



WIFU_kompakt_24:

Wie aus Töchtern Nachfolgerinnen werden

Nachfolgeprozesse verlaufen in Familienunternehmen zunehmend egalitär. Nicht länger wird der erstgeborene Sohn unhinterfragt zum Nachfolger. Doch die Lage stellt sich bei allem begrüßenswerten Wandel sehr uneinheitlich dar. Grob lässt sich sagen: Je älter ein Familienunternehmen ist, je mehr Mitarbeiter es hat, je mehr Umsatz es macht, desto geringer ist der Frauenanteil in Spitzenpositionen. Ein grelles Licht warf eine Studie der AllBright-Stiftung, erschienen im Mai 2022, auf diesen Sachverhalt: In Geschäftsführungen und Vorständen der 100 größten deutschen Familienunternehmen liegt der Frauenanteil bei 8,3 Prozent.

Frauen haben Einfluss – mehr als sie denken.

Und noch einen Befund liefert die erwähnte Untersuchung: Wo Eigentümerinnen in Kontrollgremien vertreten sind, haben Frauen deutlich bessere Chancen auf eine Führungsposition im Familienunternehmen (ungeachtet dessen, ob sie der Familie angehören oder nicht): 60 Prozent der Unternehmen mit weiblichem Einfluss im Aufsichtsrat haben mindestens eine Frau im Top-Management. Diese Feststellung weist in die Richtung zu noch mehr Chancengleichheit in der Nachfolge und bei der Besetzung von Top-Managementpositionen allgemein: Frauen fördern Frauen aus der NextGen. Und Frauen aus der NextGen fördern Frauen. Diese beiden Mechanismen sind relevante Treiber des Wandels.

Entsteht da nicht einfach zu hoher Erwartungsdruck?

Junge Frauen sind heute qualifiziert und selbstbewusst genug, um ihren fairen Anteil an Chancen für ihre Karriere einzufordern. Dieses Selbstbewusstsein ist Ergebnis eines Prozesses, der bereits in der Kindheit einsetzen muss, denn da werden Rollenbilder und -erwartungen geprägt. Mit dem Heranwachsen entstehen dann Fragen: Was ist eigentlich eine „gute Tochter“? Eine, die Karriere machen will, oder eine, die als Mutter den Fortbestand der Unternehmerfamilie sichert? Oder beides? Und wie ließe sich das dann miteinander vereinbaren? Die offene Auseinandersetzung mit solchen Fragen bereitet eine fundierte Entscheidung später vor. Und doch liegen viele Stolpersteine auf diesem Weg ...

Infragestellung des Lebensmodells von Mutter/Großmüttern	Eigene Gründungspläne	Verlockung eines urbanen Lebensstils	Karrierepfade in der Beziehung unter einen Hut bringen
Rivalität von Geschäftsführerin aus MidGen gegenüber der NextGen-Führungskraft	Angst vor dem Kleinstadtleben und seiner sozialen Kontrolle	Liebe oder nur eine gute Partie?	Der Partner als Hausmann und Vater: das Weichei?
Wer das Geld hat, hat das Sagen.	Doppel-Unternehmerehe: Wessen Unternehmen ist wichtiger?	Doppel-Unternehmerehe: Wer kümmert sich um die Kinder?	Das Unverständnis der alten Chefs: Geht nicht die Firma immer vor?
Familienfreundlichkeit ja – aber nicht für Top-Managerinnen?	Andere Länder, andere Rollenbilder	Ganz unromantisch: Der Ehevertrag ist ein Muss.	Branchen haben ihre spezifischen Rollenbilder.

Stolperstein: Musterbruch und Ermutigung

Der Einfluss von Mutter und Großmüttern darf nicht unterschätzt werden. Auch wenn es oft nicht eingestanden wird, kommt es durchaus vor, dass Frauen aus der MidGen oder der Senior-Generation die Ambitionen ihrer Tochter resp. Enkelin sogar als Provokation ansehen. Sie waren Nur-Mutter und Nur-Hausfrau – was war daran so falsch, dass die junge Frau nun nicht auch dieses Lebensmodell wählt? Unausgesprochen kann hier eine Kränkung nagen, die verhindert, dass die Tochter/Enkelin vorbehaltlos unterstützt wird. Dabei wäre das wichtig, denn mangels Rollenvorbildern müssen Frauen aus der NextGen den neuen Pfad erst einmal bahnen. Eine (auch externe) Mentorin kann in einer solchen Phase wertvolle Unterstützung bieten.

Stolperstein: Freiheit nur in der Ferne?

