

Titelthema

Klimawandel

Neue Leitlinien für die Wirtschaft

Special

Moderne Arbeitswelten

Titelthema

Ziele und Maßnahmen
Das Energiekonzept 2050

Special

Die »Digital Natives«
Junge Mitarbeitergeneration

Rubrik

Erstklassige Adressen
Kapitalanlage & Vermögen



WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN
AN DER UNIVERSITÄT WITTEN/HERDECKE



PICTET
1805

Aus dem »Wittener Institut für Familienunternehmen« an der Universität Witten/Herdecke. Mit Unterstützung der Schweizer Privatbank Pictet & Cie, einem der Träger des WIFU.

Lebenslanger Altruismus?

Frauen in Familienunternehmen | Rollen der Nachfolgerin

Als das Nachfolgethema in Familienunternehmen in den 1990er Jahren zunehmend diskutiert wurde, ging es in den Darstellungen gescheiterter und gelungener Fälle meist um Väter und Söhne. Von Töchtern war so gut wie nie die Rede. Dies hat sich gründlich geändert. Die »Töchter der deutschen Wirtschaft«, wie ein viel beachtetes Buch zum Thema titelt, sind heute aus Familienunternehmen nicht mehr wegzudenken. Gleichwohl unterscheiden sich die Rollen von Frauen in Familienunternehmen und die nachfolgender Töchter nach wie vor deutlich von den Prozessen hinsichtlich Vater und Sohn.

Unsichtbare Retterinnen ► Frauen haben in Familienunternehmen schon immer eine zentrale Rolle gespielt, wurden allerdings lange unter dem Begriff der »mithelfenden Familienangehörigen« subsumiert. Dabei leisteten sie im Hintergrund ohne klar definierte rechtliche Stellung unverzichtbare Arbeit – und tun dies bis heute. Sie fungieren, speziell in kleinen und mittleren Handwerksbetrieben, als Personalexpertinnen, Buchhalterinnen, Friedensstifterinnen, Moderatorinnen, Vermittlerinnen und Beraterinnen, ohne je eine eigene Gehaltsabrechnung zu erhalten. Dabei treten sie in der Regel nur in größeren Fir-

men auch nach außen hin in Erscheinung. Nicht selten leisten sie sogar treuhänderische Arbeit und leiten durch Krankheit oder Tod führerlos gewordene Betriebe oft jahrelang weiter, um sie für die heranwachsenden (männlichen) Nachkommen zu erhalten. Allem Erfolg zum Trotz treten sie wieder in das zweite Glied zurück, wenn die Kinder alt genug sind, um Geschäftsführungs- und Gesellschafterfunktionen auszuüben. Aletta Haniel, Magdalena Merck und Theresia Krupp sind prominente Beispiele aus vergangenen Zeiten. Solche »Long-term investments«, also eine Art generationsübergreifender Altruismus, dürfte für den erfolgreichen Fortbestand einiger namhafter Familienunternehmen eine nicht zu unterschätzende Bedeutung haben. Trotzdem ist dieser Aspekt in der Befassung mit Frauen in Familienunternehmen noch weitgehend unerforscht.

Früh übt sich...? ► Auf den ersten Blick scheint die Diskriminierung von Frauen in Familienunternehmen überwunden. Die Zeiten, in denen Töchter aus Unternehmen ferngehalten wurden, um mit anzusehen, wie ihre Brüder in die Geschäfte eingebunden wurden, sind vorbei, wobei Ausnahmen die Regel bestätigen. Dafür aber sorgen immer noch Hoffnungen und



Dr. Christina Erdmann

Überzeugungen, die sich im Erziehungshandeln der Unternehmereltern ihren Töchtern gegenüber zeigen, sowie persönliche und gesellschaftliche Wertvorstellungen, die vor allem Verhaltensweisen betreffen, etwa im Hinblick auf die eigene Ausbildung, und das Verhältnis zum Vorgänger, für deutliche Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Nachfolgern.

