

WEIBLICHE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

GESTERN
HEUTE
MORGEN



PRÄSENTATION DER STUDIENERGEBNISSE


generation
töchter

Vorwort

Mitte des Jahres 2012 riefen wir die Initiative generation töchter ins Leben. Einer spontanen Idee zweier Frauen, die sich für ein gemeinsames Thema begeisterten, folgten schnell Taten. Unser Ziel war es zunächst, durch verschiedene Projekte, die weibliche Unternehmensnachfolge zu fördern und zu begleiten. Wir wollten herausfinden, was wirklich hinter dem Thema Nachfolge durch Töchter steckt: Wie viele Töchter übernehmen? Was macht weibliche Nachfolge so besonders? Welche Unterstützung brauchen Nachfolgerinnen? Welche Themen interessieren sie?

Unser erster Schritt war die Sammlung von Daten und Informationen. Gemeinsam mit der Studierenden Sandra Fischer und der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt entstand eine groß angelegte, quantitative Studie mit dem Titel: "Weibliche Unternehmensnachfolge – gestern – heute – morgen.,,

Als Resonanz auf den Fragebogen meldeten sich zahlreiche Unternehmerinnen und luden uns zu einem persönlichen Interview ein. Vier Monate reisten wir durch Deutschland, Österreich und der Schweiz und sprachen mit Nachfolgerinnen aller Unternehmensgrößen und Branchen. In diesen spannenden, informativen und emotionalen Gesprächen wuchs unser Entschluss, die gewonnenen Erkenntnisse und Geschichten zu teilen. In einem Buch dokumentierte Best Practice Beispiele erfolgreicher Töchter-Nachfolgen sollen anderen Unternehmerinnen Mut machen und Anregung für ihre eigene Unternehmensnachfolge bieten. Die vielseitigen Geschichten sollen unterhalten und inspirieren.



Die große Resonanz von allen Seiten hat uns gezeigt, dass wir mit unserem Projekt viele Menschen ansprechen und unterstützen können. Der Studie und dem Buch werden also weitere Projekte folgen und wir freuen uns, wenn Sie uns weiterhin begleiten.

Unser besonderer Dank gilt allen Unternehmerinnen, die sich die Zeit genommen haben, den Fragebogen auszufüllen und / oder uns ihre Geschichte zu erzählen. Wir danken Sandra Fischer für ihren engagierten und wertvollen Beitrag zur Studie und den vielen Unterstützerinnen die uns bisher begleitet haben und weiter mit uns gehen. Besonders erwähnt seien Frau Rosely Schweizer für ein inspirierendes Vorwort, Frau Katrin Müller für die zahlreichen Wörter, die EUIF Österreich für die Durchführung der Studie dort, Frau Vanessa Weber für ihre Netzwerkunterstützung und Frau Marion Endres für nie endenden Ideenreichtum und professionelle Umsetzung.

Dr. Daniela Jäkel-Wurzer & Kerstin Ott

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	S. 4
Vorweg gesagt: Ein alter Hut? Warum männliche Konkurrenz noch hoch im Kurs steht	S. 6
Dauer-Doppel? Warum Töchternachfolge oft Tandem-Nachfolge ist	S. 6
Ewig Zweite? Warum die Übernahme in der 2ten Generation Chancen für Veränderung birgt	S. 8
Voller Einsatz für die Firma? Warum Töchternachfolge nicht den Verzicht auf Familie bedeutet	S. 9
Frauen führen anders! Warum Töchternachfolge nicht nur das Familienunternehmen verändert	S. 10
Töchternachfolge reloaded! Warum in Zukunft alles leichter wird	S. 12
Weibliche Nachfolge bleibt ein Erfolgsmodell	S. 13
Die Gründerinnen von generation töchter: Kerstin Ott und Dr. Daniela Jäkel-Wurzer	S. 14



Einleitung

Frauen sind ein Mega-Trend-Thema und es ist unbeschreiblich, wie schnell sich in den letzten Jahren die Gesellschaft für dieses geöffnet hat. In allen Bereichen werden die Themen Gleichstellung und Diversität diskutiert. So hat auch die weibliche Nachfolge in Familienunternehmen in den letzten zehn Jahren viele spannende Entwicklungen vorzuweisen. Hier setzt die Studie „Weibliche Nachfolge – gestern-heute – morgen an“, dokumentiert Veränderungen und beschreibt wichtige Schritte für die Zukunft.

Was ist das Besondere an weiblicher Nachfolge? Mit dieser Frage lassen sich am ehesten die verschiedenen Themen zusammenfassen, die mit der Studie betrachtet wurden.