Das Pflichtgefühl gegenüber dem Familienunternehmen wird bei vielen Angehörigen der NextGen, Frauen oder Männer, lockerer. Man will viel lieber ein eigenes Unternehmen gründen, man lebt im Ausland oder der Partner / die Partnerin will partout nicht die Metropole gegen die Kleinstadt tauschen. Gibt es potenzielle Nachfolgerinnen in der Familie, erweitert dies zwar den innerfamiliären Talentpool, doch für junge Frauen stellen sich einige Fragen: Wie lebt es sich als junge

Chefin des vielleicht größten Arbeitgebers der Stadt? Gilt man nun als „die gute Partie“? Bleibt überhaupt noch ein Rest von persönlicher Freiheit, wenn von Kleidungsstil bis Freundeskreis alles unter Beobachtung steht?

Stolperstein: Heikle Beziehungsfragen

Die hohe Scheidungsquote bei operativ tätigen Nachfolgerinnen deutet darauf hin, dass die Partnerwahl häufig suboptimal erfolgt. Zum einen liegt das oft daran, dass unbewusst ein Partner gewählt wird, der dem eigenen Vater ähnlich ist, also ebenfalls ein Unternehmer/Nachfolger. Positiv an dieser Wahl ist, dass beide Seiten wissen, was es bedeutet, ein Unternehmen zu führen. Kritisch wird es, wenn nicht geklärt werden kann, wessen Unternehmen das wichtigere der beiden ist, oder wenn in Fragen von Familiengründung und Kinderbetreuung kein Konsens gefunden wird. Eine andere Gefahr baut sich auf, wenn der Ehemann auf seine Karriere verzichtet und Hausmann und Vater wird. Zum einen muss er damit rechnen, von den männlichen Verwandten als „Softie“ belächelt zu werden. Zum anderen gerät die Balance in einer Beziehung leicht in Schiefelage, wenn die Frau in Einkommen und Vermögen die dominante Rolle innehat.

Stolperstein: Wirklich familienfreundlich?

Und schließlich begegnet jungen Müttern in Spitzenpositionen (auch im eigenen Unternehmen) bei aller bekundeten Familienfreundlichkeit und der Freude über Nachwuchs im Alltag doch viel Unverständnis: Warum will die Tochter ein Kind, statt eine Auslandsniederlassung aufzubauen? Was wäre falsch daran, das Kind einer Nanny zu überlassen? Muss es sein, dass sie das Meeting verlässt, um ihr Baby zu stillen? Hier klaffen Worte und Taten der MidGen und Seniorgeneration häufig noch weit auseinander. Kein Wunder, dass Männer aus der „Generation X“ (Geburtsjahrgänge 1963 bis 1976) deutlich öfter und auch mehr Kinder haben als die Frauen dieser Kohorte. Doch wer, wenn nicht die Unternehmerfamilie, hätte die Autorität und Durchsetzungsmittel, die Führungs- und Organisationsstrukturen in ihrem Unternehmen so familienfreundlich auszugestalten, dass Führungsposition und Kinder miteinander vereinbar werden?

Unternehmen profitieren von der Anziehungskraft weiblicher Nachfolger.

Erfolgreiche Prozesse weiblicher Nachfolge weisen über die individuellen Karrieren hinaus. Jede Besetzungsentscheidung für eine (selbstverständlich entsprechend qualifizierte) Nachfolgerin hat Strahlkraft über das Unternehmen hinaus. Es ist ein Signal, dass das Unternehmen allen Geschlechtern faire Karrierechancen bietet. Dies kann ein wertvolles Argument im Recruiting sein, denn bekanntlich müssen Unternehmen, deren Branche oder deren Hauptsitz nicht „sexy“ sind, ganz besonders um Talente werben. Vielfalt zieht Vielfalt an.

In der Reihe WIFU_kompakt: Tabus in Unternehmerfamilien /// Die Stammesorganisation von Unternehmerfamilien /// Stammesorganisation – eine Typsache /// Sieben Paradoxien der Langlebigkeit /// Praxis des Familienmanagements /// Mega-Trends in Unternehmerfamilien **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern /// Postpatriarchale Führung /// Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen /// Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Empowerment und Selbstreflexion in Unternehmerfamilien /// Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien **WIFU-Studien:** Weibliche Nachfolge – Ausnahme oder Regelfall? /// Kooperationen zwischen Start-ups und Familienunternehmen /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie **WIFU-Schriftenreihe:** Lehner: Co-Leading Sibling Teams /// Ammer: Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Caspary: Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan /// Fittko: Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien **Leseempfehlung:** Simon, Wimmer, Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen /// Rösen, Heider: Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen /// Rösen, Kleve, v. Schlippe: Management der dynastischen Unternehmerfamilie **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder wifu.de/bibliothek**

