

# TÖCHTER IN DER NACHFOLGE – EINE OPTION MIT ANZIEHUNGSKRAFT

ABER: FÜR NACHFOLGERINNEN IST DER WEG AUF EINE  
FÜHRUNGSPPOSITION SCHWIERIGER ALS FÜR NACHFOLGER

VON PROF. DR. TOM A. RÜSEN UND MONIKA NADLER

## ABSTRACT

Dass die Tochter studieren und Karriere machen soll, gehört in Unternehmerfamilien zum guten Ton. Ist sie auch für den Chefessel im Familienunternehmen vorgesehen? Für junge Frauen waren und sind die Entwicklungs-, Entscheidungs- wie auch Bewährungsprozesse für die operative Nachfolge schwieriger und komplexer als für Männer. Dabei ist die Tochter an der Unternehmensspitze keine Lösung zweiter Wahl. Ganz im Gegenteil: Frauen aus der Next Gen in Top-Positionen haben Außenwirkung und eröffnen neue Rekrutierungsoptionen – ein strategischer Vorteil für die Zukunft des Familienunternehmens und die Unternehmerfamilie.

## I. Einleitung

Es gehört zweifellos zum guten Ton in Unternehmenskreisen, die Chancengleichheit von Männern und Frauen<sup>1</sup> zu befürworten. Wer würde im Jahr 2022 noch offen bekunden, dass er (oder sie) bei der Besetzung von Führungspositionen Männern den Vorzug gibt? Und doch passiert genau das – und zwar besonders in den deutschen Familienunternehmen. Der im Mai 2022 erschienene neue Bericht der AllBright-Stiftung<sup>2</sup> wirft ein grelles Licht in diesen schattigen Winkel der Führungskräfte rekrutierung: In den Geschäftsführungen und Vorständen der 100 größten Familienunternehmen liegt der Frauenanteil derzeit bei 8,3% und damit noch deutlich unter dem der 160 Unternehmen in DAX, MDAX und SDAX, die mit 14,3% ihrerseits auch noch ein gutes Stück von Parität entfernt sind.

Beachtenswert ist in diesem Bericht aber noch ein weiterer Punkt: Wo Frauen aus der Unternehmerfamilie in Kontrollgremien vertreten sind, haben (auch nicht der Familie angehörende) Frauen deutlich bessere Chancen auf eine Führungsposition.<sup>3</sup> Offensichtlich können Frauen aus dem Eigentümerkreis ihren durchaus vorhandenen Einfluss geltend

machen. Und diese Feststellung könnte einen Entwicklungspfad anzeigen: Die Förderung der Nachfolgerinnen *aus der Next Gen* und die Förderung von Frauen *durch die Next Gen* sind ganz entscheidende Faktoren, um aus den kümmerlichen 8,3% etwas zu machen – ein Sprungbrett für echte Chancengleichheit. Wenn Töchter Führungspositionen im Familienunternehmen bekleiden, hat dies also Strahlkraft und Auswirkungen über die individuellen Karrierewege hinaus. Jede Nachfolgerin, die im Top-Management oder einem Kontrollgremium ihren Platz einnimmt, wirkt wie ein Magnet auf Leistungsträgerinnen. Jede dieser jungen Frauen signalisiert, dass Leistungsträgerinnen im Unternehmen ihre fairen Entwicklungs- und Aufstiegschancen bekommen. Zudem wird ein Tätigkeitsumfeld, in dem das Geschlechterverhältnis durchmischt ist, als deutlich attraktiver wahrgenommen im Vergleich zu einer einseitig männlichen Aufstellung. Gerade Familienunternehmen, die oftmals besonderen Herausforderungen beim Recruiting von Führungskräften gegenüberstehen, sollten heute strategisch denken und diese (weibliche) Anziehungskraft nutzen, denn sie können es sich immer weniger erlauben, diesen Talentpool zu vernachlässigen.

Es ist also eine Chance – wohlgemerkt: für die Unternehmen! –, wenn Unternehmereltern ihre Töchter (bei entsprechender Eignung) in die Führungsposition bringen. Zugleich wirkt die Beobachtung, dass es auch weibliche Familienmitglieder in das Top-Management des Familienunternehmens schaffen und sich für die Belange des gemeinsamen Erbes einsetzen, motivierend. Somit profitiert die Unternehmerfamilie ebenfalls langfristig von einer entsprechend zeitgemäß und geschlechterunabhängigen Perspektive auf die Next Gen. Doch es ist kein Selbstläufer: Anders als bei der oft noch als selbstverständlich angesehenen Nachfolge durch einen Sohn bedarf es für Nachfolgerinnen einer noch zielstrebigeren durchdachten Herangehensweise und gleichzeitig des Offenhaltens von Optionen. Und dieser Prozess beginnt bereits in der Kindheit.

