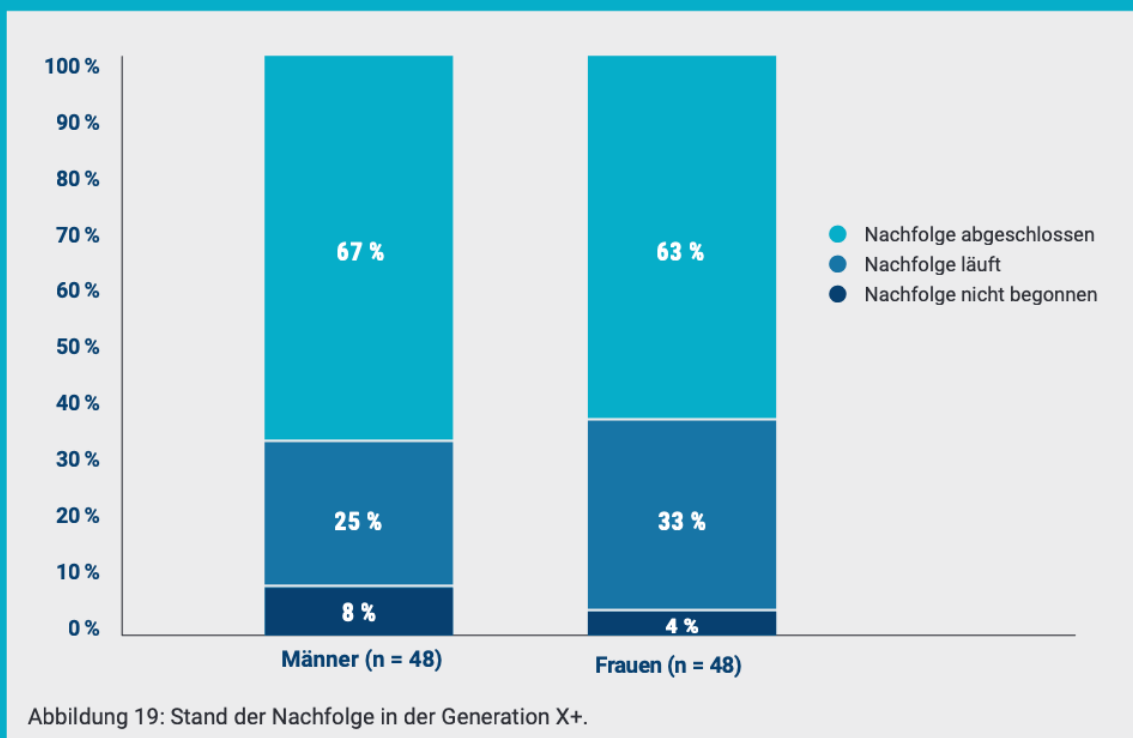


Abbildung 19: Stand der Nachfolge in der Generation X+.

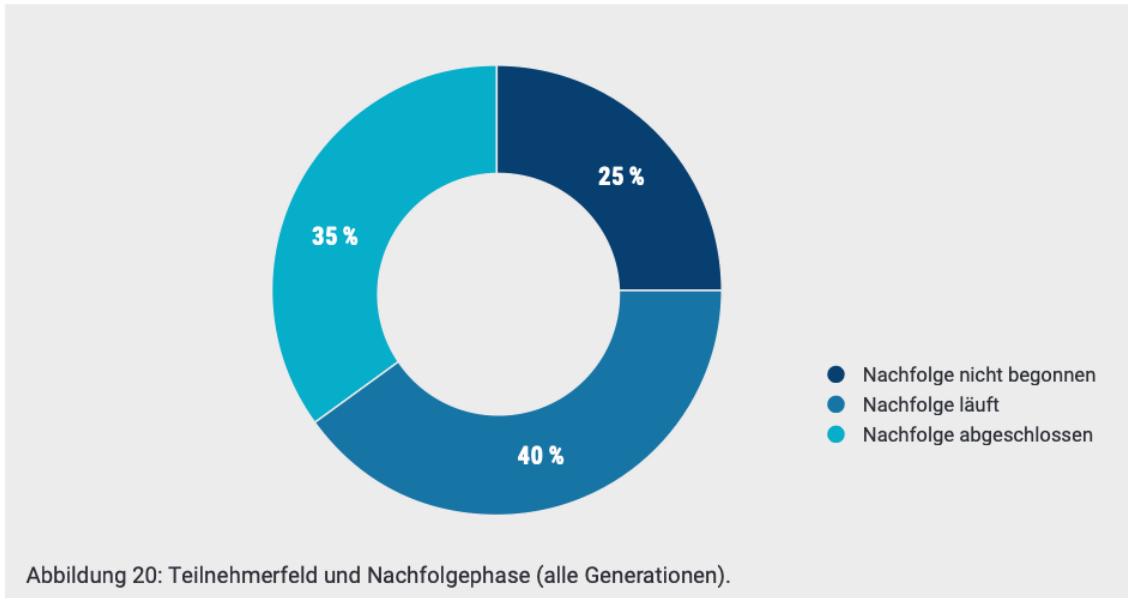
## 2 | ERGEBNISSE

begonnen, betrachten sich aber dennoch als Nachfolgerin bzw. als Nachfolger. Im Vergleich mit der Generation Y ist auch in der Generation X und älter kein Unterschied zwischen den Geschlechtern in Bezug auf die Nachfolgephase ersichtlich.

Diese Betrachtung zeigt, dass die an der Studie teilnehmenden Personen genau jene sind, an die die Ergebnisse sich später auch richten. Es handelt sich zum Großteil um Personen, die sich aktuell noch in der Nachfolge

befinden oder diese bereits abgeschlossen haben. Des Weiteren verdeutlicht die ähnliche Verteilung von Männern und Frauen in den unterschiedlichen Nachfolgephasen nochmals, dass es sich um vergleichbare Gruppen handelt.

Neben dem Prozess der Nachfolge ist es natürlich auch wichtig, in welchem persönlichen Prozess sich eine Nachfolgerin befindet. Im Folgenden werden wir die eigene Kernfamilie der Teilnehmerinnen näher betrachten.





## 2.5 | NACHFOLGERINNEN UND DIE EIGENE KERNFAMILIE

In der Betrachtung der weiblichen Nachfolge spielt neben der Führung des Familienunternehmens die Gründung und Organisation der Kernfamilie eine zentrale Rolle. Zum einen bildet die Kernfamilie den Rahmen für die Sozialisation der Nachfolgegeneration, was für die Fortführung des Unternehmens zentrale Bedeutung hat. Zum anderen hat die Organisation der Paarbeziehung Einfluss auf die Art und Weise, wie Frauen Unternehmensführung und Familie vereinbaren.

Beim Thema Partnerwahl ist ein erheblicher Wandel zu verzeichnen. Ältere Studien zeigen: Gab es in der Vergangenheit keine Söhne, die für die Nachfolge in Betracht kamen, wurden häufig die Schwiegersöhne als Nachfolger eingesetzt.<sup>70</sup> Töchter, die motiviert waren, die Nachfolge selbst anzutreten, verzichteten aus Unsicherheit, der Partner könnte zum Konkurrenten um den Chefessel werden, häufig auf Heirat und Familiengründung.

Ebenso war die Vereinbarkeit von Familie und Führungsposition im Familienunternehmen für Töchter noch vor 20 Jahren kaum vorstellbar und daher auch wenig praktiziert. Zu stark waren die tradierten Rollenbilder in den Köpfen der Beteiligten verankert – auch angesichts einer lange vorherrschenden Tradition männlicher Führung. Übergeber konnten sich angesichts bestehender Traditionen und gesellschaftlicher Rollenbilder die Doppelrolle nicht vorstellen und stellten ihre Töchter vor die Wahl „Unternehmen oder Kinder“.

Heute gründet die deutliche Mehrheit der Nachfolgerinnen Familien. Die Vereinbarkeit der beiden Bereiche Familie und Unternehmen hat an Selbstverständnis gewonnen. Verhandelt wird die Frage nach der Art und Weise der individuellen Modelle, mit denen die Vereinbarkeit organisiert und gelebt wird. Diese sind zahlreich und variieren angesichts der Unternehmenskultur, der Familienkonstellation, der eigenen Sozialisation, der Paarbeziehung und des persönlichen Wertesystems.

Eine Vielzahl gelebter Rollenmodelle wird zum Abbau bestehender Vorurteile beitragen. Inwieweit sich dies bereits aktuell auf die Paarbeziehungen der Nachfolgerinnen und Nachfolger auswirkt, wird im Folgenden betrachtet.