Diese und andere Themen und Fragen wurden im Fragebogen und mithilfe von über 30 persönlichen Interviews erfasst. Mit dieser Studienpräsentation möchten wir allen Teilnehmerinnen einige der zentralen Ergebnisse in kurzer Form zurückmelden. Wir freuen uns, Ihnen Ergebnisse und persönliche Geschichten ausführlich bei unserer nächsten „generation töchter“-Veranstaltung im Sommer 2014 vorstellen zu können. Eine persönliche Einladung dazu erhalten Sie demnächst.

Die schriftliche Studie wurde an ca. 200 Unternehmerinnen in Deutschland und Österreich versendet und hat mit einer Rücklaufquote von ca. 28% eine sehr gute Resonanz. Mit mehr als 30 Unternehmerinnen wurden persönliche Interviews geführt. Die Geschichten bilden unter anderem auch eine Grundlage für das Buch, dessen Veröffentlichung für 2014 geplant ist.

Die Studienteilnehmerinnen führen Unternehmen aller Größen und Branchen. Mehr als ein Viertel beschäftigen über 500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. 38% der Firmen haben einen Umsatz von über 50 Mio. Euro.

Die Ergebnisse der Studie basieren auf einer Stichprobe von erfolgreichen und zum großen Teil bereits abgeschlossenen Übergaben von Familienunternehmen an Frauen. Vergleichende Aussagen zu männlicher und weiblicher Nachfolge können daher nur eingeschränkt getroffen werden. Ebenso sind gescheiterte Übergaben nicht Thema der Studie.

Das Ziel ist es, Best Practice Beispiele darzustellen und so einen aktuellen Beitrag zur Forschung & Beratung in diesem Bereich zu leisten.





Wie vereinbaren Sie die eigene Familie mit der Führungsposition?



Wie werden Sie ihre eigene Nachfolge regeln?



Übernehmen Töchter anders als Söhne?



Werden Sie langfristig auf die Position vorbereitet?

Fühlen Sie sich ihren Wurzeln gegenüber verpflichtet?



Wie gehen Sie mit den Themen Führung, Struktur und Kultur im Unternehmen um?



Müssen Sie männliche Konkurrenz fürchten?



Wie erleben Sie die ersten 100 Tage im Amt?



Vorweg gesagt: Ein alter Hut?

Warum männliche Konkurrenz noch hoch im Kurs steht

Wir werden immer wieder gefragt, ob das Thema Gleichstellung von Söhnen und Töchtern in der Nachfolge denn überhaupt noch aktuell ist. Dazu sei folgendes gesagt: Nachdem wir in den Gesprächen und Interviews viele erfolgreiche Nachfolgen gehört haben und sich fast alle Unternehmen unter der Führung der Töchter positiv entwickelt hatten, waren auch wir nah dran zu glauben, dass Chancengleichheit in die Übergabe eingezogen ist. Töchter sind endlich die erste Wahl, oder zumindest nicht mehr Ersatz für jeMANNden.

Doch ein Ergebnis der Studie gibt Anlass diese Entwicklung kritisch zu hinterfragen. Nur 35% der befragten Nachfolgerinnen haben Brüder. 70% dieser

Brüder sind jünger als die jeweilige Nachfolgerin. Die erfolgreichen Nachfolgerinnen haben damit nicht ihre männlichen Konkurrenten überholt – es gab keine männlichen Konkurrenten. Für diese Schlussfolgerung spricht, dass 90% der Befragten angeben, dass sie zu keinem Zeitpunkt Angst hatten, bei der Nachfolge übergangen zu werden.

Die Antwort auf die Frage nach der Aktualität des Themas Gleichstellung lautet somit: Ja! Die Studie gibt Grund zur Annahme, dass Töchter immer noch dann die größten Chancen auf die Übernahme haben, wenn es keine Brüder gibt, die sich ebenfalls für diese Position bewerben.

Dauer-Doppel?

Warum Töchternachfolge oft Tandem-Nachfolge ist

Nachfolgerinnen wählen als Übernahmestrategie das Tandem. Über 60% der Töchter führten nach der Übernahme 2 Jahre und länger das Unternehmen gemeinsam mit dem Vater. In vielen Fällen stiegen die Töchter dabei mit einem Referenzprojekt ein, erwarben sich so die Anerkennung und übernahmen dann Stück für Stück die Aufgaben des Vaters. Auch wenn die Nachfolge bereits vollzogen war, bezogen viele Unternehmerinnen den Vater noch in einer ratgebenden Funktion ein.