<sup>1</sup> Zugunsten der Kürze unserer Ausführungen sei es gestattet, dass wir uns hier auf ein binäres Geschlechterverhältnis beziehen.

<sup>2</sup> Der Bericht der AllBright-Stiftung trägt den bezeichnenden Titel „Stillstand. Familienunternehmen holen keine Frauen in die Führung“.

<sup>3</sup> 60% der Unternehmen mit weiblichen Familienmitgliedern im Kontrollgremium haben eine Frau in der Geschäftsführung (AllBright, 2022, S. 9).

## INHALT

- I. Einleitung
- II. Zwischen Druck und Laissez-faire
- III. Lebensentscheidungen
- IV. Stirnrünzeln
- V. Fazit

## Das Rollenbild der weiblichen Nachkommen von Unternehmerfamilien im Wandel

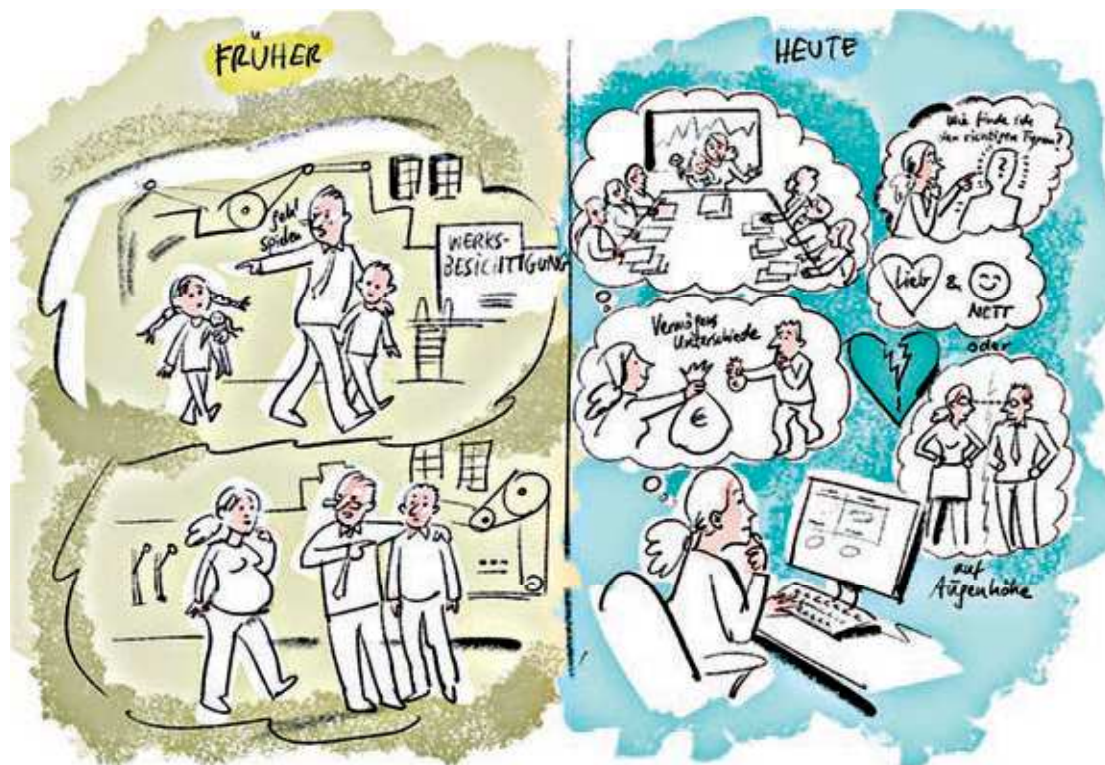


Abb. 1; Quelle: Rösen (2020)

## II. Zwischen Druck und Laisser-faire

Über Nachfolgerinnen in Führungspositionen von Familienunternehmen zu sprechen heißt, anzuerkennen, dass sich in den vergangenen zehn, 15 Jahren im Vergleich zu den Jahrzehnten und Jahrhunderten davor bereits viel getan hat, um hergebrachte, patriarchal geprägte Muster zu überwinden. Die Primogenitur, also der kaum hinterfragte Automatismus, dass der älteste Sohn die Firma übernimmt, ist von professionelleren Rekrutierungsprozessen abgelöst worden. Ausnahmen mag es immer noch geben, doch die weiblichen Angehörigen der Next Gen sind heute qualifiziert und selbstbewusst genug, um einzufordern, was ihnen zusteht: bei gleicher Eignung ebenso ernsthaft für die Position an der Spitze in Betracht gezogen zu werden wie ihre Brüder und Cousins. Im Gespräch über die Rekrutierung von Spitzenpersonal wird stets und gerne behauptet, dass „Kompetenz vor Herkunft“ gehe. Gleichermäßen sollte aber auch gelten, dass „Kompetenz vor Geschlecht“ geht.

