WIFU STIFTUNG

FORSCHUNGSREPORT

TÖCHTER IN DER UNTERNEHMENS-NACHFOLGE

AKTUELLE TRENDS UND ENTWICKLUNGEN

von
Tom A. Rüsen, Sophia Jungk
und Ruth Orenstrat

Mit Vorworten von
Wiebke Ankersen und
Dania Hückmann

IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

WIFU-Stiftung
Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten

Gestaltung: Weissheiten Design, Wuppertal
Titelfoto: ka_patsuk/Shutterstock.com
Fotos: S. 22: WIFU-Stiftung (2), privat

Hinweis: Die WIFU-Stiftung strebt einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i.d.R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wird. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt wird zugunsten eines ungestörten Leseflusses verzichtet.

ISSN (Print) 2626-4110
ISSN (Online) 2626-4129

März 2026

INHALT

Vorworte 4

1 Zentrale Ergebnisse 6

2 Forschungsfragen und Zielsetzung der Untersuchung 7

3 Zur Methodik 8

4 Ausgewählte Einzelergebnisse 9

5 Handlungsempfehlungen 18

Im Fokus: die Töchter 18

Im Fokus: Unternehmerfamilie und Unternehmen 18

Im Fokus: Politik und Gesellschaft 19

6 Literaturverzeichnis 20

Kontakt 21

VORWORTE

You can be what you can see:
Eine neue Generation von Nachfolgerinnen findet eigene Wege.

Als unsere Stiftung 2020 erstmals den Frauenanteil in den Geschäftsführungen der 100 größten Familienunternehmen dokumentierte, präsentierten sie sich als traditionsreich, aber frauenarm. Ikonen des Unternehmertums, meist mehr als ein Jahrhundert alt und mit einem Führungsverständnis, das fast ebenso alt erschien: Der Frauenanteil in den Geschäftsführungen lag bei weniger als sieben Prozent.

Sechs Jahre später hat sich der Anteil in etwa verdoppelt. Das ist noch immer haarsträubend wenig, aber es ist doch etwas Bewegung hineingekommen. Man könnte sagen: gerade noch rechtzeitig. Familienunternehmen in zweiter, vierter oder sechster Generation sind Anpassungskünstler, sie haben Jahrzehnte überlebt, weil sie immer rechtzeitig die Zeichen der Zeit erkannt und genutzt haben – das ist ihre Stärke.

Immer seltener gehen heute Familienmitglieder ins aktive Management des Unternehmens, meist steuern sie inzwischen aus den Gesellschafter- und Kontrollgremien heraus.

Die vorliegende Studie dokumentiert: In der Wahrnehmung der Unternehmerfamilien ist die größte Herausforderung „speziell für Töchter" die Doppelverantwortung für Familie und Unternehmen und die daraus resultierenden Implikationen. Dabei ist die Doppelverantwortung der Söhne de facto dieselbe, nur wird sie bei ihnen in der Regel nicht als besondere Herausforderung wahrgenommen. Diese unterschiedlichen Erwartungen an männliche und weibliche Nachfolger sind subtil, aber offenbar sehr wirksam.

Die insgesamt rückläufige Nachfolgebereitschaft könnte im Übrigen ein Hinweis darauf sein, dass auch männliche Nachfolger die Herausforderungen der Doppelverantwortung durchaus stärker spüren als die vorhergehende Generation – und möglicherweise auch stärker, als es die Familie voraussetzt.

Und so erfordern neue Zeiten möglicherweise auch neue Führungsmodelle, die das alte Bild eines allein verantwortlichen Familienmitglieds hinter sich lassen. Die neue Generation von Nachfolgerinnen, die seit einigen Jahren öffentlichkeitswirksam auf die Bühne tritt, zeigt sich hier recht kreativ.

Frauen, die nicht nur hervorragend ausgebildet, sondern auch sehr gut untereinander vernetzt sind. Sie tauschen sich aus und unterstützen sich – selbstbewusst, kommunikationsstark und mit einem eigenen Verständnis von Führung. Antje von Dewitz etwa, die sich entschieden hat, die Verantwortung, die ihr Vater noch allein getragen hatte, mit anderen Führungskräften zu teilen und darüber hinaus etwa die Hälfte der Führungspositionen im Unternehmen an Frauen zu vergeben. Oder Geschwisterpaare wie Alicia und Nicolas Lindner von Annemarie Börlind, Anna Weber und Jan Weischer von Baby One, Bonita und Wolfgang Grupp von Trigema oder Elena und Franz von Metzler vom Bankhaus Metzler: Sie hebeln lang gehegte Glaubenssätze wie „es kann nur einen Nachfolger geben" aus und übernehmen einfach in unterschiedlichen Konstellationen gemeinsam Führungsverantwortung.