Unabhängig von der Dauer ist das Tandem als Nachfolgestrategie in vielerlei Hinsicht erfolgreich. Erfahrungen und Wissen werden weitergegeben, Positionen in Netzwerken werden übergeben, Töchter nutzen die Zeit, um Familie zu gründen und Väter müssen nicht von heute auf morgen loslassen. Aber immer unter einer Bedingung: Dem Tandem muss irgendwann eine

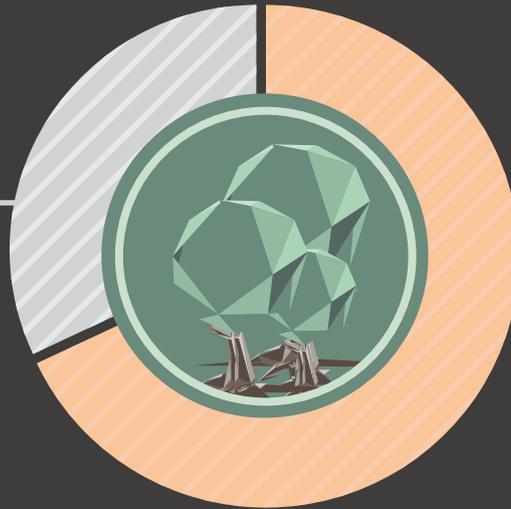
verbindliche Grenze gesetzt werden. Danach sollten die Töchter alleine im Führungs-Sattel sitzen und der Übergeber sollte sich neuen Projekten zuwenden.

Auch unabhängig vom Nachfolgeprozess setzen die Unternehmerinnen auf die Tandem-Strategie. Fast die Hälfte der Frauen teilt sich die Führung mit einem Geschwisterteil. Insgesamt führen 70% der Frauen gemeinsam mit Familienmitgliedern. Bezieht man externe Manager mit ein, führt die überwiegende Mehrheit der Befragten im Tandem.

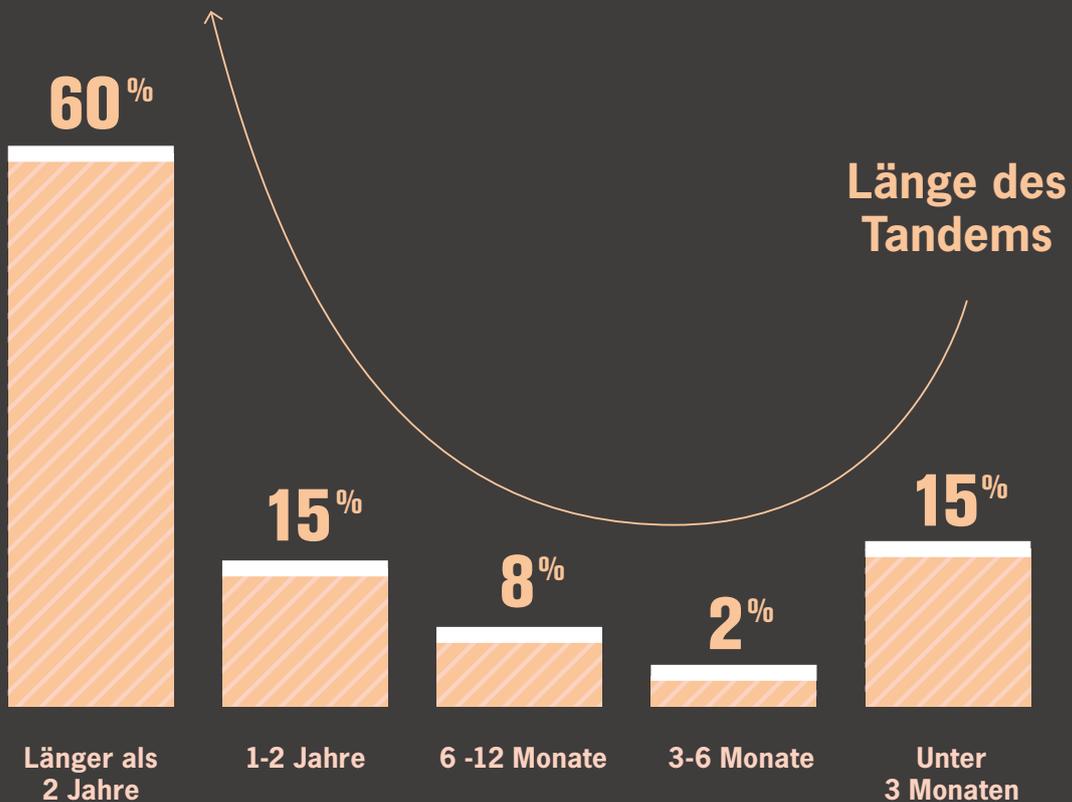
Das Ergebnis zeigt, dass nicht nur das „Alleinherrscher“-Modell der Vergangenheit angehört und in modernen Unternehmen keinen zeitgemäßen Führungsstil mehr darstellt. Unternehmerinnen nutzen für sich die kooperative Führung aktiv als Strategie, um Familie und Beruf zu vereinbaren oder/und sich ehrenamtlich zu engagieren.