Den Staffelstab zu übernehmen ist das Eine. Das Andere ist aber, die Vielfalt an sehr konkreten Fragestellungen zu bewältigen, die sich in ganz besonderer Weise an weibliche Nachfolger richten. Weder eine Familie noch ein Unternehmen sind neutral gegenüber dem Geschlecht der Person an der Spitze.

Am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) durchgeführte Studien<sup>4</sup>, aber auch zahlreiche Gespräche mit Nachfolgerinnen unterstreichen, wie bedeutsam der Einfluss der eigenen Familie für die Nachfolgebereitschaft von Töchtern ist. Bereitschaft zur Nachfolge ist nicht das Ergebnis einer kurzfristigen Entscheidung, sondern eines Prozesses, der in der frühen Kindheit beginnt. Heutzutage werden nicht mehr nur die Söhne zu Werksbesichtigungen mitgenommen, während die Schwestern mit Puppen spielen „dürfen“, doch die Einflüsse sind oft unterschwelliger. Wer hilft eigentlich den heranwachsenden Mädchen bei der Klärung der Frage, was eine gute Tochter ist: eine karrierebewusste junge Frau mit Ambition auf die Unternehmensführung – oder eine Frau, die als Mutter den Fortbestand der Unternehmensfamilie sichert? Und wenn beides: Wie lässt sich das vereinbaren? Die Auseinandersetzung mit dem Selbstbild und den eigenen Lebenswünschen und -plänen sowie den Erwartungen anderer (von den Eltern bis zur Belegschaft des Unternehmens) bedarf der Zeit, der Offenheit und manchmal auch einer Beratung durch Dritte, um aus dem Dickicht der zu vielen und manchmal durchaus auch widersprüchlichen Erwartungen herauszufinden. »

<sup>4</sup> S. Otten-Pappas/Jäkel-Wurzer (2017).

In diese Auseinandersetzung sickern vielerlei Einflüsse ein – manche bewusst, manche bleiben unterschwellig. Es wäre wirklichkeitsfremd, anzunehmen, dass man als Unternehmer oder als ganze Unternehmerfamilie neutral agiert. Jedes Bild von Nachfolge wird mit der einzigartigen Farbpalette der Familie gemalt. Da gibt es Traditionen, Hoffnungen, Aversionen, Wünsche, Ansprüche, Ängste, Begabungen, Rollenmuster, Gleichgültigkeiten und vieles mehr, was in der Summe über das Gelingen der Nachfolge oder einen Missgriff entscheidet. Das am WIFU entwickelte Phasenmodell der Nachfolge<sup>5</sup> gliedert diesen Prozess in zehn Phasen. Diese Einzelschritte in chronologischer Abfolge (von „Erwartungen an die Nachfolge“ bis zu „Neuorientierung des Seniors/der Seniorin“) sind so fundamental, dass sie ungeachtet gesellschaftlicher Entwicklungen und ungeachtet irgendeines Zeitgeists in jedem Nachfolgeprozess auftreten und idealerweise sorgfältig bearbeitet werden.

Ohne das an anderer Stelle bereits erörterte Phasenmodell hier nochmals ausführen zu wollen<sup>6</sup>, sei darauf hingewiesen, dass die Eltern und auch die Großeltern im Laufe der Erziehung der Kinder entscheidende Einflüsse ausüben und essenzielle Impulse geben können – ob das beabsichtigt ist oder nicht. Im Heranwachsen der Söhne und Töchter finden erste Weichenstellungen für oder wider eine innerfamiliäre Nachfolge statt: durch tägliches Vorleben, was es bedeutet, ein Unternehmen zu führen, durch klare Ansage („Du übernimmst mal die Firma“) oder aber durch größtmöglichen Abstand („Ach, die Firma ... mach du später einfach das, was dir gefällt“). Und genau so wird durch tägliches Reden und Handeln auch die Möglichkeit weiblicher Nachfolge in Reichweite gebracht oder aber in weite Ferne gerückt. Diese Einflüsse von Kindheit über Jugend bis zur Berufsentscheidung im jungen Erwachsenenalter sind gemeint, wenn wir sagen: Nachfolge ist ein Prozess. Nicht unterschätzt werden sollte der Einfluss der Mütter und Großmütter aus der derzeitigen Mid Gen oder der Seniorgeneration auf die Karriere junger Frauen. Für sie kann die Tochter resp. Enkelin als Geschäftsführerin eine Provokation sein, wenn sie dies rückwirkend als Entwertung ihres einst gewählten (oder hingenommenen) Lebensmodells als Nur-Mutter und Nur-Frau-an-seiner-Seite betrachten. Wenn eine potenzielle Nachfolgerin trotz ihrer unbestreitbaren Eignung das unbestimmte Gefühl hat, dass ihr der Rückhalt der Familie fehlt, kann in einer solchen vermeintlichen Kränkung ihrer Mutter die Ursache zu finden sein. Es kann aber auch in einer Übergabesituation von Mutter und Geschäftsführerin auf die Tochter zu Rivalitätsgefühlen kommen. Im Übergang von Vater auf Sohn ist dies bekannt und auch in rein weiblichen Nachfolgeprozessen kann es zu solchen (uneingestandenen) Abgrenzungen und Störgefühlen kommen. Dagegen ist niemand gefeit.

