

Gleichberechtigung in der Nachfolge nützt allen.

Aus der Forscherwerkstatt. Auch heute noch übernehmen nur wenige Frauen das Familienunternehmen. Wie die Töchter, die eine Nachfolge antreten, diese erleben, hat das Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) aus der Sicht der nachfolgenden Generation untersucht.

Wir leben in einer Zeit, in der die Gleichberechtigung der Frau eigentlich als selbstverständlich angesehen wird. Dennoch entspricht dies in vielen Bereichen des Lebens noch nicht der Realität. Themen wie Gehaltsunterschiede zwischen Männern und Frauen und die Frauenquote für Aufsichtsräte sind zwei aktuelle Beispiele, an denen dies ersichtlich wird. Und auch für Familienunternehmen gilt wie in Führungspositionen in Deutschland insgesamt: Weniger als ein Drittel der Nachfolger sind heutzutage Frauen. Warum ist das so?

An der Qualifikation liegt es jedenfalls nicht. Junge Frauen sind heutzutage meist genauso gut ausgebildet wie ihre männlichen Kollegen. Ein Indikator hierfür ist, dass 51 Prozent der Hochschulabgänger Frauen sind.

Viel eher hängt dieses Ungleichgewicht offenbar mit kulturellen Aspekten zusammen. Die meisten Eltern, bei denen nun eine Übergabe der Firma ansteht, wurden in den 1950ern und 1960ern geboren. In dieser Zeit war die Gleichstellung der Frau in der Gesellschaft bei Weitem noch keine Selbstverständlichkeit. Erst 1977 wurde zum Beispiel die gesetzlich vorgeschriebene Aufgabenteilung in der Ehe aufgehoben. Die Erziehung der Nachfolger von heute erfolgte oft noch in diesen alten Denkmustern.

Töchter werden deshalb für die Nachfolge von ihren Eltern seltener vorgesehen. Ein Zustand, der sich mit dem veränderten Verständnis der Rolle der Frau in der Gesellschaft ändern sollte.

Dieser Aspekt ist schon vielfach wissenschaftlich untersucht und dokumentiert. Meist wird dann mit dem Rat geschlossen, sich bei der Nachfolge nicht an der Frage: Tochter oder Sohn? zu orientieren. Als Leitsatz solle vielmehr gelten, den besten Nachfolger für den Erhalt des Unternehmens zu finden und diesen dann auch dafür zu gewinnen.

In diesem Moment rücken die Nachfolger selbst in den Fokus. Das WIFU hat in der Forschung deshalb den Blickwinkel geändert und sich die Frage gestellt, ob sich das Erleben der Nachfolge von männlichen und weiblichen Nachfolgern unterscheidet.

Acht Frauen und acht Männer wurden nach ihrem Werdegang und den Beweggründen für ihre Entscheidung bezüglich der Nachfolge gefragt. Dabei tauchten zwei Aspekte auf, bei denen das Geschlecht tatsächlich einen Einfluss zu haben scheint. Dabei handelt es sich zum einen um die Sozialisation in der Familie und zum anderen um die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf während der Tätigkeit im Familienunternehmen.

Der erste Schritt auf dem Weg in die Nachfolge wird in den meisten Fällen dadurch beeinflusst, ob dem Kind das Gefühl vermittelt wird, dass Nachfolge tatsächlich eine Option für den späteren beruflichen Werdegang sein kann.

Dieses vage Gefühl entsteht bereits sehr früh in der Entwicklung von jungen Mitgliedern der Unternehmerfamilien. Ob es auch Töchtern vermittelt wird, hängt meist davon ab, wie traditionell eine Familie geprägt ist und welche Rollen Töchtern und Frauen im Allgemeinen dort zugewiesen und zugetraut werden. Die Nachfolgerinnen und Nachfolger von heute sind schließlich mit einem Bild der Frau in der Gesellschaft aufgewachsen, das durch die Rolle der Frau als Mutter stark geprägt wurde.