### 2.5.1 PARTNERSCHAFT UND ROLLENMUSTER

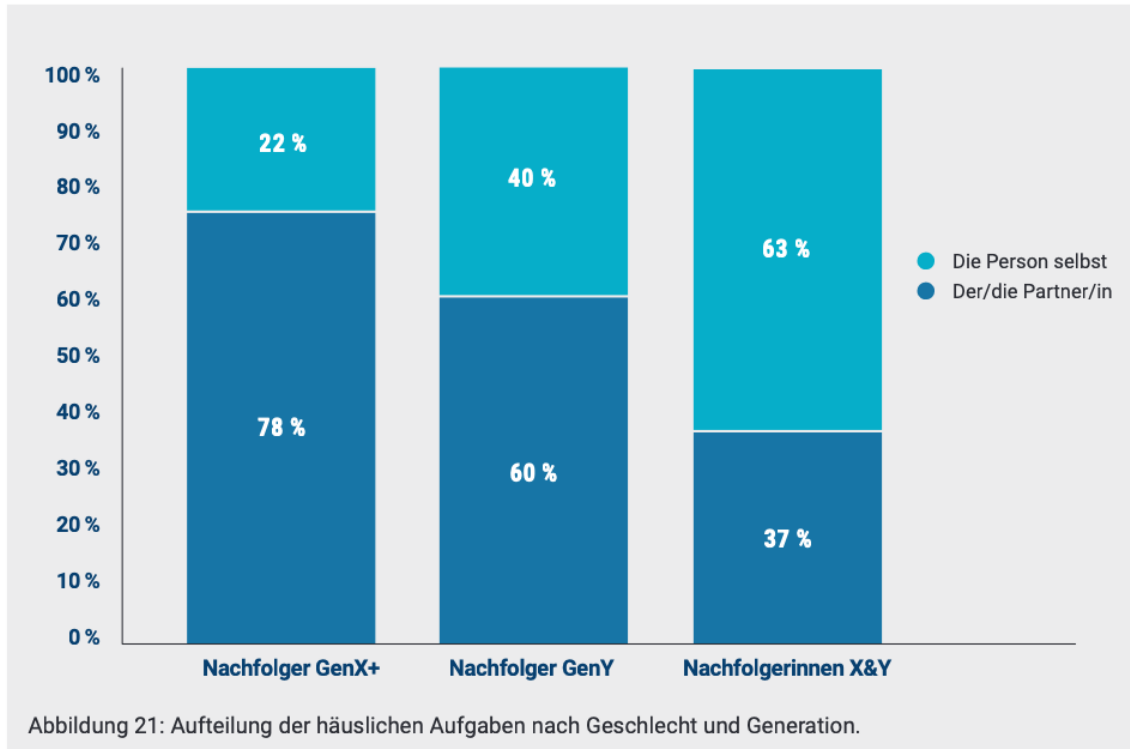
Die Möglichkeit, Karriere und Familie gut zu verbinden, beginnt schon bei der Wahl des Partners. Die Mehrzahl erfolgreicher Unternehmensführerinnen hat einen Partner, der sie unterstützt und der hinter ihrer Karriere steht.<sup>71</sup>

Vor diesem Hintergrund zeigen die Ergebnisse der Studie deutliches Handlungspotenzial auf. Im Bereich der Kernfamilie halten sich traditionelle Rollenbilder überdurchschnittlich stark. Nachfolgerinnen antworteten auf die Frage, wie viel Prozent der Familienaufgaben (Haushalt und/oder Kinder) sie übernehmen, mit 63 Prozent. Nachfolger gaben ihren Anteil der Familienaufgaben mit 32 Prozent an. Bei den Frauen bleibt dieser Prozentsatz über die Generationen konstant. Bei den Männern steigt der Anteil der selbst übernommenen Hausarbeit von der Generation X mit 22 Prozent auf 40 Prozent bei der Generation Y an. Hier ist demnach ein deutlicher Trend hin zur veränderten Rollenaufteilung zu beobachten, der jedoch noch nicht in der Gleichverteilung mündet (vgl. Abbildung 21).



<sup>70</sup> Vgl. auch Jäkel-Wurzer (2010).

<sup>71</sup> Vgl. Sandberg (2013), S. 152f.



In der Ungleichverteilung zeigt sich der Kern eines allgemein in deutschen Paarbeziehungen bestehenden Problems der Vereinbarkeit von Familie und Karriere.<sup>72</sup> Aufgrund genau dieser Stereotype ist die Komplexität der Vereinbarkeit von Nachfolge und Familiengründung für Frauen auch heute noch größer als für Männer. Auch wenn Frauen Familienunternehmen führen, sind sie in ihrer Wahrnehmung dennoch hauptverantwortlich für die Organisation der Familienaufgaben. Studien führen die unterschiedlichen Rollenerwartungen von Männern und Frauen unter anderem auf das Fehlen von männlichen Vorbildern einer modernen Rollenaufteilung für Männer zurück.<sup>73</sup> So fühlen sich Männer mit gleichem Bildungsstand häufig verunsichert angesichts fehlender Rollenvorbilder. Männer mit mittlerem oder niedrigem Bildungsstand streben hingegen klar eine tradierte Rollenaufteilung an.<sup>74</sup>

Sind Vermögen und Machtposition in der Paarbeziehung ungleich zugunsten der Frau verteilt, stellt dies für viele Männer angesichts bestehender Rollenbilder ein Problem dar. Dies sorgt dafür, dass die Partnerfindung für Nachfolgerinnen schwieriger ist. Die Ergebnisse zeigen, dass die Hälfte der Nachfolger in einer Eheverbindung leben, während lediglich 37 Prozent der Nachfolgerinnen verheiratet sind. In der Generation X und älter sind 87 Prozent der Männer, aber nur 58 Prozent der Frauen verheiratet. In der Generation Y ist rund ein Viertel der Männer und Frauen verheiratet. Da diese Teilnehmer noch jünger sind, wird diese Zahl sich aller Voraussicht nach noch ändern. Die befragten Frauen sind im Schnitt 35 Jahre alt, die Männer 38 Jahre.

Das Muster des etablierten Schwiegersohnes gibt es nicht mehr, das zeigen die Studienergebnisse. So gibt

<sup>72</sup> Vergleichbare Studien belegen ebenfalls ein verstärkt traditionelles Familienmodell, das in deutschen Haushalten dominiert. Vgl. OECD-Studie (2017) sowie Sandberg (2013), S. 148. In Deutschland übernehmen Frauen mehr als doppelt so viel der Kindererziehung und dreimal so viel Hausarbeit wie ihre Männer.

<sup>73</sup> Vgl. Wippermann & Wippermann (2007), S. 6ff.

<sup>74</sup> Vgl. Ebd. (2007), S. 6ff.

die Mehrheit der Nachfolgerinnen und Nachfolger an, dass der eigene Partner keine Rolle im Familienunternehmen spielt. Das bedeutet auch, dass die Tandemführung durch Ehepartner als Führungsmodell nur noch situativ eingesetzt wird. Insgesamt 88 Prozent der Frauen geben an, dass der Partner einen Beruf unabhängig vom Familienunternehmen ausübt. Bei den Männern sind es sogar 91 Prozent. Der Trend geht somit auch in Familienunternehmen deutlich zu separaten Arbeitswelten in der Partnerschaft. Familiäre Unterstützung im Familienunternehmen erhalten die Nachfolgerinnen und Nachfolger eher aus der Herkunfts- bzw. Unternehmerfamilie.

Betrachtet man die Rollenmuster, besteht deutlicher Handlungsbedarf für die Praxis. Gewinnt die weibliche Nachfolge an Selbstverständlichkeit, ohne dass sich Rollenmuster in der Kernfamilie zur Gleichstellung hin entwickeln, zahlen die Frauen einen hohen Preis für die Errungenschaft der Vereinbarkeit. Sie sind, ohne den angemessenen Rückhalt des Partners, für das Unternehmen und einen Großteil der Familienaufgaben verantwortlich. Damit reicht schlichtweg das Zeitemsum für eine Balance zwischen den Rollen und Lebensbereichen nicht aus. Die Gefahr ist groß, eigene Werte, Ziele und nicht zuletzt die Gesundheit hintanzustellen. Das Ziel muss eine Partnerschaft sein, in der beide Partner gleichermaßen für Familienaufgaben verantwortlich sind.<sup>75</sup> Alte Rollenbilder müssen reflektiert und überdacht werden.

Für die Praxis bedeutet dies, dass Frauen bereits frühzeitig (bevor die Familienplanung umgesetzt wird) ins Gespräch mit ihren Partnern gehen und Themen wie Rollenmodelle, Aufgabenteilung, Finanzen oder Karrierepläne aktiv besprechen sollten. Ebenso sollten eigene Rollenmodelle, wie sie vielleicht von den Eltern übernommen wurden, reflektiert und überdacht werden. Außerdem übernehmen Frauen zu oft ungefragt Aufgaben, weil sie vermeintliche Erwartungshaltungen der Herkunftsfamilie und Gesellschaft erfüllen wollen. Geteilte Verantwortung in der Partnerschaft ist ein

Grundstein für die gelingende Verbindung von Familie und Unternehmen. Diese schon frühzeitig einzufordern, sollte für jede Nachfolgerin ein zentrales Anliegen sein.

### 2.5.2 FAMILIENGRÜNDUNG UND DOPPELROLLE

Die Gründung einer Familie stellt für Nachfolgerinnen in doppelter Weise eine Herausforderung dar. Zum einen stellt sich für sie häufig die Frage des geeigneten biografischen Zeitpunktes.<sup>76</sup> Nachfolger und Nachfolgerinnen sind laut vorliegender Studie beim Einstieg ins Familienunternehmen im Durchschnitt 31 Jahre alt. Damit liegen Familiengründung und Nachfolge biografisch eng zusammen. Diese Phase wird auch als „Rushhour“ im Lebensverlauf bezeichnet, ein Lebensabschnitt, in dem sich als Alleinstellungsmerkmal eine Vielzahl komplexer Rollenwechsel und Entscheidungen wie Heirat, Familiengründung und Karriereaufbau bündeln.