Es mag banal klingen, doch es kann nicht deutlich genug gesagt werden, wie unverzichtbar die vorbehaltlose Ermunterung durch die Familie für eine Nachfolgerin ist. Weibliche

Nachfolge ist in vielen Unternehmerfamilien ein Musterbruch. Das heißt, dass es derzeit noch (zu) wenige Rollenvorbilder gibt und die Nachfolgerinnen aus der jetzigen Next Gen erst einmal den Weg bahnen müssen für die Nachfolgerinnen, die nach ihnen kommen werden. Mentorinnen, die diesen Weg als Pionierinnen erfolgreich gegangen sind, können in dieser Phase eine zentrale Ansprechperson für die Nachfolgerinnen sein!

### III. Lebensentscheidungen

Beim Blick auf die Nachfolgebereitschaft fällt in der Familienunternehmensforschung als genereller Trend auf, dass die Bereitschaft, in die Fußstapfen des (meist noch) Vaters zu treten, sogar deutlich rückläufig ist – nicht nur, aber auch in Deutschland mit seinem oft gerühmten „Rückgrat der Wirtschaft“, das aus Familienunternehmen besteht. Das einst ausgeprägte Pflichtgefühl gegenüber dem Unternehmen wird lockerer, die Next Gen favorisiert Karrierewege, die sich mit ihrem frei gewählten Lebensmodell besser vertragen. Zahlreiche potenzielle Nachfolger und Nachfolgerinnen gründen lieber ihr eigenes Unternehmen, andere verfolgen einen Lebensraum fern von einer unternehmerischen Tätigkeit, manche leben am anderen Ende der Welt und sind dem Familienunternehmen nur noch als Gesellschafter verbunden.

Das Familienunternehmen in dritter, vierter, fünfter Generation, verwurzelt in einer Klein- oder Mittelstadt irgendwo in Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg oder Bayern, bietet der Next Gen oft nicht das Umfeld, an das sie durch ihr Studium und ihre ersten beruflichen Stationen gewohnt ist. Dies überlegt sich mancher Nachfolger äußerst sorgfältig – und Nachfolgerinnen haben vielleicht noch mehr Grund, zu zögern. Dass es nicht leicht sein wird, sich an der Spitze des Unternehmens zu bewähren, ist zu erwarten (das gilt wohl für jede Führungskraft in jedem Unternehmen) – aber wie wird es sein, unter den aufmerksamen Blicken der ganzen Stadt junge Chefin des vielleicht größten Arbeitgebers am Ort zu sein? Was bleibt von der persönlichen Freiheit, wenn von Kleidungsstil, der Wahl des Autos bis zum Freundeskreis alles unter Beobachtung ist? Werde ich einen Partner finden, der mir von Berlin oder London in meine kleine Heimatstadt folgt? Und wenn ich am Ort jemanden kennenlerne – bin ich dann bloß eine gute Partie?

Für die jungen Top-Managerinnen im eigenen Familienunternehmen ist die Partnerwahl eine delikate Frage. Wie oft hier suboptimale Entscheidungen getroffen werden, zeigt die sehr hohe Scheidungsquote in der Gruppe der operativ tätigen Nachfolgerinnen. Zwei Gefahrenzonen tun sich hier auf.

Häufig richtet sich in der Partnerwahl die Präferenz am Vater aus. Dieser ist erfolgreicher Unternehmer, also soll auch der Zukünftige so sein. Das hört sich plausibel an, kennen und verstehen doch beide Partner vor diesem Hintergrund die Herausforderungen in Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. Auf die Probe gestellt wird die Partnerschaft zweier Nachfolger, wenn Konkurrenz entsteht – weil nicht die Unternehmen beider Ehepartner auf Dauer die gleiche Priorität haben können oder die Frage auftaucht, wer sich

---

<sup>5</sup> S. hierzu auch v. Schlippe/Groth/Rüsen (2012; 2020).

<sup>6</sup> Wir verweisen hier für die vertiefte Lektüre auf den WIFU-Praxisleitfaden „Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern“.

denn um die Kinder kümmern wird. Hier ist eine Sollbruchstelle, die der Belastung oft nicht standhält und bricht.