Ein großer Teil der deutschen Familienunternehmen steht jetzt vor dem Generationswechsel. Das ist auch eine Chance, dass sich mehr Unternehmerfamilien entscheiden, die Unternehmensführung einer Nachfolgerin anvertrauen und dass noch mehr potenzielle Nachfolgerinnen sich entscheiden, Verantwortung zu übernehmen.

Zweierlei wird dabei wichtig sein: Dass Unternehmerfamilien an Söhne und Töchter dieselben Erwartungen stellen. Und dass es gelingt, für Männer und Frauen individuell tragfähige und zeitgemäße Führungsstrukturen und Modelle zu finden.

Für langjährige Familienunternehmen eigentlich „business as usual": Alles muss sich ändern, damit alles bleiben kann, wie es ist.

Dr. Wiebke Ankersen
Geschäftsführerin der AllBright Stiftung gGmbH

Was Familienunternehmen erfolgreich macht, ist in meinen Augen die Balance zwischen Kontinuität und Offenheit. Insbesondere, wenn es um die Nachfolge geht, wird Offenheit für Potenziale zu einem wichtigen Erfolgsfaktor, der die Zukunftsfähigkeit eines Familienunternehmens wesentlich beeinflusst. Oder wie mein Urgroßvater, der Gründer von Merz, fragen würde „Was wird gebraucht?“. In Bezug auf Nachfolgeregelungen mit Töchtern würde ich ihm heute antworten: Vor allem Offenheit, Gemeinschaft und Mut.

Wir brauchen in der Nachfolge eine Offenheit für Potenziale und es wäre unklug, hier die Potenziale von Frauen nicht zu nutzen. Gerade in Familienunternehmen mit Geschäftsmodellen, bei denen Kunden und Kundinnen direkt angesprochen werden, ist der weibliche Blick von großem Wert, werden doch mehr als 50 % aller typischen Konsumausgaben von Frauen verantwortet. Deshalb ist ein familienfreundlicher Umgang mit Frauen in der Nachfolge ein Schlüssel, um die Zukunft von Familienunternehmen und zugleich, was ja auch nicht ganz unerheblich ist, die der Familie zu sichern. Es lohnt sich also, ein Neudenken von Führung einzufordern.

Als ich mich auf den Weg in die Nachfolge begab, hatten meine Vorgänger eine solche Offenheit bewiesen, indem sie den Wechsel vom patriarchalen zum teamgeführten Unternehmen bereits umgesetzt hatten. Heute führt die Familie das Unternehmen nicht mehr operativ, sondern durch Gremien. Neben diesem Wandel besteht Kontinuität darin, dass wir als Merz-Familie weiterhin die Letztentscheidenden sind und bleiben werden. Die Arbeit im Team hat zudem viele Vorteile, da wir unsere Kompetenzen und Perspektiven optimal ergänzen und unsere Aufgaben nach Stärken verteilen können.

Die Lebenswege von Frauen verlaufen oft anders als traditionelle CEO-Lebensläufe, und das nicht nur, weil wir Mütter werden können. Die Wege von Töchtern sind darüber hinaus von anderen Vorbildern und Erwartungen geprägt als die der Söhne. Zweifelsohne ein wichtiges Standbein in Familienunternehmen, agieren Frauen hier oft eher im Hintergrund. Sich über die eigenen Erfahrungen mit Gleichgesinnten auszutauschen und sich durch Coaching zu stärken, sind für mich persönlich wesentliche Kraftquellen auf dem Weg in meine Rolle gewesen. Auf der anderen Seite liegt es an denen, die übergeben, zu einer für Wandel offenen Firma und gegenseitiger Feedbackkultur beizutragen.

Familienunternehmen haben bei der Nachfolge viele Freiheitsgrade, die wir nutzen sollten. Um die Potenziale der Töchter freizusetzen, ist es wichtig, dass wir unterschiedlichen Lebensläufen und -entwürfen offen gegenüberzustehen und wie wir notwendige fachliche wie persönliche Kompetenzen definieren. Welche Rollen und Wege in eine Nachfolge sind für die Beteiligten denkbar und machbar? Viele Frauen in Familienunternehmen führen durch Gremienrollen, da sie diese oft flexibler gestalten und mit einem zweitem Job oder der Familie vereinbaren können.