Zum anderen müssen die Frauen individuelle Wege finden, die Unternehmensführung mit den Familienaufgaben zu vereinbaren.<sup>77</sup> Geeignete Netzwerke müssen aufgebaut werden, Strukturen im Unternehmen angepasst und die Rollen in der Partnerschaft ausgehandelt werden.

Dass die Herausforderung für Nachfolgerinnen bezüglich der Familiengründung höher ist, deutet sich in der Verteilung der Kinderzahl an. Teilnehmerinnen der Studie haben signifikant weniger Kinder. In der Generation X bleibt dieser Effekt konstant mit 1,9 Kindern bei den teilnehmenden Männern und 1,4 Kindern bei den befragten Frauen. Außerdem haben Teilnehmerinnen der Generation X signifikant weniger Kinder (58%) als die Teilnehmer (79%). Aussagen über die Generation Y in Bezug auf diesen Sachverhalt sind nicht belastbar, da die Familienplanung bei diesen Teilnehmern, die im Schnitt erst 27 Jahre alt sind, noch nicht als abgeschlossen betrachtet werden kann.

<sup>75</sup> Vgl. Sandberg (2013), S. 152f.

<sup>76</sup> Diese Frage stellt sich auch für Nicht-Unternehmerinnen häufig. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass durch den hohen Verantwortungsgrad der Unternehmensführung die Entscheidung für Nachfolgerinnen komplexer ist.

<sup>77</sup> Die Studie „Weibliche Nachfolge gestern – heute – morgen“ der Initiative Generation Töchter (2012) zeigt, dass weit über die Hälfte der Nachfolgerinnen Familiengründung fest in ihre Lebenspläne integriert haben. Diese Entwicklung ist wichtig, da Kinder die Wahrscheinlichkeit einer familieninternen Nachfolge deutlich erhöhen.

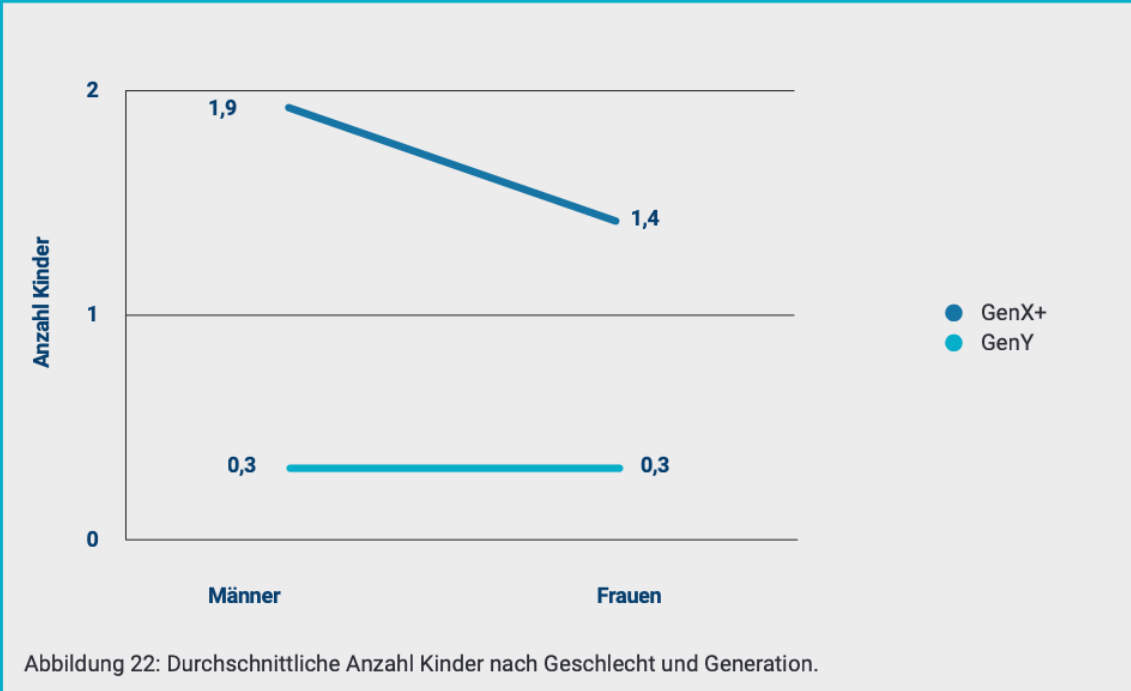


Abbildung 22: Durchschnittliche Anzahl Kinder nach Geschlecht und Generation.

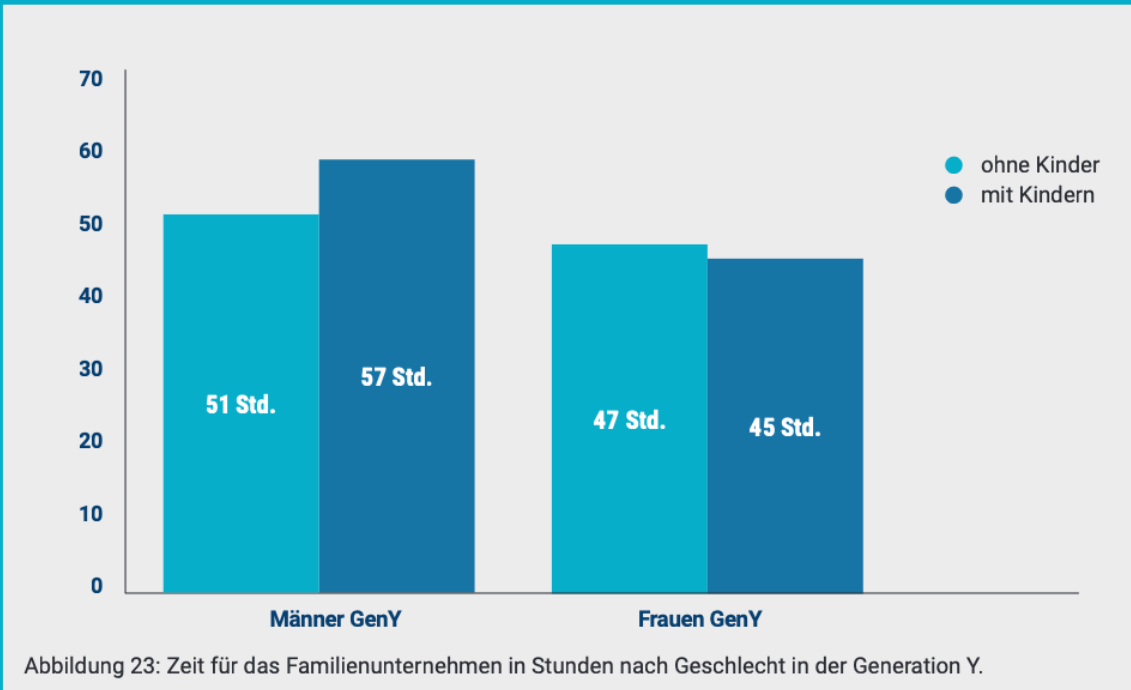


Abbildung 23: Zeit für das Familienunternehmen in Stunden nach Geschlecht in der Generation Y.

Nachfolgerinnen nehmen sich eine geringere Auszeit, verglichen mit den klassischen Elternzeitmodellen, welche beispielsweise der Gesetzgeber fördert. Hier ist eine Auszeit von 12 Monaten (bzw. 14 Monaten inkl. Vätermomente) pro Kind mittlerweile nahezu Standard, überwiegend geleistet durch die Frauen selbst.<sup>78</sup>

Die in der Studie befragten Teilnehmerinnen pausierten beim ersten Kind im Schnitt fünf Monate. Mit jedem weiteren Kind nimmt die Dauer der Auszeit tendenziell ab. Die teilnehmenden Nachfolger dieser Studie pausierten im Durchschnitt deutlich weniger als einen Monat beim ersten Kind. Auch hier nimmt die durchschnittliche Dauer der Auszeit pro Kind ab. Traditionelle Rollenmodelle bilden sich hier deutlich ab. In dieser Studie wurde bewusst nach der Auszeit (nicht Elternzeit) gefragt, die sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Kindererziehung genommen haben. Dennoch ist das Konzept der Elternzeit mittlerweile in Deutschland sehr verbreitet. Damit dienen 12 Monate und mehr Auszeit pro Kind häufig als Benchmark in der öffentlichen Wahrnehmung. Für Familienunternehmen ist das Konzept der Elternzeit jedoch oft nur sehr bedingt anwendbar. Gründe dafür sind die hohe Verantwortung, entstehend aus Position und Inhaberschaft, bzw. schwierigere Ersetzbarkeit in der Rolle, finanzielle Gründe, eine aufwendige Vorbereitungsphase sowie nicht zuletzt die Möglichkeit für Unternehmerinnen und Unternehmer, alternative Modelle umzusetzen. Hier erklärt sich die „reduzierte Auszeit“, will man überhaupt von einer Regelpause von 12 (oder 14) Monaten ausgehen. Es kann angenommen werden, dass Familienzeit und Kinderbetreuung nicht in abgegrenzten Zeiträumen gemessen werden, sondern vielmehr frühzeitig ein Modell der ganzheitlichen Vereinbarung von Unternehmen und Familie praktiziert wird. Die historische Literatur spricht vom Modell des „ganzen Hauses“.<sup>79</sup> Dies ist ein Konzept, das die Integration von Unternehmen und Familie (teilweise auch Bediensteten) beschreibt, wie es für Familienunternehmen lange üblich war. Aus der Beratungspraxis sind ähnliche Formen dieser integrativen Verbindung von Familie und Unternehmen bei Nachfolgerinnen bekannt. Kinderzimmer werden im Büro eingerichtet, Mitarbeiter übernehmen teilweise Betreuungsaufgaben oder Familienmitglieder

springen ein. Da es sich hier noch um junge Entwicklungen handelt, liegen empirische Ergebnisse noch nicht vor. Nachfolgerinnen praktizieren also nach der Geburt eher individuelle Betreuungsmodelle, die ihnen eine Präsenz im Unternehmen ermöglichen.