Die zweite Gefahr entwickelt sich, wenn der Ehemann auf seine Karriere verzichtet und zu Hause bleibt. Für Künstler, Schriftsteller, Wissenschaftler mag eine solche Entscheidung durchaus möglich sein – aber auch wenn diese Variante oft pflichtschuldig begrüßt wird, in der Praxis wird solch ein Partner die Erfahrung machen, dass er (gerade von den dominanten Unternehmerfiguren im familiären Umfeld der Nachfolgerin) als „Softie“ belächelt und keineswegs als „echter Mann“ akzeptiert wird. Hinzu kommt ein gravierendes Gefälle an öffentlicher Aufmerksamkeit, vor allem aber ein Gefälle an Einkommen und Vermögen. „Women marry up“ heißt es, doch für Männer war bisher ein gesellschaftlicher und ökonomischer Aufstieg qua Heirat gesellschaftlich nicht vorgesehen. Das lässt sich nicht einfach wegstecken, zu stark wirken tradierte Rollenbilder. Gar nicht selten kommt es dazu, dass ein Ehemann einer Unternehmerin, der sich in einer inferioren Rolle fühlt, diese von ihm (und nicht ganz zu Unrecht) empfundene Abwertung dadurch zu kompensieren beginnt, dass er seine Frau, ihre Aktivitäten, ihr Verhalten als Mutter und mitunter ihre Weiblichkeit insgesamt massiv abwertet. Hier können hochproblematische Situationen für die Dynamik der Paarbeziehung entstehen.

Über all diesen Überlegungen und Erwägungen vergeht Zeit, Unklarheiten können hemmen, Unsicherheiten mutlos machen. Doch bekanntlich nehmen Karrieren gerade in der Lebensphase Fahrt auf, wenn auch die Zeit für die Familiengründung gekommen ist. Hier wird die Situation übrigens auch für die Väter und Großväter der Nachfolgerinnen widersprüchlich. Natürlich wünschen sie sich den Fortbestand der Familie. Genauso ausgeprägt ist aber oft auch eine über lange Zeit entstandene Familienunfreundlichkeit (oder -gleichgültigkeit), die mit der Einrichtung einer Betriebskita und dem Mitbringen der Kinder zum Sommerfest keineswegs behoben ist. Die Tochter will nicht die Niederlassung in Shanghai aufbauen, weil sie nun ein Kind bekommen möchte? Warum will sie ihr Kind nicht von einer Nanny erziehen lassen? Sie verlässt das Vertriebsmeeting, weil sie ihr Baby stillen muss ...? Muss das alles wirklich sein? Geht denn nicht das Unternehmen vor? Bestehen hier keine

glasklaren Haltungen und Unterstützungsangebote innerhalb der Unternehmerfamiliengemeinschaft, die bei der Doppelbelastung Abhilfe schaffen können, ist es kaum verwunderlich, wenn sich nur wenige Töchter für den Weg in eine operative Nachfolge entscheiden. Hier hat nicht nur ein Umdenken, sondern ein gezieltes Management entsprechender Fragestellungen im Rahmen der Familienstrategie der Unternehmerfamilie zu erfolgen. Es braucht eine explizite Auseinandersetzung mit entsprechenden Fragestellungen innerhalb des Managementsystems der Unternehmerfamilie. Erste positive Beispiele aus der Praxis, etwa die gezielte Unterstützung von Müttern in der Unternehmerfamilie durch strukturelle oder finanzielle Maßnahmen oder auch die systematische Organisation einer professionellen Kinderbetreuung auf Veranstaltungen der Unternehmerfamilie, verdeutlichen, dass die hier aufkommenden Problematiken gezielt bearbeitet und junge Eltern hiermit nicht mehr allein gelassen werden.

Wie so oft zeigt sich auch an solchen Stellen die Doppelseitigkeit des Systems „Familienunternehmen“. Um diese Schieflage hier kurz zu beleuchten, sei erwähnt, dass nach einer Studie unseres Instituts zwar signifikant viele Nachfolger Väter und die Nachfolgerinnen demgegenüber häufiger kinderlos sind.<sup>7</sup> Für die Geburtsjahrgänge 1963 bis 1976 (auch als „Generation X“ zusammengefasst) zeigte diese Studie auf, dass die an der Untersuchung teilgenommen habenden Männer mit durchschnittlich 1,9 Kindern deutlich mehr Nachwuchs hatten als die Frauen mit 1,4 Kindern. Zudem hatten 79% der Männer Kinder, aber nur 58% der Frauen.<sup>8</sup>