Weggehen und Ankommen ► Es ist inzwischen weitgehend üblich, dass Söhne vor dem Eintritt in das elterliche Unternehmen einige Jahre in anderen Firmen verbringen, um Kenntnisse und Kompetenzen zu erwerben, Erfahrungen zu sammeln und sich extern zu bewähren. Diese Zeit wird als Teil ihres Lernwegs verstanden. Anders aber die Töchter. Sie arbeiten zwar vielleicht auch außerhalb des elterlichen Unternehmens, haben aber zuvor ungleich seltener als ihre Brüder eine formalisierte Ausbildung abgeschlossen, die von vornherein auf die Übernahme von Gesellschafteranteilen und Führungsverantwortung ausgerichtet ist. Viele Töchter berichten hier von einem gewissen Spielraum hinsichtlich ihrer Berufswahl, den sie nutzen, um auch fach- und branchenfremde Ausbildungen oder Studiengänge zu absolvieren, die vor allem den persönlichen Neigungen entsprechen. Einige Töchter haben auch gar nicht unbedingt den Wunsch, alsbald ins elterliche Haus einzutreten, sondern gründen statt dessen erst einmal selbst ein Unternehmen und kehren erst nach einigen Jahren (nicht selten in Notfällen, etwa bei Krankheit eines Elternteils) zurück. Damit verfolgt die aushäusige Tätigkeit von Unternehmertöchtern in vielen Fällen ein ganz anderes Ziel als bei Söhnen. In diesem Zusammenhang ist auch interessant, wie Töchter ihre Entscheidung treffen, wenn ihre eigenen Bedürfnisse mit den Bedürfnissen der Eltern, das Familienunternehmen intern fortzuführen, kollidieren. Meist folgen die Töchter der Bitte und treten »natürlich« in die Verantwortung ein, wobei nach der Integration persönlicher und unternehmensbezogener Prioritäten zu fragen ist. Auch hier könnte »generationsübergreifender Altruismus« eine wichtige Rolle spielen.



Konkurrenz und Vertrauen ▶ Töchter treten ungleich seltener als Söhne in Konkurrenz zum Vater. Viele männliche Nachfolger trachten danach zu beweisen, dass sie ebenso gut (oder besser) als ihr Vorgänger sind und wollen sich einen Platz erobern, der ihnen Anerkennung ohne Protektion des Vaters verschafft. Die hieraus entstehenden Konflikte können ernste Konsequenzen für Unternehmen haben und sind bisweilen Gegenstand von Medienberichten. Töchter beschreiben die Zusammenarbeit mit ihrem (meist sehr patriarchalischen) Vater zwar auch als anspruchsvoll und konfliktverursachend, verstehen sie aber viel häufiger als männliche Nachkommen als Privileg und Möglichkeit, das enge Verhältnis zum Vater auszubauen, zumal, wenn dieser in ihrer Kindheit häufig abwesend war. In diesem Sinne wird verständlich, dass Töchter ein wesentlich schwächer ausgeprägtes (oder gar kein) Bedürfnis verspüren, Väter »zu übertrumpfen«, die sie vielmehr als – wenn auch kritische – Ratgeber und Gesprächspartner schätzen. Für die meisten Töchter steht ausgeprägtes Pflichtbewusstsein dem Vater gegenüber an oberster Stelle. Daneben nehmen sie ein als Selbstverständlichkeit empfundenen großes Verantwortungsgefühl gegenüber dem Unternehmen wahr. Töchter berichten insofern aber auch häufig von dem Problem, dauerhaft das Vertrauen des Vaters zu gewinnen und seine Zweifel auszuräumen, den Anforderungen wirklich gewachsen zu sein. Töchter scheinen mit der Nachfolge also eher ein Vermächtnis zu akzeptieren und anzutreten, während Söhne eher business-orientiert vorrangig den Erhalt des Unternehmens als gesellschaftlich relevantes, wirtschaftliches Ziel verfolgen.

Rollenvielfalt und Lebensgestaltung ▶ Ob Quereinsteigerin oder perfekt für das elterliche Unternehmen ausgebildet: Viele Nachfolgerinnen erleben die Herausforderung, sich notwendige Kenntnisse »on the job« aneignen und im Betrieb beweisen zu müssen, dass sie die fachliche Leistung auf Dauer erbringen. Darüber hinaus sollen sie sich als Führungspersonlichkeit durchsetzen, was ganz andere Anforderungen mit sich bringt

als ihre dritte Aufgabe, nämlich eine moderne Form von Familien- und Privatleben genauso zu gestalten wie ihre berufliche Rolle. Hier entsteht oft eine Art von Stress, der in der Forschung als »Superwoman syndrome« bekannt ist. Dabei wollen viele Nachfolgerinnen gar keine »Powerfrauen« sein, sondern akzeptieren die Anforderungen ihrer diversen Rollen als selbstverständlich.