Die Inhaberposition bietet verglichen mit einer Festanstellung für die Nachfolgerinnen insgesamt mehr Gestaltungsspielraum. Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Studie stimmen gleichsam der Aussage zu „Für mich lassen sich Familie und Beruf in der Führung eines Familienunternehmens besser vereinbaren als in vergleichbarer Position im Angestelltenverhältnis“. Diese Wahrnehmung entsteht insbesondere durch die Selbstbestimmung über Zeit und Arbeitsorganisation, welche die operative Inhaberposition mit sich bringt. So können Nachfolgerinnen individuelle Betreuungs- und Vereinbarungsmodelle aufbauen, mit deren Hilfe sie Arbeitswelt und Familienwelt verbinden.

Die Hauptverantwortlichkeit der Frauen insbesondere für die Betreuungsaufgaben zeigt sich in der vorliegenden Studie auch in der Verteilung von Wochenzeit auf Familie und Unternehmen, gemessen am Geschlecht. Nachfolgerinnen der Generation Y ohne Kinder investieren laut eigenen Angaben durchschnittlich 47 Stunden pro Woche ins Familienunternehmen, Nachfolger mit 51 Stunden nur unwesentlich mehr.<sup>80</sup>

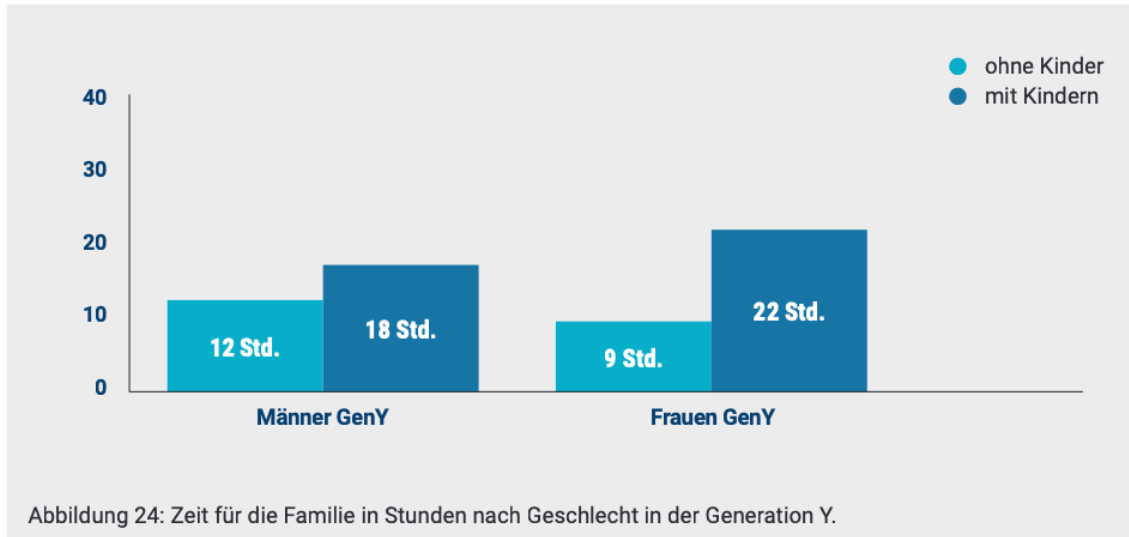


Die Aufgabenverteilung in der Familie muss geklärt sein.

<sup>78</sup> Väter nahmen im 2. Quartal 2015 durchschnittlich 4,1 Monate Elternzeit in Anspruch, Mütter 11,8 Monate. Vgl. Statistisches Bundesamt (2015).

<sup>79</sup> Vgl. Gestrich, Krause & Mitterauer (2003).

<sup>80</sup> In die Analyse wurden nur die Teilnehmenden einbezogen, die mind. zehn Wochenstunden ins Unternehmen investieren.



Bekommen Nachfolgerinnen Kinder, verdoppelt sich die Zeit für Familienaufgaben von durchschnittlich 9 Stunden auf 22 Wochenstunden (vgl. Abbildung 24). Die ins Unternehmen investierte Zeit bleibt mit 47 zu 45 Stunden hingegen annähernd gleich (vgl. Abbildung 23). Wie im vorangegangenen Abschnitt bereits dargestellt, zeigt sich hier die hohe Belastung der Frauen angesichts der Doppelrolle, welche unter anderem aus den traditionellen Rollenmustern in der Paarbeziehung resultiert.

Bei Nachfolgern zeigt sich dieser Effekt umgekehrt. Zwar erhöht sich nach der Elternschaft auch hier die Zeit für Familienaufgaben um sechs Wochenstunden (von 12 auf 18 Stunden). Gleichzeitig erhöht sich aber auch die ins Unternehmen investierte Zeit nach der Geburt von 51 Wochenstunden auf 57 Wochenstunden.

Innerhalb der tradierten Rollenbilder zu agieren bzw. den vielseitigen Erwartungen gerecht zu werden, ist für Unternehmerinnen oft schwierig. Noch zumal die

Mehrheit dieser Rollen grundsätzlich widersprüchlich sind (Mutter, Chefin, Partnerin, Unternehmerin, Tochter). Die Mutterrolle ist in Deutschland gesellschaftlich nach wie vor mit zum Teil starren Stereotypen besetzt.<sup>81</sup> Für Nachfolgerinnen ist der Umgang mit bestehenden gesellschaftlichen Rollenerwartungen eine Herausforderung. So sind insbesondere die Erwartungsbilder „fürsorgliche Mutter“, „gute Partnerin“ und „erfolgreiche Unternehmerin“ höchst widersprüchlich und oft nicht zu vereinen. Für Nachfolgerinnen ist es daher wichtig, sich von Erwartungshaltungen an sich selbst, aber auch von außen abzugrenzen. Hier geht es darum, unabhängig von bestehenden Rollenbildern eigene Bedürfnisse und Werte zu definieren und ein individuelles Konzept der Vereinbarung zu entwickeln. Strategien, wie der Aufbau flexibler Kinderbetreuungsnetzwerke, eine gleichberechtigte Partnerschaft, der Aufbau einer funktionalen Managementstruktur im Unternehmen und die regelmäßige Überprüfung von Rollen und Verantwortungen auf Aktualität und Zeit-Kosten-Verhältnis können hier unterstützen.

<sup>81</sup>Vgl. Feree (2012).

### 2.5.3 WORK-LIFE-BALANCE

Betrachtet man die vorangegangenen Generationen, nahm das Familienunternehmen eine deutliche Zentralstellung im Leben der Inhaber ein. Familie und andere Bereiche mussten sich zumeist dahinter einordnen. Diese Beobachtung widerspricht jedoch deutlich den Überzeugungen, die man der Generation Y zuschreibt. Mitglieder dieser Generation setzen eher auf ein ausgeglichenes Work-Life-Balance-Konzept.

Lebensbereiche wie Freunde, Hobbys und Weiterbildung gewinnen für diese Generation an Bedeutung. Danach gefragt, welche Lebensbereiche welchen Stellenwert einnehmen, antworteten die Teilnehmer der Generation Y wie folgt: Die stärkste Gewichtung bekam das Familienunternehmen. Nur der persönliche Bereich, der den Partner und die eigenen Kinder beinhaltet, wurde als ebenso wichtig eingestuft. Diese Ergebnisse zeigen, dass trotz der wichtigen Rolle, die das Thema Work-Life-Balance für die Generation Y spielt, die Gewichtung der Bereiche gleichbleibt und das Familienunternehmen und die eigene Kernfamilie mit Abstand die höchste Priorität haben.