Ein gutes Onboarding ist in meinen Augen der wesentliche Erfolgsfaktor im Nachfolgeprozess. Ich bin nach zehn Jahren in den USA, einem Hintergrund als Germanistikprofessorin und einer Kindheit mit dem einstigen Patriarchen in den Nachfolgeprozess eingetreten. Dazu entwickelten Beirat und die damaligen drei Familiengeschäftsführer ein Programm für meine persönliche und fachliche Weiterentwicklung. Mein „Anderssein” ist dabei ein wesentlicher Teil meines Beitrags, den ich leisten kann. Eine Nachfolgerin macht in jedem Meeting und in jedem Team einen Unterschied, weil sie eine zusätzliche, bisher häufig nicht berücksichtigte, Perspektive aufzeigt.

Abschließend mein Rat an alle Frauen, die diesen Weg gehen wollen: Sucht Euch ein Netzwerk, baut Euch eine Gemeinschaft außerhalb des Mikrokosmos Eures Familienunternehmens auf. Ein Kreis an Gleichgesinnten, die die Themen von Familienunternehmen kennen und zugleich nichts mit der eigenen Situation zu tun haben, ist Gold wert. Nichts hat mir während des Nachfolgeprozesses so viel Kraft, Inspiration und Mut gegeben wie meine Mitstreiterinnen. So ein Sicherheitsnetz gibt viel Kraft, denn es braucht (manchmal) einen langen Atem und viel Überzeugungsarbeit. Hier hat mich stets ein Leitsatz meines Urgroßvaters inspiriert: „Vertraue dir selbst, sei besser, sei anders!“ oder um es in meinen Worten abzuschließen: Sei mutig!

Dr. Dania Hückmann
Managing Director der Merz Holding GmbH & Co. KG

1 | ZENTRALE ERGEBNISSE

Unsere im Jahr 2025 durchgeführte Umfrage unter 266 Mitgliedern von Unternehmerfamilien – deren Ergebnisse vorliegend in einem kompakten Ergebnisbericht zusammengefasst sind[1] – gibt aufschlussreiche Erkenntnisse über Wahrnehmungen, Fortschritte und bestehende Barrieren in der Unternehmensnachfolge von Töchtern. Die Studie zeigt insgesamt ein positives Bild. 84 % der Teilnehmenden an der Umfrage geben an, dass in ihren Familien das Prinzip „Kompetenz vor Geschlecht" verfolgt wird, wodurch Töchter und Söhne in der Vorbereitung auf die Nachfolge gleichermaßen berücksichtigt werden. Dennoch zeigt die Studie auch spezifische Herausforderungen, denen Töchter im Prozess der Nachfolge begegnen. Die Haupterkenntnisse der Studie lassen sich kurz und bündig wie folgt zusammenfassen:

- 66 % der befragten Personen schätzen die Chancen für Töchter und Söhne als (nahezu) gleich ein, während 23 % sie als (nahezu) ungleich bewerten, vor allem zum Nachteil der Töchter.

- Persönliches Interesse und Engagement (78 %), fachliche Qualifikationen (73 %), Führungserfahrung außerhalb des Familienunternehmens (32 %) sowie Akzeptanz durch Mitarbeitende und Kundschaft (22 %) sind die wichtigsten Kriterien für die Auswahl der Nachfolger.

- Insgesamt nehmen Männer häufiger als Frauen die positive Entwicklung wahr, dass sich die Einstellung zu Töchtern in der Unternehmensnachfolge in den letzten 10 bis 15 Jahren geändert hat. 43 % der Männer geben an, dass die Einstellung deutlich positiver geworden ist, während dieser Anteil bei den Frauen (25 %) geringer ausfällt. Demgegenüber geben 45 % der Frauen an, dass es „keine wesentliche Veränderung" gegeben habe.

- Während bei 56 % der Teilnehmenden über die Nachfolge sehr offen und transparent gesprochen wird, ist bei 40 % die Kommunikation hierüber problembehaftet: So gibt es bei 20 % hierzu eine tabuhafte Kommunikation und 20 % blenden das Thema mehr oder weniger aus.

- Töchter stehen vor spezifischen Herausforderungen, die gezielt bearbeitet werden müssen:
  - Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (81 %), partnerschaftliche Herausforderungen (53 %) und branchenspezifische Hürden (z. B. in männerdominierten Branchen) (42 %) stellen die größten Herausforderungen für Töchter dar.
  - Die Vereinbarkeit von Familie und Unternehmensführung wird vor allem durch zeitliche Beanspruchung (79 %), Kinderbetreuung (61 %) sowie Schwangerschaft und Elternzeit (52 %) erschwert.
  - Die Partnerwahl (61 %) sowie die Vereinbarkeit der eigenen Rolle mit der Karriere des Partners (64 %) werden als zusätzliche Hürden genannt.