Führung im Team

32%
NEIN



JA
68%



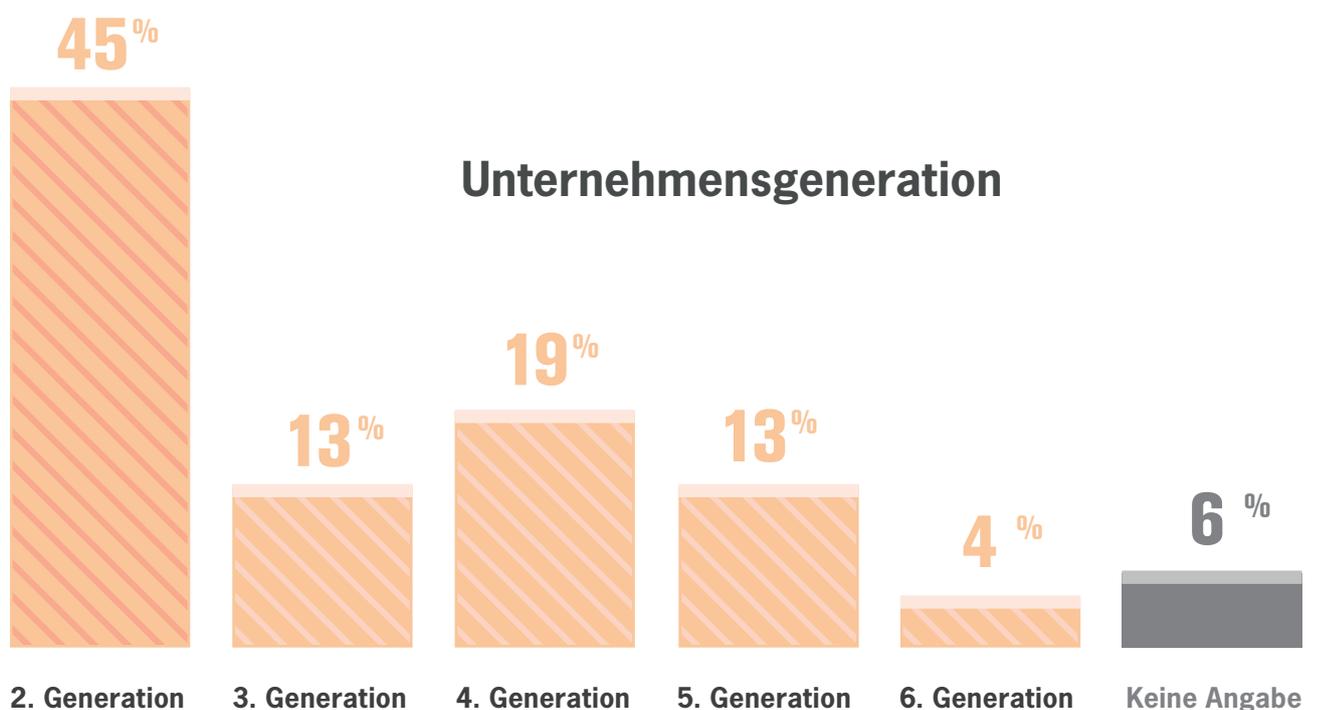
Ewig Zweite? Warum die Übernahme in der zweiten Generation Chancen für Veränderung birgt

Insgesamt 45% der Unternehmerinnen, die an der Studie teilgenommen haben, führen das Familienunternehmen in der zweiten Generation.

Ein Grund für diese auffällige Häufung könnte in der beschriebenen Tandem-Führung liegen. So benennen die Unternehmerinnen Wertschätzung und Empathie gegenüber dem Vater als zwei Erfolgsfaktoren der weiblichen Nachfolge. Töchter setzen auf kooperative Führung und können ein gemeinsames Tandem mit dem Vater in der Übergabephase als Ressource sehen. Davon ausgehend, dass es gerade Gründern schwerer fällt, ihr Unternehmen loszulassen, sind Gründer-Väter und ihre Töchter bei der Übergabe eine gute Kombination. Der Übergeber übernimmt eine wichtige Mentorenfunktion und die Nachfolgerin nutzt dies als Vorteil, um ihren Start in die neue Verantwortung individuell zu gestalten.

Ebenso scheint das Tandem ein Sprungbrett für Töchter in die Gleichberechtigung zu sein. So weisen neuere Studien darauf hin, dass der Trend in Familienunternehmen zur Tandem-Führung geht. Die aktuelle Nachfolger-Generation führt gemeinsam mit Familie und/oder Fremdmanagern. Töchter, die in diesem Arrangement weniger in Rivalität mit dem Vater gehen, profitieren von dieser Entwicklung. Besonders junge Unternehmen, abseits lang geprägter Muster, scheinen für Töchter daher gute Chancen bei der Übernahme zu bieten.