Zugleich ist für weibliche Nachfolge eine solche „einseitige Zeitbündelung“ schwierig umsetzbar. Hier ist es

die Doppelrolle, die neue Modelle der Zeiteinteilung erforderlich macht. Ausgehend von den Forschungsergebnissen zur Generation Y wurde in der vorliegenden Studie die Hypothese formuliert, dass auch die Nachfolgerinnen und Nachfolger in dieser Generation weniger Zeit ins Unternehmen investieren. Die Daten bestätigen dies jedoch nicht. Unabhängig von der Variable „Generation“ erfordert die Übernahme eines Familienunternehmens eine erhöhte Investition an persönlicher Zeit. Dieser Hypothese lag außerdem der Gedanke zugrunde, dass Frauen angesichts der Anforderung der Doppelrolle, und die Generation Y angesichts ihrer Werte, gemeinsam eine neue Arbeitskultur prägen, welche eine veränderte Form der Arbeitsorganisation (abseits von Präsenzkultur, Verantwortungsbündelung und geschlechterspezifischen Rollenmodellen) vorantreibt. Hier wäre unabhängig von Geschlecht und motiviert durch die Generationenzugehörigkeit ein Veränderungsprozess initiiert worden. Anhand der Datenlage kann dieser Zusammenhang zumindest für das Forschungsfeld Familienunternehmen und Nachfolge nicht belegt werden.<sup>82</sup> Für Nachfolgerinnen bedeutet dies, dass beide Rollen – Mutter und Unternehmerin – ein hohes Zeitepensum beanspruchen, welches durch effiziente Strukturen und Verantwortungsteilung in beiden Bereichen organisiert werden muss.

<sup>82</sup> Studien zur Generationenforschung belegen deutlich den Trend bei den Arbeitnehmern der Generation Y hin zu einer Work-Life-Balance sowie persönlicher Entwicklung und flexibleren Arbeitszeiten. Die Höhe des Einkommens ordnet sich hinter diese Werte. Vgl. dazu auch PwC-Studie (2011).

### 3 | FAZIT UND AUSBLICK

---

**A**ls ein zentrales Ergebnis zeigt die Studie deutlich, dass die Variable „Geschlecht“ als Einflussfaktor im Rahmen der Nachfolge an Bedeutung verliert. Nachfolgerinnen und Nachfolger treffen auf Rollenbilder, Stereotypen und Strukturen, die durch die Gesellschaft geprägt sind und in den Erwartungshaltungen reproduziert werden. Sie praktizieren Nachfolge also nicht qua Geschlecht unterschiedlich – ganz im Gegenteil. Nachfolgerinnen und Nachfolger positionieren sich eher in unterschiedlicher Weise zu den bestehenden Strukturen, auf die sie treffen.

Die Rolle der Frau befindet sich im radikalen Wandel. Sowohl familiär als auch beruflich ist eine deutliche Gleichstellungstendenz zu verzeichnen. Diese ist jedoch noch nicht in allen Bereichen umgesetzt. Gesellschaftliche Initiativen und kritische Diskurse treiben das Thema aber voran. So hat die Individualisierung nicht nur für die Generation Y eine prägende Bedeutung. Die Suche nach dem Sinn und dem eigenen individuellen Lebensweg steht als eine Art Wegweiser für diese und die folgenden Generationen. Auch für Familienunternehmen leitet dies einen Wandel ein. Immer mehr Nachfolger entscheiden sich gegen die Übernahme des Unternehmens und streben eigene Karrierewege an. Muster wie das der Primogenitur verlieren ihre verlässliche

Orientierungsfunktion. Hier bekommen die Töchter eine bedeutende Rolle. Indem sie die Führung des Familienunternehmens als Karrierechance nutzen, bieten sie gleichsam eine Perspektive für die Frage nach der Weiterführung der Unternehmen – auch angesichts fehlender Nachfolger. Familienzugehörig, gut qualifiziert und vor allem begeistert und motiviert, füllen sie immer zahlreicher die Leerstellen in den Spitzenpositionen im Generationenwechsel des deutschen Mittelstandes. Mit ihrer Bereitschaft zur Verantwortung stehen diese Töchter als sichtbare Rollenvorbilder und treiben damit den Wandel wahrscheinlich schneller voran als jede Quote es könnte.

Sie gründen damit auch ein ganz neues Forschungsfeld: die Mutter als Übergeberin der Nachfolge an die Kinder. Bisher hat es an Fallbeispielen gefehlt, um belastbare Aussagen dazu treffen zu können. Werden die Nachfolgerinnen in einigen Jahren zu Übergeberinnen, können Hypothesen belegt und neue Erkenntnisse getroffen werden. Diese Ergebnisse werden das Gesamtbild der Nachfolgeforschung ergänzen und bereichern.

Die Studie zeigt auch, dass mit der weiblichen Nachfolge neue Herausforderungen entstanden sind. Insbesondere die Doppelrolle, die angesichts traditioneller

---

<sup>83</sup> Die formalen Vorgaben lassen Unternehmerinnen und Unternehmer oft vor diesem Schritt zurückschrecken. Ebenso sorgt die Unterbezahlung im Berufsstand Erzieher für einen Mangel an guten Fachkräften.



Rollenbilder in der Familie noch sehr belastend für junge Frauen ist, fordert neue Modelle: So gilt es die Gleichstellung innerhalb der Paarbeziehung stärker voranzutreiben. Rollenbilder müssen reflektiert und das neue Vater-bild gestärkt werden. Zahlreiche Betreuungsmodelle müssen ausprobiert und geteilt werden. Hier ist es auch Aufgabe der Gesellschaft, Kinderbetreuung auszubauen und Barrieren – zum Beispiel für die Gründung unternehmenseigener Kitas – abzubauen.<sup>83</sup> Nicht zuletzt erfordert die aktuelle Dimension der Doppelrolle eine besondere Achtsamkeit der Nachfolgerinnen für ihre eigenen Ziele und Bedürfnisse. Es kann nicht sein, dass sie sich die Möglichkeit beruflicher Entfaltung zum Preis der Selbstaufgabe und Überlastung erkämpfen, weil sich familiäre Rollenbilder dem Wandel verschließen. Bis an dieser Stelle eine Veränderung erzielt werden kann, ist das Thema Partnerwahl bzw. Gestaltung der Rollen in der Paarbeziehung wichtiger denn je.

Lösen sich traditionelle Muster auf, verliert auch die Bindung der Nachfolgeneration an das Unternehmen an Bestand. Hier ist es wichtig, in die frühzeitige Kommunikation zu gehen und Themen wie emotionale Bindung an das Unternehmen, Gesellschafterkompetenz, gerechte Verteilung sowie Ausbildung und Qualifikation

aktiv zu gestalten. Eltern müssen ihren Kindern die Möglichkeiten aufzeigen und sie auch angesichts der Freiwilligkeit auf dem Weg der Unternehmensübernahme begleiten.

Nicht zuletzt bleibt offen, ob Nachfolge und Familienunternehmen tatsächlich immun sind für die veränderten Werte und Ideen einer Generation Y. In dieser Studie konnten keine Daten bestätigt werden, die eine Bewegung hin zu mehr Work-Life-Balance bzw. einer neuen Arbeitskultur belegen.

Als Fazit wird deutlich, dass eine Vielzahl von Veränderungen im Feld der Nachfolge in Deutschland mit einer Vielzahl neuer Modelle beantwortet werden will. Diese Studie stellt eine Momentaufnahme in einem fließenden Entwicklungsprozess dar. Umso wichtiger wird es sein, mit anschließenden Studien an die Ergebnisse anzuknüpfen.

## 4 | ANHANG

### 4.1 | DIE METHODIK

**D**er Studie „Weibliche Nachfolge: Ausnahme oder Regelfall?“ liegt ein fünfstufiges Vorgehen zugrunde. Im ersten Schritt erfolgte die Bildung von Forschungshypothesen abgeleitet aus der bestehenden Literatur sowie den aktuellen Forschungsarbeiten der Projektleiterinnen Daniela Jäkel-Wurzer und Dominique Otten-Pappas.<sup>84</sup>

Auf dieser Grundlage wurde in der zweiten Stufe ein Prototyp des späteren Fragebogens konzipiert. Für die Überprüfung der Hypothesen sowie die weitere Optimierung des Fragebogens führten die Forscherinnen im dritten Schritt neun Experteninterviews mit Personen der Beratungspraxis und Wissenschaft aus dem Feld Familienunternehmen durch. Ziele dieser Befragung mittels halbstrukturierter Interviews waren

- die Überprüfung bzw. Ergänzung der Hypothesen durch die Praxis,
- die Sicherung der Aktualität und der praktischen Relevanz der Themen und Fragestellungen sowie
- die Vermeidung von blinden Flecken, wie sie angesichts einer längeren und intensiven Auseinandersetzung mit einem Forschungsfeld entstehen können.

Im vierten Schritt wurden die Ergebnisse der Experteninterviews ausgewertet (vgl. Abschnitt 4.3) und die Erkenntnisse in den Fragebogen integriert. Diese zirkuläre Anpassung des Fragebogens sicherte die optimale Passung zwischen Forschungsanliegen und Methodik. In dieser Stufe wurde der Fragebogen erstmals durch die Zielgruppe getestet und anhand der Rückmeldungen überarbeitet.