In der aktuellen Studie wurde festgestellt, dass es an dieser Stelle in der Nachfolgegeschichte tatsächlich immer noch einen tendenziellen Unterschied zwischen der Sozialisation von Töchtern und Söhnen in Unternehmerfamilien gibt, der sich kulturell erklären lässt.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass auch eine Tochter, der eigentlich das Gefühl vermittelt wurde, Nachfolge wäre zukünftig eher keine Option für sie, später trotzdem den Weg ins Familienunternehmen einschlagen kann. Meist erlebt sie diesen Schritt dann so-



gar freier als ein männlicher Nachfolger, dessen Karriereziel als erstgeborener Sohn schon feststand, bevor er überhaupt auf der Welt war. Sie erhält die Möglichkeit, sich zunächst weit weg vom eigenen Unternehmen auszuprobieren und Karriere zu machen. Töchter gehen daher in der Regel später in das Familienunternehmen – oft auch, um in einer Notsituation der Familie oder dem Unternehmen zu helfen. Die designierten männlichen Nachfolger dagegen müssen oft schon sehr früh in das Familienunternehmen eintreten und können deshalb weniger Erfahrungen außerhalb machen.

Der zweite Punkt, an dem sich die Entscheidung zur familieninternen Nachfolge von Töchtern und Söhnen unterscheidet, ist das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Töchter, die eine Karriere im Familienunternehmen erwägen, machen sich viele Gedanken darüber, inwiefern dieser Schritt der Gründung einer eigenen Familie im Wege stehen oder diese auch vereinfachen könnte.

Einige der Interviewpartner waren zum Beispiel besorgt, wie der Partner auf die Rückkehr in das Familienunternehmen reagieren würde, die manchmal auch die Rückkehr aus der Großstadt in den ländlichen Raum bedeutet. Die Söhne

hingegen hatten in der aktuellen Studie damit kein Problem: Die Partnerinnen folgten ihnen in der Regel und kümmerten sich dann um den Nachwuchs.

Für einige Töchter war der Schritt ins Familienunternehmen auch dezidiert eine Chance, Karriere und Kinder unter einen Hut zu bekommen. Außerhalb des Familienunternehmens wurden die Möglichkeiten, mit Kindern Karriere zu machen, als eingeschränkt beschrieben. Auf der anderen Seite berichteten diejenigen Nachfolgerinnen, die bereits Kinder hatten, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Familienunternehmen letztlich dann doch weniger einfach war, als im Vorhinein erhofft.

Natürlich steht in diesen Fällen das soziale Netzwerk, das durch die Nähe zur Familie in den meisten Fällen eher gegeben ist als in einem anderen Arbeitsumfeld, den Frauen zur Verfügung. Aber die Anforderungen, die das Familienunternehmen an seine Nachfolgerinnen stellt, sind eben oft auch höher, als das in einem anderen Job vielleicht der Fall gewesen wäre. Die Auszeiten, die Frau sich als Nachfolgerin und Leiterin des Familienunternehmens nehmen kann, sind in der Regel jedenfalls eingeschränkt – es sei denn, die Firma und ihre Führungsmannschaft wurden im Vorfeld auf den geplanten „Ausfall“ vorbereitet. Mit die-

ser Problematik hatten die männlichen Interviewpartner in der aktuellen Studie ebenfalls nicht zu kämpfen.

Eltern, die ihren Sprösslingen gleiche Startbedingungen auf den Weg geben möchten, sollten sich deshalb ihr eigenes Verständnis der Geschlechterrollen bewusst machen und in der Erziehung ihrer Kinder darauf achten, sie nicht unreflektiert auf die nächste Generation zu übertragen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann für Töchter ein echter Anreiz sein, ins Familienunternehmen einzusteigen. Ein Unternehmen, in dem gute Arbeitsbedingungen für Mütter vorzufinden sind, könnte eine solche Entscheidung positiv beeinflussen.

Dann ist zu hoffen, dass künftig immer mehr Frauen, die dafür geeignet sind, die Nachfolge in ihrem Familienunternehmen antreten werden. Und dass weder Söhne noch Töchter, die der Aufgabe nicht gewachsen sind, dazu gedrängt werden, einen Weg einzuschlagen, der sie nicht glücklich und damit letzten Endes das Familienunternehmen nicht erfolgreich machen kann. ®

Autorin: Dr. Dominique Otten-Pappas
WIFU – Wittener Institut für Familienunternehmen; Senior Research Fellow
am Lehrstuhl für Führung und Dynamik von Familienunternehmen