Vergangene Studien stellen einen Zusammenhang zwischen weiblicher Führung und Größe des Unternehmens her. Mit abnehmender Unternehmensgröße – Familienunternehmen in der 2. Generation befinden sich noch im Wachstum – nimmt die Quote der weiblichen Führung zu. Dieser Zusammenhang bestätigt sich hier nicht, da über ein Viertel der Unternehmerinnen Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern führt.



Voller Einsatz für die Firma? Warum Töchternachfolge nicht den Verzicht auf Familie bedeutet

Vergangene Studien zeigten, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie noch vor einer Generation eine schwierige Herausforderung für übernehmende Töchter war. Viele von ihnen wuchsen mit dem Rollenvorbild des Vaters auf: 100% Einsatz für das Unternehmen, rund um die Uhr und alle Entscheidungen liefen über seinen Tisch. Auch privat funktionierte das klassische Rollenmodell nicht, wenn die Frau an der Spitze stand. Viele Nachfolgerinnen verzichteten auf eigene Kinder und widmeten sich ganz dem Geschäft.

Wenn es darum geht, die zwei Welten zu vereinbaren, hat jede der Frauen ihre ganz eigene Strategie. Große Unterstützung bieten Netzwerke. Ganz oben auf der Liste steht der eigene Partner. Aber auch Betreuungseinrichtungen wie Kindergarten, Schule und Hort sowie die eigenen Eltern sind unverzichtbar. Anders als ihre Väter bauen sich Nachfolgerinnen auch im Unternehmen Strukturen auf, die ihnen den Rücken freihalten. Ein kooperativer und teamorientierter Führungsstil sowie die Tandem-Strategie sind wichtige Bestandteile. Die so gewonnene Zeit nutzen Unternehmerinnen z. B. für Familie.



*Top 5 der wichtigsten Netzwerke zur Vereinbarkeit Beruf und Familie

In punkto Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Nachfolgerinnen, hat sich in den letzten Jahren viel getan. 70% der befragten Unternehmerinnen haben eigene Kinder. Mehr als 80% sind überzeugt davon, dass die Führung eines Familienunternehmens die Vereinbarkeit sogar positiv beeinflusst. So nimmt die Berufsrolle zwar bei allen Damen mind. doppelt soviel Zeit in Anspruch wie die Mutterrolle. Im Ernstfall haben die Kinder jedoch immer Priorität.

70% der befragten Unternehmerinnen haben eigene Kinder.

Trotz aller Fortschritte wird die gesellschaftliche Unterstützung im Bereich Beruf und Familie immer noch als größte Baustelle benannt. So fehlen wichtige Betreuungseinrichtungen und das nicht nur im Kleinkindalter, sondern gerade darüber hinaus. Für Unternehmerinnen kann das doppelt problematisch sein: Ihre eigene Flexibilität und die ihrer Mitarbeiterinnen leiden darunter. Auch Stereotype wie das der berufstätigen Rabenmutter oder die Erwartung, dass Frauen (anstatt Männern) sich in erster Linie um die Kinder kümmern, stellen weiterhin Herausforderungen – auch für die Befragten – dar.

Stehen mehr Frauen an der Spitze deutscher Familienunternehmen, profitieren letztendlich alle Beteiligten: Unternehmen, Unternehmerinnen sowie die Gesellschaft. Frauen gewinnen in der Nachfolge mehr Raum, um ihre persönlichen Ziele und Ideen umzusetzen. In den Unternehmen etabliert sich eine offene Kultur der Mitbestimmung. Durch diese Vorbilder gewinnen auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mehr Handlungsspielraum – beruflich und privat.

Frauen führen anders! Warum Töchternachfolge nicht nur das Familienunternehmen verändert

Der Weg der Töchter in die Unternehmen ist kein direkter. Oftmals halten sich die Frauen die Möglichkeiten offen und lassen sich bei ihren Ausbildungen eher vom persönlichen Interesse leiten, nicht vom Unternehmen. Sie arbeiten mehrere Jahre erfolgreich außerhalb des familieneigenen Unternehmens, bevor sie dann den Quereinstieg wagen. Dieser muss jedoch kein Nachteil sein – im Gegenteil. Viele der Nachfolgerinnen sind sogenannte Leistungstöchter.

Sie bilanzieren sorgfältig ihre Kompetenzen und eignen sich fehlendes Wissen an. Über ein erstes eigenes Projekt sammeln sie Erfahrungen im Unternehmen und erwerben sich den Respekt von Mitarbeitern und Kunden. Ihre Erfahrungen und ihren neutralen Blick von außen bringen sie gezielt ein. In der Tandem-Führung mit dem Vater gewinnen Nachfolgerinnen die Zeit, die sie brauchen, um sich einzuarbeiten und sichern nebenbei noch wertvolles Wissen.