Im fünften Schritt erfolgten die finale Fertigstellung und der Versand der Fragebögen an die Zielgruppe.<sup>85</sup>

### 4.2 | DIE BEFRAGUNG

**G**rundlage der Studie ist eine deutschlandweite Befragung von Nachfolgerinnen und Nachfolgern des Unternehmenstyps Familienunternehmen. Die Herausforderung bestand hier insbesondere in der Ansprache eines ausgewogenen Verhältnisses von Frauen und Männern.<sup>86</sup> Bezüglich der Branche, der Unternehmensgröße und des Alters der teilnehmenden Unternehmen wurden keine weiteren Einschränkungen vorgenommen.

In der Definition folgen wir der WIFU-Definition von Familienunternehmen, die besagt, dass „[...] immer dann von einem Familienunternehmen [zu sprechen ist], wenn

- sich ein Unternehmen ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder mehrerer Familien bzw. Familienverbänden befindet und diese aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen,
- diese Verantwortung der Unternehmerfamilie(n) entweder aus einer Führungs- oder Aufsichtsfunktion bzw. aus beiden Funktionen heraus wahrgenommen wird.

Dabei spielen die Rechtsform und Größe des Unternehmens keine Rolle.

Das transgenerationale Moment ist für Familienunternehmen essenziell. Bei einem Unternehmen kann also, streng genommen, erst dann von einem Familienunternehmen gesprochen werden, wenn in der Familie geplant wird, das Unternehmen in die nächste Familiengeneration weiterzugeben.

Start-ups oder eigentümergeführte Unternehmen sind in diesem Sinn allein noch keine Familienunternehmen.<sup>87</sup>

<sup>84</sup> Dafür verwendete Literatur ist in Teil-Referenzen aufgeführt.

<sup>85</sup> Adressaten der Studie sind in einer Unternehmerfamilie geborene Nachfolgerinnen und Nachfolger aus Familienunternehmen jeder Größe und Branche, die die Übernahme für sich planen, sich gerade in der Übernahmephase befinden oder diese bereits abgeschlossen haben.

<sup>86</sup> Die männliche Nachfolge ist immer noch vorherrschend in Deutschland und erzeugt daher auch in der Daten-Erhebung oft ein Ungleichgewicht.

<sup>87</sup> Für die Wittener Definition von Familienunternehmen siehe: <http://www.wifu.de/forschung/definitionen/familienunternehmen/>.

Die quantitative Befragung mittels Fragebögen wurde im Zeitraum von Februar 2016 bis Juni 2016 elektronisch durchgeführt. Insgesamt klickten 489 Personen den Link zur Umfrage an. 218 Personen brachen die Umfrage bereits auf den ersten zwei Seiten wieder ab (wahrscheinlich aufgrund der genauen Beschreibung der Zielgruppe auf der ersten Seite der Umfrage). Um eine einseitige Fokussierung auf das Thema Geschlecht in der Erhebung zu vermeiden, wurde die Studie bewusst nicht als „Geschlechterstudie“ durchgeführt. Teilnehmer wurden unter der Überschrift „Zukunftstrends in der Nachfolge“ gesucht. Die Ansprache erfolgte über eine Reihe unterschiedlicher Wege und Netzwerke. So wurde gesichert, dass das Netzwerk der Forscherinnen keinen dominanten Einfluss auf die Teilnehmerauswahl, insbesondere auf deren Geschlecht, hatte.

Insgesamt 220 Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden anhand von 50 Fragen zu ihrer Nachfolge, ihren Einstellungen und Werten sowie Punkten der Vereinbarkeit von Inhaberschaft und Familienleben, Beziehungsstatus und Work-Life-Balance befragt.<sup>88</sup> Insgesamt 17 Fälle wurden als Outlier identifiziert und aus der finalen Analyse ausgeschlossen. Damit belief sich die Gesamtheit der Antworten auf 203. Für die Datenanalyse wurde das Programm Stata 14.2 verwendet. Signifikante Unterschiede wurden durch die Anwendung von t-tests ermittelt. Hierbei wurde durchweg ein Signifikanzniveau von  $p=0,05$  verwendet.

Durch die hohe Vielfalt der abgebildeten Unternehmen spiegeln die Ergebnisse die Bandbreite deutscher Familienunternehmen bezüglich der Aspekte Geschlecht (der Übernehmer), Branche, Umsatzgröße und Generation wider.

### 4.3 | KURZZUSAMMENFASSUNG DER EXPERTENINTERVIEWS

Zur Überprüfung der Hypothesen sowie der Optimierung des Fragebogens führten die Forscherinnen neun Experteninterviews mit Personen der Beratungspraxis und Wissenschaft aus dem Feld Familienunternehmen durch.<sup>89</sup>

Ein großer Teil der Antworten und Erkenntnisse diente der Überarbeitung und Optimierung des Fragebogens. Darüber hinaus konnten jedoch Zukunftstrends und Impulse herausgearbeitet werden, die an dieser Stelle aber nicht ausführlich wissenschaftlich untersucht und weitergedacht werden konnten.

Da wir diese Gedanken und Impulse jedoch durchaus als wichtig betrachten, haben wir sie im Folgenden kurz zusammengefasst.<sup>90</sup> Die einzelnen Themen wurden zur besseren Übersichtlichkeit in die Bereiche Unternehmen, Eigentum und Familie untergliedert.

#### 4.3.1 UNTERNEHMEN: VERÄNDERTE HERAUSFORDERUNGEN IN DER NACHFOLGE

Das Thema Nachfolge verliert laut der Mehrheit der befragten Experten an Selbstverständlichkeit und befindet sich somit stark im Wandel. So antworteten sechs der neun Experten auf die Frage, ob sich die Themen in der Nachfolge-Beratung in den letzten zehn Jahren verändert haben, deutlich mit „Ja“. Folgende Themen sind für die Nachfolgerinnen und Nachfolger dazugekommen bzw. stellen aktuell einen Schwerpunkt dar:

- ➔ die (kritische Betrachtung der) Passung des eigenen Lebensplans und der Option der Nachfolge,
- ➔ die Frage nach der eigenen Qualifikation und der vorhandenen Bereitschaft zur Nachfolge,
- ➔ die Beleuchtung von Alternativen zur Nachfolge,

<sup>88</sup> Von den 220 Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Stichprobe wurden 14 aus der Auswertung ausgeschlossen, da sie sich selbst nicht als Nachfolger eingeordnet hatten. Weitere drei wurden als Outlier definiert und ebenfalls in der Analyse nicht berücksichtigt.

<sup>89</sup> Siehe hierzu auch Abschnitt „Methodik“.

<sup>90</sup> An dieser Stelle sei nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es sich hier nicht um wissenschaftliche Ergebnisse, sondern um subjektive Aussagen, Meinungen und Einschätzungen bezüglich der Trends der interviewten Experten handelt. Diese könnten als Grundlage weiterführender Forschung dienen.

- ➔ die Suche nach dem Tätigkeitsfeld/Beruf/Ausbildung „für das/die ich wirklich brenne“,
- ➔ der Anstieg der Akzeptanz für „psychosoziale Themen“ in der Nachfolgeberatung (Familie, Emotionen, Beziehung, Persönlichkeit) sowie
- ➔ das Erwartungsmanagement und Zeitpläne sowie das Thema „Loslassen des Übergebers als zentrale Herausforderung im Prozess“.

Durch die Zunahme weiblicher Nachfolge ist eine Herausbildung „neuer Nachfolgerinnen-Typen“ zu beobachten. Die Verifizierung dieser Beobachtung durch weiterführende Untersuchung der Töchter-Typen<sup>91</sup> wäre hier der nächste Schritt.

Ebenso gründet sich aus dem Anstieg der Zahl weiblicher Übernahmen als ein neues Forschungsfeld die Betrachtung der Übergabe von Müttern auf Kinder.

Nachfolge durch Töchter wird nahezu einheitlich von den befragten Experten als besondere Karrierechance bewertet. Insbesondere der Einstieg an der Spitze verhindere übliche Barrieren und mache Erfolge der Unternehmerinnen auf den Top-Positionen sichtbar. Der Anstieg weiblicher Nachfolgen ist in der Beratungspraxis spürbar.

Wie in der vorliegenden Studie ist auch in der Beratungspraxis ein deutliches Gefälle bezüglich Geschlecht und Studienfachwahl zu beobachten. So sind in der Nachfolge weniger Frauen in den MINT-Fächern qualifiziert. Hier wird zu untersuchen sein, ob sich die Art der Qualifizierung der Töchter durch die zunehmende Selbstverständlichkeit weiblicher Nachfolge verändert – zum Beispiel stärker auf das Unternehmen zugeschnitten wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass durch die wissenschaftliche Untersuchung der Brüche in den tradierten Mustern des Systems Familienunternehmen (wie z. B. weibliche Nachfolge und verändertes Familienbild) wichtige Erkenntnisse auch über die Funktionsweise, Chancen und Risiken dieses besonderen Unternehmenstyps gesammelt werden können.

Einige Experten verweisen auf die Möglichkeit des Aussterbens des Patriarchats im Zuge veränderter Familienbilder, Vaterrollenbilder und Führungsstile.<sup>92</sup> Hier stellt sich für die Forschung die Frage nach den veränderten Macht- und Führungsstrukturen in Familie und Unternehmen. Kritisch hinterfragt wird vor allem von der jungen Generation die Aktualität, Effizienz und wirtschaftliche Tragbarkeit von Familienunternehmen als Wirtschaftsform. Ist das Familienunternehmen ein überholtes Modell oder bietet es gerade angesichts stabiler Werte und Muster Stabilität in Zeiten steigender Herausforderungen?