In diesem Kontext bleibt also zu fragen: Wer, wenn nicht die Unternehmerfamilie (und wohlgedenkt: nicht nur deren weibliche Mitglieder), hat denn die Autorität und Macht, familienfreundliche Organisations- und Führungsstrukturen zu schaffen? Das reicht von einem teamorientierten Führungsstil, vielleicht mit einem/einer Co-CEO, über flexible Arbeitszeitmodelle bis zur Frage, ob überhaupt manche Dienstreise wirklich nötig ist. ➤

7 Ausführlich auch hierzu Otten-Pappas/Jäkel-Wurzer (2017).

8 Zum Zeitpunkt der Untersuchung konnten für Angehörige der „Generation Y“ (1977 bis 1999) keine belastbaren Zahlen ermittelt werden, da für diese Kohorte die Familienplanung als noch nicht abgeschlossen angesehen wurde.

### Was hat sich in der Praxis bewährt: Zehn Prinzipien und Leitsätze

#### Praxisleitfaden: Nachfolge in Familienunternehmen – zehn Tipps zur Gestaltung einer familieninternen Nachfolge

1. Thematisieren Sie die Nachfolge!
2. Unterscheiden Sie zwischen der Nachfolge auf Gesellschafter- und Unternehmensseite!
3. Beachten Sie die finanziellen, steuer- und erbrechtlichen Implikationen!
4. Denken Sie an das Unternehmen (ohne Familie)!
5. Denken Sie an die Familie (ohne Unternehmen) und sprechen Sie über die Idee der Partnerschaft und Familienplanung!
6. Priorisieren Sie die Kompetenz als Auswahlkriterium für die Nachfolgekandidaten!
7. Nachfolger und Nachfolgerinnen sollten ihre eigenen unternehmerischen Wege gehen dürfen!
8. Lassen Sie die Nachfolgerinnen und Nachfolger nicht allein!
9. Ziehen Sie Alternativen zur familiären Nachfolge in Betracht!
10. Externer Rat ist nützlich!

Abb. 2; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Groth et al. (2020), S. S. 20ff

## Schritte zur systematischen Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Übergabe

### Idealtypischer Ablauf eines Übergabeprozesses

1. Analyse des aktuellen Stands und zukünftiger Entwicklungsperspektiven des Unternehmens
2. Erstellen eines Anforderungsprofils an zukünftige Nachfolger/Nachfolgerinnen (intern/extern)
3. Beschreibung der Interessen der Familienmitglieder
4. Potenzialanalyse „potenzieller“ Nachfolger/Nachfolgerinnen (in Familie, in Unternehmen)
5. Systematische Ausbildung, Training und Entwicklung der Nachfolgegeneration: Erarbeiten eines persönlichen Weiterbildungsprogramms in den Bereichen persönliche, soziale, fachliche und unternehmerische Kompetenz
6. Vorbereitung der Seniorgeneration auf die persönliche Loslösung von den bisherigen Aufgaben
7. Erarbeiten eines Programms für den Einstieg der Nachfolgenden in das Unternehmen gemeinsam mit diesen und unter Einbeziehung der Führungskräfte des Unternehmens
8. Gemeinsame Bestimmung eines Mentors/einer Mentorin bzw. Coachingmöglichkeiten für die Beteiligten der Nachfolge (Next Gen und Senior Gen)
9. Übernahme der Unternehmensleitung und der Verantwortung durch die Nachfolgenden
10. Austritt der Senior Gen aus der Unternehmensleitung, Unterstützung derselben bei der Übernahme neuer Aufgaben innerhalb oder außerhalb des Unternehmens

Abb. 3; Quelle: Groth et al. (2020) S. 27

Für Nachfolgerinnen in der Mutterrolle lassen sich derzeit hier eher Einzelfalllösungen erkennen als strukturierte Ansätze. Dies ist im Wesentlichen der jeweiligen Situation im Unternehmen und der daraus resultierenden Beanspruchung geschuldet. Solche individuellen Lösungen reichen von Betreuungsmodellen durch Familienangehörige oder Nannys bis zur Einrichtung eines spiegelbildlichen zweiten Kinderzimmers neben dem Büro der Geschäftsführerin.

#### IV. Stirnrunzeln

Auch auf der Seite der Belegschaft sowie der Geschäftspartner müssen sich gegenüber einer Chefin (oder Chefin-und-Mutter) die Ansichten und Verhaltensweisen ändern. Je nachdem, wie männlich geprägt ein Unternehmen oder dessen gesamte Branche ist oder in welchen Regionen der Welt es agiert, wird das nicht immer einfach sein, in der Schwerindustrie herrschen andere Rollenbilder als in der Dienstleistungsbranche. Auch diese durch Branchenschwerpunkte deutscher Familienunternehmen zu erklärende Schiefelage bildet der erwähnte AIBright-Bericht ab. Nicht nur sind 92% der Geschäftsführungspositionen der 100 größten deutschen Familienunternehmen mit Männern besetzt – auf 33% dieser Stellen sitzen Ingenieure<sup>9</sup>. Ingenieure aber sind überwältigend oft Männer; in Deutschland sind lediglich 18% der erwerbstätigen Ingenieure weiblich.<sup>10,11</sup> Ein gewisses Trägheitsmoment aufseiten bestimmter Unternehmen und Branchen sowie auch eine entsprechende Unausgewogenheit bei der Studienwahl von Frauen dürften manchenorts einem schnellen Ausgleich des Geschlechterverhältnisses im Wege stehen.