„Viele der Nachfolgerinnen sind sogenannte Leistungstöchter.“

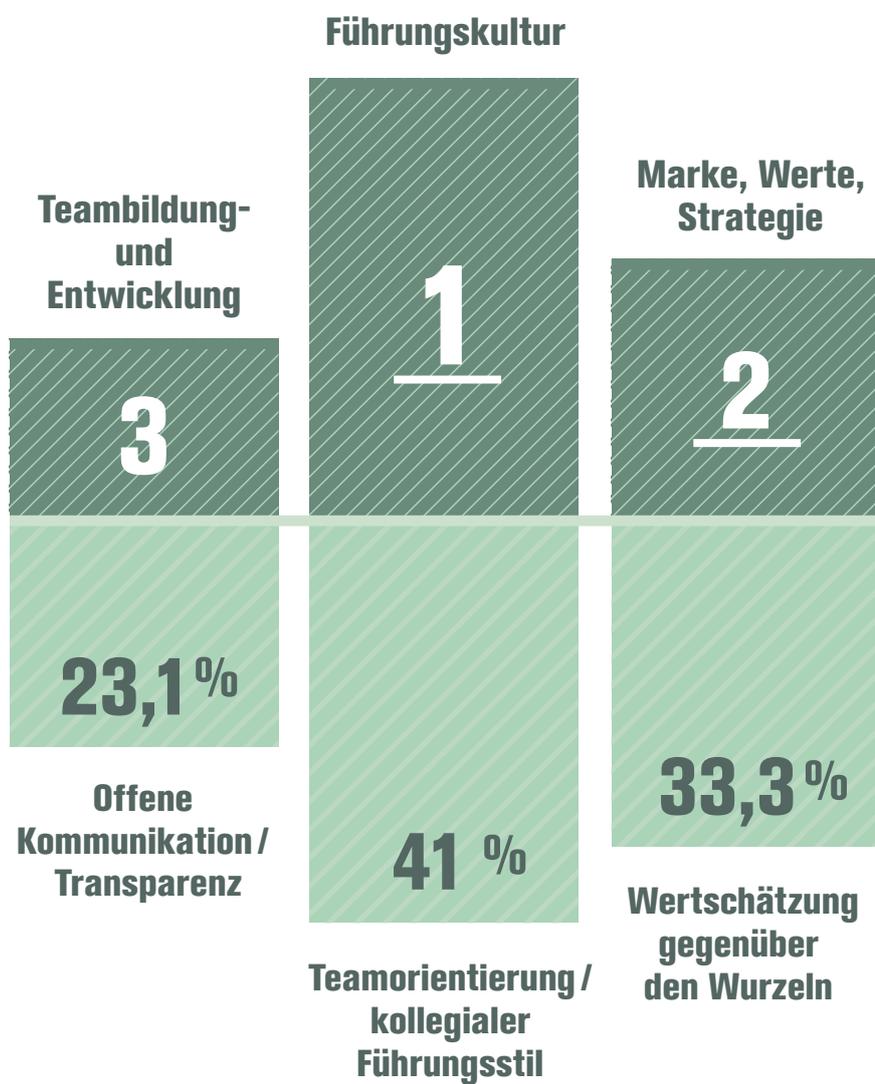


„Trotz aller Theorie lautete das Motto der meisten Befragten: Learning by doing.“

Nachfolgerinnen nehmen aktiv Unterstützung in Anspruch in Form von Coachings und Seminaren und sehen die Nachfolge als Chance, sich auch persönlich weiterzuentwickeln. Trotz aller Theorie lautete das Motto der meisten Befragten: Learning by doing.

Emotionen und die Frage, ob die Führung des familieneigenen Unternehmens eine Option im eigenen Lebensplan darstellt, sind zwei der größten Herausforderungen in der Nachfolge. Haben sie sich für die Übernahme entschieden, treten Töchter für ihre Vorstellungen ein. Über die Hälfte der befragten Unternehmerinnen setzten bereits im ersten Jahr ihrer Übernahme wesentliche Veränderungen im Unternehmen um. Dafür nutzten sie häufig ein Einstiegsprojekt, welches meist auch Auswirkungen auf die Unternehmenskultur hat. Die neuen Strukturen werden überwiegend mit Zustimmung und/oder Unterstützung des Übergebers umgesetzt.

Top 3 der Bereiche in denen Veränderungen stattfanden



Töchternachfolge reloaded! Warum in Zukunft alles leichter wird

Frühestens mit 40 Jahren allerspätestens mit 60 Jahren fangen die befragten Unternehmerinnen an, ihre eigene Nachfolge zu planen.