In vielen Fällen stehen dabei eigene Bedürfnisse ständig zurück. Die Töchter nehmen dies in Kauf, da sie das Eingeständnis, nicht immer alles zu schaffen, als Schwäche empfinden. Einige weisen darauf hin, dass sie sich das Eingeständnis nicht leisten können, da dies bei ihren Vätern und/oder anderen Männern im Betrieb eine Diskussion ihrer Eignung für den Job provoziere, die bei nachfolgenden Söhnen nie geführt würde. Dies zeigt, dass trotz aller verbesserten gesellschaftlichen Bedingungen für erwerbstätige Frauen nach wie vor eine strukturelle Benachteiligung besteht, die aus traditionellen Werten und Bildern bezüglich der Rolle von Frauen in Beruf und Familie erwächst. Diese durch Erziehung und Sozialisierung vermittelten Erwartungen betreffen bei allen Privilegien, die den Einzelfall abfedern, auch Nachfolgerinnen in Familienunternehmen.

Die Forschung zum Thema »Frauen in Familienunternehmen« weist trotz zahlreicher Aktivitäten noch viele weiße Flecken auf. Dabei ist in der Haltung von Frauen in Familienunternehmen, speziell der Töchter, seit Jahren ein Wandel in Bezug auf die Berufstätigkeit, die Gestaltung von Familienleben und die eigenen Lebensziele festzustellen. Diese Veränderung wirkt sich unmittelbar auf die Frage aus, wie Frauen im 21. Jahrhundert arbeiten können. Aus dieser Optimierung oder Nicht-Optimierung der Arbeitsbedingungen für Frauen sowie aus der Veränderung des weiblichen Rollenverständnisses ergeben sich weitreichende gesellschaftliche Konsequenzen, auch für den Fortbestand von Familienunternehmen. <<

Dr. Christina Erdmann, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Führung und Dynamik von Familienunternehmen, Universität Witten/Herdecke

Veranstaltungshinweise

Neuer Studiengang ▶ Hinsichtlich der Führung von Familienunternehmen bietet die Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke einen innovativen neuen Studiengang. Als deutschlandweit erstes wissenschaftliches Masterstudium bereitet der »Master in Family Business Management« (M.Sc.) darauf vor, Familienunternehmen verantwortlich mitzugestalten. Einzigartig ist der interdisziplinäre Ansatz, der die relevanten Fragen aus psychologischer, soziologischer, juristischer und betriebswissenschaftlicher Sicht behandelt. ▶ Der Studiengang bereitet Nachfolger und potentielle Gesellschafter aus Unternehmerfamilien, angehende Fach- und Führungskräfte sowie Personen, die Familienunternehmen beraten wollen, optimal auf ihre Aufgaben vor. Im Mittelpunkt steht die Integration praktischer Erfahrung und wissenschaftlicher Arbeit. ▶ Der Studiengang kann in Vollzeit oder (berufsbegleitend) in Teilzeit absolviert werden. Der »Master in Family Business Management« (M.Sc.) steht nicht nur Wirtschaftswissenschaftlern, sondern auch Studierenden mit nicht-betriebswirtschaftlichem Hintergrund offen. Bewerbungen für den Studienbeginn im April 2011 sind noch möglich. Alle weiteren Informationen von **Thilo Pukall, Tel.: 02302/926-509** ▶ **E-Mail: thilo.pukall@uni-wh.de.**

11./12. Februar 2011 ▶ 13. Kongress für Familienunternehmen, Universität Witten/Herdecke ▶ Dieser Kongress zeichnet sich seit Jahren dadurch aus, dass ausschließlich Mitglieder aus Unternehmerfamilien teilnehmen dürfen. Der Kongress steht diesmal unter dem Motto »Zusammenspiel – Familie, Unternehmen, Netzwerke« und stellt die vielfältigen Verbindungen, in denen sich Familienunternehmen befinden, in den Mittelpunkt. Alle weiteren Informationen im Internet unter ▶ **www.familienunternehmer-kongress.de**