Ein nicht zu vernachlässigendes Thema mit beachtlicher Auswirkung auf das Unternehmen sind überdies die internationalen Beziehungen von Nachfolgern und Nachfolgerinnen. Studium im Ausland, Praktika – es bestehen vielerlei Gelegenheiten, internationale und interkulturelle Liebesbände zu knüpfen. Man verständigt sich auf Englisch und fühlt sich ebenbürtig. Doch die Bewährungsprobe steht dabei noch aus. Die Rollenerwartungen an Frauen und an Männer sind in Deutschland andere als in Nordeuropa, diese wiederum unterscheiden sich von denen in Lateinamerika und diese von denen in Asien. Dass der (selbst ebenfalls beruflich qualifizierte) Ehemann zugunsten der Karriere seiner Frau zurücksteckt, ist auch im Jahr 2022 keineswegs in aller Welt selbstverständlich, geschweige denn respektiert.

Je nach Familie und deren etablierter Governance sehen sich Nachfolgerinnen vor einer Heirat auch noch mit ganz unromantischen Fragen konfrontiert. Das Gespräch über einen Ehevertrag, auf den die Anwälte pochen, stellt Frauen in vielen Fällen noch mehr auf die Probe als Männer, unterstreicht dies doch besonders deutlich, wer in der Beziehung das (ökonomische) Sagen haben wird. Jede Unternehmerfamilie, die in ihrer Familienstrategieentwicklung diese Fragen geklärt hat, ist zu beglückwünschen, denn sie legitimiert mit ihrem familieneigenen Regelwerk solche nüchternen Vorgehensweisen, ohne sich im Einzelfall dem Vorwurf auszusetzen, sie halte den erkorenen Bräutigam für einen Mitgiftjäger, den es einzuhegen gilt. Diese Problematik tut sich selbstverständlich auch in Unternehmeherehen auf, wo ein Nachfolger eine Ehe schließt. Insgesamt fehlen in den meisten Fällen entsprechende kommunikative Fähigkeiten oder Strukturen innerhalb des Managements der Unternehmerfamilie, die ein Ansprechen und Bearbeiten dieser diffizilen Themen ermöglichen. Hier ist ein strukturiertes „Abholen“ und „Integrieren“ des hinzukommenden Mitglieds in die Unternehmerfamilie zu organisieren. Dies ist idealerweise Bestandteil eines Familienmanagements, das unabhängig von der einzelnen Paarbeziehung erfolgt.

<sup>9</sup> Bei den 160 Unternehmen in DAX, MDAX und SDAX sind es 25% (AIBright-Stiftung, 2022).

<sup>10</sup> VDI (2021).

<sup>11</sup> Interessant ist hier auch die Angabe von Eurostat, dass (ausgerechnet) Baden-Württemberg mit 28% den geringsten Frauenanteil in Wissenschaft und Technik aufweist (Statista, 2021).

**V. Fazit**

Wie in allen Fällen, in denen die Systeme Familie, Eigentum und Unternehmen aufeinandertreffen, sind auch beim Thema „Töchter in der Nachfolge“ frühzeitige Überlegungen und Maßnahmen entscheidend für den Erfolg. Das beginnt bei der Erziehung, führt hin zur Vorbereitung der Kinder, des Gesellschafterkreises und auch des Unternehmens auf die (weibliche) Nachfolge und umfasst zudem eine spezifische Auseinandersetzung hiermit im Rahmen der überaus ratsamen Entwicklung einer Familienstrategie und ihrer Niederschrift in Form einer Familienverfassung. Hier sind ohne Färbung durch Sympathie oder Antipathie allgemeingültige Regeln für die Unternehmerfamilie entsprechende Haltungen und Vorgehensweisen festzulegen. Dabei sind der Umgang mit und die Integration von hinzukommenden Ehe- und Lebenspartnern (etwa durch „Onboarding-Gespräche“), insbesondere mit Blick auf die hier aufgeworfenen spezifischen Fragestellungen, sorgfältig zu bearbeiten. Auf solch einem tragfähigen Fundament können die Nachfolgerinnen (und auch die Nachfolger) ihre persönlichen Entscheidungen mit den Interessen des Unternehmens in Einklang bringen und entsprechende Fragestellungen innerhalb der Paarbeziehung klären. Erfolgreich gestaltete Prozesse weiblicher Nachfolge weisen über die individuellen Karrieren hinaus. Unternehmen mit Frauen aus der Next Gen der Unternehmerfamilie in Top-Führungspositionen senden das starke Signal auf den Arbeitsmarkt, dass sie es mit Chancengleichheit ernst meinen und bei der Rekrutierung auf Qualifikation statt Geschlecht<sup>12</sup> und auf klare Prozesse statt alte Seilschaften setzen. Gleiches gilt für die Wirkung von Rollenmodellen innerhalb der Unternehmerfamilie. Vielfalt zieht Vielfalt der Talente an. ◆