#### 4.3.2 EIGENTUM: VERÄNDERTE HERAUSFORDERUNGEN IN NACHFOLGE UND FÜHRUNG

Drei von neun Interviewten gaben an, den Zukunftstrend Trennung von Inhaberschaft und Führung bereits heute klar in der Praxis zu erkennen. So stirbt laut dieser Beobachtungen das Paradigma „Wer besitzt, muss auch führen“ in den nächsten zehn Jahren aus und die Familie fungiert als reines Kontrollorgan.<sup>93</sup>

In der Praxis sollten laut Ansicht der Experten Themen wie Vermögensübertragung, unabhängige Altersvorsorge, Notfallplan, Gesellschafterqualifikation, Familienmanagement und „entrepreneurial legacy“ noch mehr in den Fokus genommen werden.

<sup>91</sup> Erste Untersuchungen hierzu vgl. Jäkel-Wurzer (2010).

<sup>92</sup> In der vorliegenden Studie findet diese These besonders bei der Generation X signifikante Zustimmung und wird als zukünftige Entwicklung bestätigt.

<sup>93</sup> Die Studienteilnehmer stimmen der Aussage „Der Trend geht zur Fremdgeschäftsführung“ mit 3,5 Punkten nur eingeschränkt zu. Die höchste Akzeptanz findet die Aussage bei der älteren Generation.

### 4.3.3 FAMILIE: VERÄNDERTE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE UNTERNEHMERFAMILIE

In dieser Studie zeigen sich bereits stark veränderte Rollenbilder bzgl. Partner- und Berufswahl. Diese Veränderung wurde auch von den Experten wahrgenommen. Der Einfluss dieser Rollenbilder auf Themen wie Organisation der Familienaufgaben, Unternehmensführung oder Nachfolge wird auch weiterhin Thema sein.

Die interviewten Experten sehen das Thema Partnerfindung – vor allem für Nachfolgerinnen – als Herausforderung. Aspekte wie tradierte Rollenmodelle, ländliche Standorte der Unternehmen, Vermögensungleichheit und Karrierewunsch des Mannes erschweren die Partnerfindung.

Die Befragten bewerten das Thema Familiengründung für Frauen angesichts der Doppelrolle als eine wahrnehmbar größer werdende Herausforderung. Vor allem junge Nachfolgerinnen haben häufiger das Bedürfnis, sich bezüglich des richtigen Zeitpunktes und einer optimalen Vereinbarkeit abzusichern. Die erst steigende Anzahl weiblicher Rollenvorbilder ist ebenfalls eine Ursache für die Unsicherheit.


Durch die im Wandel begriffenen Vater- und Mutterbilder (ebenso Familienbilder) entstehen laut der Experten neue Themenbereiche, welche die Forschung aufgreifen sollte.

Die Interviewten nehmen sehr klar veränderte Ansprüche der jungen Generation an ein Arbeits-Lebenskonzept wahr. Hier wird es ebenso Aufgabe der Wissenschaft sein, dessen Auswirkungen auf die Unternehmensführung genauer zu untersuchen.



Positive Vorbilder machen jungen Frauen Mut zur Führung.

## 5 | LITERATUR

- 
- ➔ Annino, P. (2013). The Prince Charles Syndrome: Family Business Succession Planning for the “Lost” Generation. Zuletzt aufgerufen am 17.04.2017 unter <http://www.patriciaannino.com/the-prince-charles-syndrome-family-business-succession-planning-for-the-lost-generation/>.
  - ➔ Ballarini, K., Keese, D. & Kerkhoff, E. (2004). Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen. Das Nachfolgegeschehen in Baden-Württemberg. Karlsruhe: Loeper Literaturverlag.
  - ➔ Barrett, M. & Moores, K. (2009). Women in family business leadership roles: Daughters on the stage. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
  - ➔ Bierach, B. & Thorborg, H. (2006). Oben ohne: Warum es keine Frauen in unseren Chefetagen gibt. Berlin: Econ.
  - ➔ Bisnode Deutschland (2015). Frauen im Top- und Mittelmanagement in Deutschland: Ein weiter Weg. Zuletzt aufgerufen am 17.04.2017 unter <https://www.bisnode.de/resource/frauen-im-management-2015/>.
  - ➔ Bund, K., Heuser, U. J. & Kunze, A. (2013). Wollen die auch arbeiten? Die Zeit, 11.
  - ➔ Bundesweite Gründerinnenagentur (2010). Unternehmensnachfolge durch Frauen in Deutschland – Daten und Fakten II. Frankfurt am Main.
  - ➔ Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. Family Business Review, 20, S. 95–109.
  - ➔ Caspary, C. R. (2010). Töchter in der Nachfolge von mittelständischen Familienunternehmen: Warum werden oft 50% des Nachfolgepotentials verschenkt? – Eine deskriptive Untersuchung auf Basis der Sozialisationstheorien. Bad Homburg: wdv.
  - ➔ Cravotta, S. & Effenberger, S. V. (2011). Frauen an der Unternehmensspitze: Die Bedeutung von Unternehmerfrauen in älteren deutschen Familienunternehmen – Eine empirische Betrachtung auf Basis eines Forschungsprojektes. In: Haubrock, A., Rieg, R. & Stiefl, J. (Hrsg.): Aalener Schriften zur Betriebswirtschaft: Tagungsband zur zweiten Aalener KMU-Konferenz – Beiträge zum Stand der KMU-Forschung, Aalen: Shaker Verlag, S. 301–322.
  - ➔ Davidson, M. J. & Cooper, C. L. (1992). Shattering the glass ceiling. The women manager. London: Paul Chapman Publishing.
  - ➔ Deutsche Shell (2011). 16. Shell Jugendstudie: Eine pragmatische Generation behauptet sich. Zuletzt aufgerufen am 17.04.2017 unter <http://www.shell.de/ueber-uns/die-shell-jugendstudie.html>.
  - ➔ Dostmann, L. J. & Vollmar, B. H. (2014). Frauen in der Unternehmensführung von Familienunternehmen – eine kritische Reflektion. Research Paper. Göttingen.

- ➔ Dumas, C. A. (1989). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses. In: *Family Business Review*, 2, S. 31–46.
- ➔ Dumas, C. A., Dupuis, J. P., Richer, F. & St.-Cyr, L. (1995). Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm. In: *Family Business Review*, 8, S. 99–120.
- ➔ EY (2015). Women in leadership: The family business advantage. Zuletzt aufgerufen am 14.04.2017 unter <https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/ey-women-in-leadership-the-family-businessadvantage.pdf>.
- ➔ Falk, S., Kratz, F. & Müller, C. (2014). Die geschlechtsspezifische Studienfachwahl und ihre Folgen für die Karriereentwicklung (No. 86). München.
- ➔ Feree, M. (2012). *Varieties of feminism: German gender politics in global perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- ➔ Fittko, L. M. & Kormann, H. (2014). Auswirkungen des Vererbungskonzepts auf die Entwicklung von Familienunternehmen. In: *Fachzeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen (FuS)*, 2, S. 61-69.
- ➔ Freund, W. (2002). Frauen in der Unternehmensnachfolge. *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2001*. Heidelberg: Springer Gabler Verlag.
- ➔ Gehres, W. & Hildenbrand, B. (2008). *Identitätsbildung und Lebensverläufe bei Pflegekindern*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- ➔ Gestrich, A., Krause, J. U. & Mitterauer, M. (2003). *Geschichte der Familie*. Stuttgart: Kröner.
- ➔ Gorges, H. (2015). HR braucht mehr Männer. *Human Resources Manager*. Zuletzt aufgerufen am 14.04.2017 unter <https://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/hr-braucht-mehrmaenner-720450192>.
- ➔ Gottschalk, S., Niefert, M., Licht, G. & Wagner, S. C. (2014). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. München: Stiftung Familienunternehmen.
- ➔ Groth, T., Rüsen, T. A. & Schlippe, A. von (2013). Nachfolge in Familienunternehmen. *WIFU Praxisleitfaden*, 11.
- ➔ Hildenbrand, B. (2005). Familienbetriebe als „Familie eigener Art“. In: Simon, F. B. (Hrsg.): *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*. 2. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 115-144.
- ➔ Hoppenstedt (2010). Hoppenstedt-Studie „Frauen in Führungspositionen“. Zuletzt aufgerufen am 14.04.2017 unter <https://www.bisnode.de/press/frauen-im-management-industrie-4-0/>.
- ➔ Huber, T. & Rauch, C. (2013). *Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen*. Düsseldorf: Signum International.
- ➔ Hülsbeck, M., Klinken, P. & Jansen, T. (2015). *Persönliche Kompetenzen in der Nachfolge*. WIFU-Studie. Witten.
- ➔ Hurrelmann, K. & Albrecht, E. (2014). *Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert*. Weinheim: Beltz Verlag.
- ➔ IfM Bonn. (n.d.). *KMU-Definition des IfM Bonn seit 01.01.2016*. Zuletzt aufgerufen am 17.04.2017 unter <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmudefinition-des-ifm-bonn/>.
- ➔ Jäkel-Wurzer, D. (2010). *Töchter im Engpass: eine fallrekonstruktive Studie zur weiblichen Nachfolge in Familienunternehmen*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- ➔ Jäkel-Wurzer, D., Dahncke, S. & Buck, N. (2016). *Praxishandbuch Weibliche Nachfolge: Selbstcoaching-Tools für den gelungenen Einstieg ins Familienunternehmen*. Heidelberg: Springer Gabler Verlag.