Im Durchschnitt ist eine Unternehmerin 56 Jahre, wenn sie die Übergabe einleitet. Was den Vätern schwer fällt, scheint den Töchtern geradezu leicht von der Hand zu gehen. Verglichen mit ihren Vätern planen sie ihre Übergabe im Schnitt 10 Jahre früher.

Fragt man die Unternehmerinnen nach ihrer Nachfolge, erfährt man gut durchdachte Pläne. Viele von ihnen haben nicht nur Plan A in der Schublade, sondern mindestens eine Alternative. Fast immer motivieren Träume und Ziele zur frühzeitigen Planung, die die

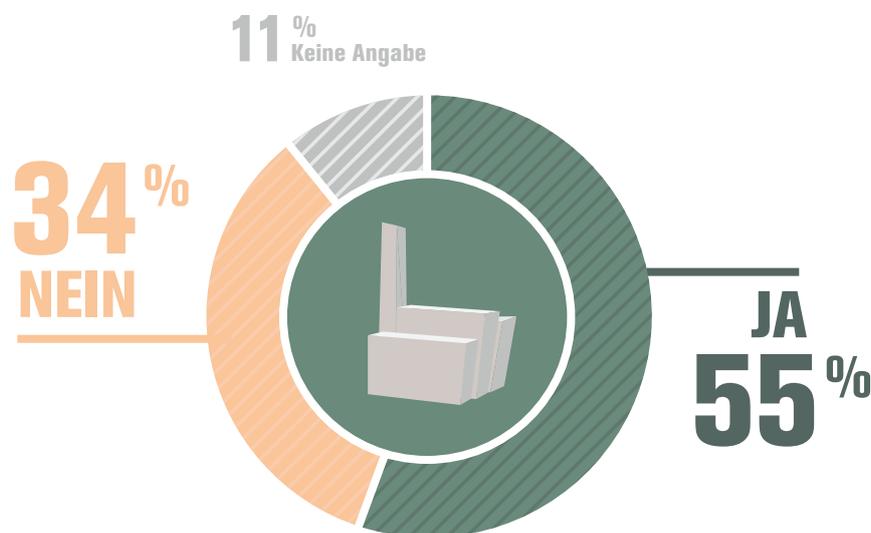
Frauen nach dem Ausstieg verwirklichen wollen – privat wie auch unternehmerisch.

„Die kommende Generation übergibt im Schnitt 10 Jahre früher.“

Zwei Faktoren werden wahrscheinlich künftige Übergaben durch Frauen erleichtern: sie werden früher geplant und strukturiert, wodurch sich die Erfolgchancen erheblich erhöhen. Die eigenen Übergabeerfahrungen spiegeln sich dabei

in der Planung wider. Unternehmerinnen scheinen mit dem Thema „Loslassen“ umgehen zu können, da sie neben dem operativen Geschäft in anderen Lebensbereichen (Familie, Ehrenamt, Coaching) aktiv sind. Dass die meisten der Übergaben von der zweiten zur dritten Generation erfolgen, unterstützt diese Annahme zusätzlich, da besonders Gründern das loslassen schwer fällt.

Verwirklichung eigener Projekte



Weibliche Nachfolge bleibt ein Erfolgsmodell

Den eigenen Weg selbstbewusst zu gehen sowie die Übergabe rechtzeitig zu planen und die Vereinbarungen unbedingt schriftlich festzuhalten, sind nur zwei von vielen praktischen Tipps, die die Frauen anderen Nachfolgerinnen gaben.