12 In den vergangenen zwei Jahren wurden bei den 100 größten deutschen Familienunternehmen fünf Frauen in die Geschäftsführungen geholt – aber sieben Personen mit dem Vornamen Stefan (AllBright, 2022).

**LITERATURVERZEICHNIS**

**AllBright Stiftung (Hrsg.) (2022):**

Stillstand. Familienunternehmen holen keine Frauen in die Führung. Berlin: AllBright.

**Bocksch, R. (2021):**

Frauen in Wissenschaft und Ingenieurswesen, [de.statista.com/infografik/24167/frauenanteil-in-wissenschaftlichen-und-ingenieursberufen/](https://de.statista.com/infografik/24167/frauenanteil-in-wissenschaftlichen-und-ingenieursberufen/); zuletzt abgerufen am 04.08.2022

**Groth, T./Rüsen, T. A./v. Schlippe, A. (2020):**

Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern. Wie Nachfolge in Unternehmen und Gesellschafterkreis gestaltet werden kann. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.

**Kleve, H. (2019):**

Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien. Die Macht elementarer Systemregeln für Zusammenhalt und Kommunikation. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

**Kleve, H. (2021):**

Kommunikation in der Unternehmerfamilie. Methoden professioneller Gesprächsführung: für ein gelingendes Verstehen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.

**Otten-Pappas, D./Jäkel-Wurzer, D. (2017):**

Weibliche Nachfolge: Ausnahme oder Regelfall? Eine Studie zur

aktuellen Situation im Generationswechsel deutscher Familienunternehmen. WIFU-Studie. Witten: WIFU-Stiftung.

**Rüsen, T. A./v. Schlippe, A./Groth, T. (2022):**

Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

**Rüsen, T. A. (2020):**

Zukunftsfähigkeit der Unternehmerfamilie – Aktuelle Entwicklungen und Möglichkeiten einer Reaktion. Vortrag im Rahmen des 15. WIFU Online-Forums am 27.08.2020

**Rüsen, T. A./Groth, T. (2013):**

Prozessmodell zur familieninternen Unternehmensnachfolge. In: Unternehmeredition, 8(1), S. 26 f.

**Schreiber, Chr./Kögel, R. (2021):**

Grundzüge des deutschen Familienrechts. Mit den richtigen Vorkehrungen das Unternehmen schützen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

**VDI Ingenieurmonitor (2021):**

Ingenieurinnen gesucht, [www.vdi.de/news/detail/ingenieurinnen-gesucht](http://www.vdi.de/news/detail/ingenieurinnen-gesucht); zuletzt abgerufen am 04.08.2022

**Wimmer, R. (2022):**

Postpatriarchale Führung. Wie Familienunternehmen eine neue Führungsstruktur entwickeln können. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

**Wimmer, R./Groth, T./Simon, F. B. (2022):**

Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Was ermöglicht Langlebigkeit? WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

**Praxisleitfäden und Studien** zu diesem und anderen Themen gibt es zum kostenlosen Download in der Online-Bibliothek des WIFU ([wifu.de](http://wifu.de)). Dort finden Sie auch diesen aktuellen Vortrag von Prof. Dr. Tom A. Rüsen zum Thema: [www.wifu.de/bibliothek/toechter-in-der-nachfolge/?display\\_ing=de&type=videos&lng=de%20en&pdf=1&pg=2](http://www.wifu.de/bibliothek/toechter-in-der-nachfolge/?display_ing=de&type=videos&lng=de%20en&pdf=1&pg=2)



**Prof. Dr. Tom A. Rüsen** ist Vorstand der WIFU-Stiftung und Geschäftsführender Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) in Witten an der Ruhr.

**Monika Nadler** ist Publikationsmanagerin des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) und betreut in dieser Funktion verschiedene auf die Praxis fokussierte Publikationsformate desselben.

**KEYWORDS**

Nachfolge • Töchter • Chancengleichheit • Vereinbarkeit • Unternehmerfamilie