- ➔ Jäkel-Wurzer, D. & Ott, K. (2012). Studie Weibliche Nachfolge gestern – heute – morgen. Initiative generation töchter. Nürnberg.
- ➔ Jäkel-Wurzer, D. & Ott, K. (2014). Töchter im Familienunternehmen. Wie weibliche Nachfolge gelingt und Familienunternehmen erfolgreich verändert. Heidelberg: Springer Gabler Verlag.
- ➔ Kay, R. & Schlömer, N. (2008). Können potenzielle Neugründer die so genannte Nachfolgerlücke bei Unternehmensübernahmen schließen? – Eine empirische Analyse. In: Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2008. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, S. 53-70.
- ➔ Kelber, C., Kirig, A. & Muntschick, V. (2015). Gender Shift. Zukunftsinsitut. Studie. Zuletzt aufgerufen am 14.04.2017 unter <https://www.zukunftsinsitut.de/artikel/gender-shift/>.
- ➔ Klein, S. (2014). Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- ➔ Klusmann, S. (2008). Töchter der deutschen Wirtschaft: Weiblicher Familiennachwuchs für die Chefetage. München: Finanzbuch Verlag.
- ➔ Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen Verlag.
- ➔ Lefaucher, N. (1995). Mutterschaft, Familie und Staat. In: Duby, G. & Perrot, M. (Hrsg.): Geschichte der Frauen. Band 5: 20. Jahrhundert, Frankfurt am Main: Fischer, S. 463-483.
- ➔ Löhde, A., Rüsen, T. & Calabro, A. (2017). Erfolgsfaktoren der Nachfolge. Wissenschaftliche Beilage zum Axia Award 2016.
- ➔ Maas, P., Cachelin, J.-L. & Bühler, P. (2015). 2050: Megatrends: Alltagswelten, Zukunftsmärkte. Zukunftsinstitut St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft.
- ➔ 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.
- ➔ PricewaterhouseCoopers (PwC) (2011). Millenials at Work. Reshaping the workplace. Zuletzt aufgerufen am 14.04.2017 unter <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf>.
- ➔ Rodeck, M. L. (2014). Der Wertewandel in der Arbeitswelt durch die Generation Y: Wie Unternehmen bei der Personalführung sinnvoll reagieren und agieren können. Hamburg: Diplomica Verlag.
- ➔ Sandberg, S. (2013). Lean In. Frauen und der Wille zum Erfolg. Berlin: Econ-Verlag.
- ➔ Scheren, S. & Hülsbeck, M. (2017). Generationsspezifische Arbeitswerte, Mitarbeiterbindung und HRM. In: Jochmann, W., Böckenholt, I. & Diestel, S. (Hrsg.): HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 269-287.
- ➔ Schlömer-Laufen, N. & Kay, R. (2013). Zum Einfluss des Geschlechts des Übergebers auf die Wahl des familieninternen Nachfolgers – Eine theoretische und empirische Analyse in deutschen Familienunternehmen. Working Paper, Institut für Mittelstandsforschung.



- ➔ Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E. & Arnaud, N. (2011). Career choice intentions of adolescents with a family business background. In: *Family Business Review*, 24, S. 305–321.
- ➔ Schweinsberg, K. & Thorborg, H. (2010). *Frauen in Führungspositionen von Familienunternehmen*. Bonn: INTES.
- ➔ Simon, F. B. (2005). *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- ➔ Statistisches Bundesamt. (2015). *Geschlecht der Beziehenden, Bezugsdauer und Länder*. Zuletzt aufgerufen am 17.04.2017 unter [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Soziales/Sozialleistungen/Elterngeld/Tabellen/Tabellen\\_LeistungsbezeugeGeschlechtBeziehendenBezugsdauerLaender2015.html;jsessionid=FCD156E5AE3594CEF676A352664BE7AD.cae1](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Soziales/Sozialleistungen/Elterngeld/Tabellen/Tabellen_LeistungsbezeugeGeschlechtBeziehendenBezugsdauerLaender2015.html;jsessionid=FCD156E5AE3594CEF676A352664BE7AD.cae1).
- ➔ Stiftung Familienunternehmen. (2014). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. München: Stiftung Familienunternehmen.
- ➔ Torchia, M., Calabrò, A. & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. In: *Journal of Business Ethics*, 102, S. 299–317.
- ➔ Wippermann, C. (2010). *Frauen in Führungspositionen: Barrieren und Brücken*. *Wirtschaft und Statistik* (Vol. 43). Heidelberg: Sinus Sociovision.
- ➔ Wippermann, C. & Wippermann, K. (2007). *Studie für das BMFSFJ: 20-jährige Frauen und Männer heute: Lebensentwürfe, Rollenbilder, Einstellungen zur Gleichstellung*. Heidelberg: Sinus Sociovision. Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) (2017). *Definition Familienunternehmen*. Zuletzt aufgerufen am 28. Juni 2017 unter <https://www.wifu.de/forschung/definitionen/familienunternehmen/>.
- ➔ Zellweger, T. M., Sieger, P. & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. In: *Journal of Business Venturing*, 26, S. 521–536.

## 6 | **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Teilnehmerfeld nach Geschlecht	9
Abbildung 2: Generation und Geschlecht der Teilnehmenden	10
Abbildung 3: Branche des Familienunternehmens nach Geschlecht der Nachfolgerin/des Nachfolgers	11
Abbildung 4: Umsatz der teilnehmenden Familienunternehmen	12
Abbildung 5: Anzahl der Mitarbeiter der teilnehmenden Unternehmen nach Geschlecht der Nachfolger/innen	14
Abbildung 6: Umsatz in Mio. Euro nach Geschlecht in der Generation Y	14
Abbildung 7: Generation der Unternehmerfamilie nach Geschlecht	16
Abbildung 8: Aktive Werbung um zukünftige Nachfolger	18
Abbildung 9: Geburtsreihenfolge in der Herkunftsfamilie der Teilnehmer aus der Generation Y	18
Abbildung 10: Berufstätigkeit der Eltern	21
Abbildung 11: Gleichberechtigung der Eltern	21
Abbildung 12: Identifikation mit der Rolle des Vaters	22
Abbildung 13: Identifikation mit der Rolle der Mutter	22
Abbildung 14: Verantwortungsbereiche der Nachfolger nach Geschlecht (Mehrfachnennung möglich)	25
Abbildung 15: Rollen der Nachfolger im Familienunternehmen während des Nachfolgeprozesses (Mehrfachnennung möglich)	27
Abbildung 16: Arbeitserfahrung nach Generation in Jahren	27
Abbildung 17: Durchschnittliches Eintrittsalter und Altersdifferenz zwischen Vorgänger und Nachfolger/in	28
Abbildung 18: Stand der Nachfolge in der Generation Y	31
Abbildung 19: Stand der Nachfolge in der Generation X+	31
Abbildung 20: Teilnehmerfeld und Nachfolgephase (alle Generationen)	32
Abbildung 21: Aufteilung der häuslichen Aufgaben nach Geschlecht und Generation	34
Abbildung 22: Durchschnittliche Anzahl Kinder nach Geschlecht und Generation	36
Abbildung 23: Zeit für das Familienunternehmen in Stunden nach Geschlecht in der Generation Y	36
Abbildung 24: Zeit für die Familie in Stunden nach Geschlecht in der Generation Y	38

## KONTAKT

---

### WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

**D**as Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet.

Seit 2004 ermöglichen die Institutsträger, ein exklusiver Kreis von 75 Familienunternehmen, dass das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren kann. Mit derzeit 18 Professoren leistet das WIFU mittlerweile seit über zwanzig Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

### ANSPRECHPARTNER

#### **Prof. Dr. Tom A. Rüsen**

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
E-Mail: [tom.ruesen@uni-wh.de](mailto:tom.ruesen@uni-wh.de)  
Telefon: +49 2302 926-513  
[www.wifu.de](http://www.wifu.de)

### DIE AUTORINNEN

#### **Dr. Daniela Jäkel-Wurzer**

Kilianstraße 232  
90411 Nürnberg  
E-Mail: [daniela.jaekel@djw-coaching.de](mailto:daniela.jaekel@djw-coaching.de)

#### **Dr. Dominique Otten-Pappas**

Raderbroich 9a  
41352 Korschenbroich  
E-Mail: [dominique.otten@famos-immobilien.de](mailto:dominique.otten@famos-immobilien.de)



**WWW.WIFU.DE**

---



**WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN**

**UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE**

Fakultät für  
Wirtschaftswissenschaft

Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
Tel.: +49 2302 926-513  
Fax: +49 2302 926-561  
wifu@uni-wh.de

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
[www.facebook.com/gowifu](https://www.facebook.com/gowifu)

© 2018 · WIFU Witten/Herdecke