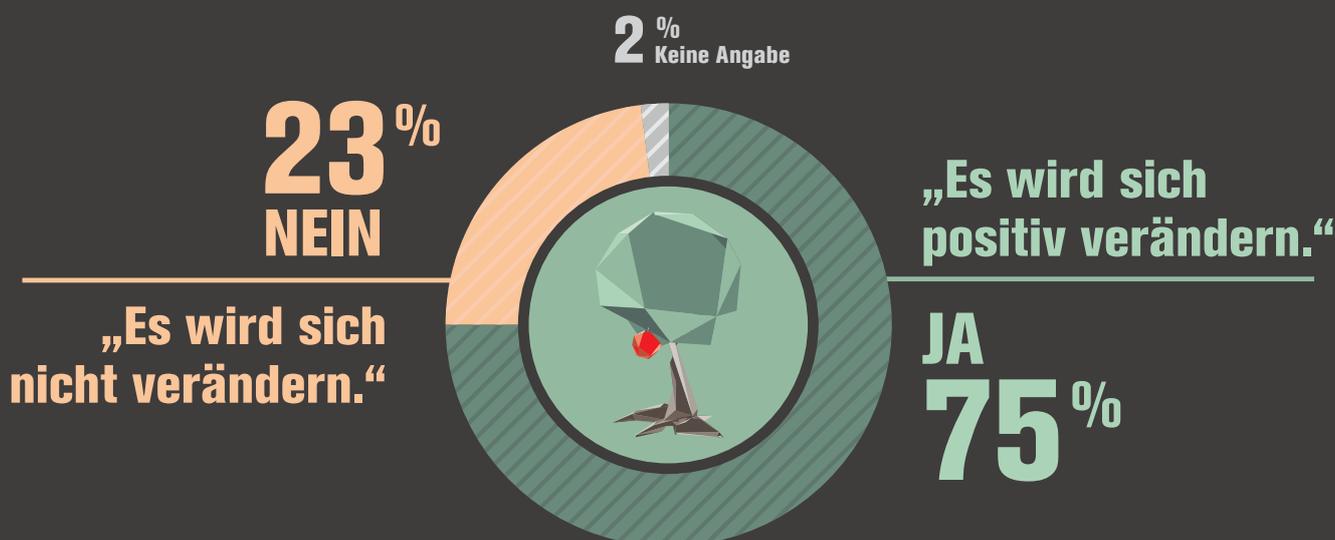
Ein kooperativer Führungsstil, offene Kommunikationsstrukturen, die Tandem-Strategie, die Weiterentwicklung der eigenen Stärken, eine frühe Planung der eigenen Übergabe und die Einbindung der Tradition als tragendes Element beschreiben einige der vielen Besonderheiten weiblicher Nachfolge, welche wir in unserer Studie herausarbeiten konnten. Mit diesen liegen die Unternehmerinnen ganz im Erfolgs-Trend der Zukunft.

Auch gesellschaftliche Veränderungen wie der Rückzug traditioneller Rollenbilder, die aktive Diskussion von Gleichstellungsthemen sowie daraus resultierende Veränderungen und die Zunahme weiblicher Vorbilder in zentralen Positionen der Wirtschaft sorgen dafür, dass auch in Familienunternehmen immer häufiger Töchter an der Spitze stehen werden.

Immerhin 75% der befragten Unternehmerinnen glauben an eine positive Entwicklung der weiblichen Unternehmensnachfolge und fordern mehrheitlich eine noch stärkere Unterstützung des Themas.

Von uns entwickelte Modelle und zahlreiche praktische Hinweise zur weiblichen Nachfolge sind im Buch dargestellt.

Ausblick



Die Gründerinnen von generation töchter: Kerstin Ott und Dr. Daniela Jäkel-Wurzer



Kerstin Ott
Dipl.-Kauffr. (FH)

Ich selbst wurde durch meinen Vater mit einer Nachfolge konfrontiert, die ich nicht antreten wollte. Dabei bin ich auf meine heutige Berufung gestoßen. Ich helfe mittelständischen Unternehmen bei der Übergabe in die nächste Generation, wobei diese Übergaben externe Nachfolge, sprich Unternehmensverkäufe sind. Dabei vermisse ich seit Jahren, dass Töchter die Nachfolge antreten oder die Chancen eines Unternehmenskaufes für sich nutzen. Dies bewegte mich gemeinsam mit Frau Dr. Jäkel-Wurzer das Projekt „generationen töchter“ ins Leben zu rufen.

Ich bin gebürtige Bambergerin, 34 Jahre alt und seit 2004 mit seneca Corporate Finance selbständig. Vor meiner Selbständigkeit arbeitete ich u.a. für Siemens Business Services und Fujitsu-Siemens und studierte BWL in Nürnberg, Stockholm und New York.



Dr. Daniela Jäkel-Wurzer
Systemische Beraterin / Coach

Als mir damals eher zufällig das Thema Frauen in Familienunternehmen als Promotionsthema angeboten wurde, ahnte ich noch nicht, dass mich dieses spannende Feld so lange begleiten wird. Als Beraterin für Unternehmerfamilien habe ich heute das große Glück meine Begeisterung für das Thema auch beruflich leben zu können. Ein großer Wunsch von mir ist es, noch mehr weibliche Nachfolgen begleiten zu können. Das gemeinsame Ziel, Töchter für die Nachfolge stark zu machen, motivierte mich gemeinsam mit Frau Kerstin Ott das Projekt „generationen töchter“ ins Leben zu rufen.

Ich bin in Magdeburg geboren, 33 Jahre alt und berate Unternehmerfamilien seit mehr als sieben Jahren. 2012 schloss ich meine Zusatzausbildung systemisches Coaching / Beratung / Organisationsentwicklung ab. Während meiner Promotion war ich u.a. als Lehrbeauftragte an der Universität Jena tätig. Studiert habe ich Erziehungswissenschaft, Psychologie, Sprechwissenschaft & Phonetik und Soziologie in Jena und Siena (Italien).

Impressum

Auflage 1/2013

generation töchter
Theodorstraße 9
90489 Nürnberg

www.generation-toechter.de
Telefon +49 911 / 8100-41-0