- Unterstützende Maßnahmen sind unverzichtbar: Homeoffice-Möglichkeiten (65 %), flexible Arbeitszeiten (62 %) und eine familienfreundliche Unternehmenskultur (51 %) werden als zentrale unterstützende Maßnahmen für Töchter in der Nachfolge benannt. Immerhin knapp ein Drittel sieht zudem eine geteilte Führungserfahrung (30 %), eine Unterstützung bei der Kinderbetreuung (29 %) und die Berücksichtigung der Vereinbarkeitsthematik in der Familienstrategie (26 %) als unterstützend an.

- Der Anteil der Frauen, die Vorbilder (andere Unternehmerinnen und Nachfolgerinnen) als sehr wichtig einstufen, liegt mit 40 % deutlich über dem entsprechenden Anteil der Männer mit 12 %.

- Als positive Auswirkung von weiblichen Mitgliedern der Unternehmerfamilie in der Nachfolge werden genannt:
  - Neue Perspektiven in strategischen Entscheidungen (56 %)
  - Verbesserte Außenwirkung des Unternehmens (39 %)
  - Verbessertes Arbeitsklima (38 %)

[1] Die Vollstudie finden Sie entweder über den QR-Code auf Seite 22 oder unter folgendem Link: https://www.wifu.de/bibliothek/toechter-nachfolge/

2 | FORSCHUNGSFRAGEN UND ZIELSETZUNG DER UNTERSUCHUNG

Die Nachfolgeproblematik in Familienunternehmen stellt eine der zentralen Herausforderungen der deutschen Wirtschaft dar. Bis 2029 streben 436 000 Familienunternehmen eine Nachfolge an. Wer das Unternehmen übernimmt? Das ist in vielen Fällen noch unklar. Zwar treten immer öfter Töchter als Nachfolgerinnen in die Fußstapfen ihrer (meist noch) Väter und sichern somit erfolgreich die „Enkelfähigkeit" der Traditionsunternehmen, dennoch gibt es immer noch mehr männliche als weibliche Unternehmensnachfolger, insbesondere bei mittelgroßen bis großen Familienunternehmen. So zeigen aktuelle Zahlen, dass in der Geschäftsführung der 100 größten Familienunternehmen Deutschlands 12,6 % Frauen vertreten sind, wohingegen Frauen in der Geschäftsführung von DAX-Unternehmen 19 %[2] ausmachen.

Frauen sind also weiterhin in den Top-Führungspositionen in Familienunternehmen unterrepräsentiert, obwohl sie immer mehr Verantwortung in Führungspositionen oder anderen Positionen in Familienunternehmen übernehmen und auch medial sichtbarer werden. Doch Diskussionen in spezifischen Netzwerken wie beispielsweise dem Verband der Unternehmerinnen (VdU) zeigen, dass noch viele grundlegende Fragestellungen ungelöst sind. Fragen wie beispielsweise die bis vor wenigen Jahren ungeregelte Elternzeit für Organvertreterinnen (Vorständinnen einer AG bzw. Geschäftsführerinnen einer GmbH) haben es weiblichen Nachfolgern deutlich erschwert, den Weg in eine Führungsposition zu finden und sie zu motivieren, eine Unternehmensnachfolge in Betracht zu ziehen bzw. als Berufung anzusehen.

Basierend auf den eingangs skizzierten besonderen Problemstellungen für Nachfolgerinnen in Kombination mit der allgemeinen Problematik einer rückläufigen Nachfolgebereitschaft in deutschen Familienunternehmen ist es Ziel dieser Untersuchung herauszufinden, wie Mitglieder von Unternehmerfamilien der Entwicklung von Frauen in der Nachfolge derzeit begegnen. Dabei möchten wir identifizieren, welche Fortschritte und welche Barrieren bestehen, um praktische Handlungsoptionen für Unternehmerinnen, Unternehmen und ihre Stakeholder sowie für Politik und Gesellschaft abzuleiten. Die Studie untersucht somit folgende Forschungsfragen:

- Wie erleben insbesondere die weiblichen Mitglieder von Unternehmerfamilien die Herausforderungen der Unternehmensnachfolge?
- Inwieweit haben sich dabei spezifische Denk- und Handlungsmodelle innerhalb der Familien verändert – und wie lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse in konkrete Handlungsempfehlungen übersetzen?

[2] Vgl. AllBright Stiftung (2024).

3 | ZUR METHODIK

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde ein standardisierter Online-Fragebogen entwickelt, welcher erstmalig am 30. Juli 2025 und letztmalig am 21. November 2025 per E-Mail an die Mitglieder des Netzwerks der WIFU-Stiftung sowie des VdU geschickt wurde.[3] Der Fragebogen umfasste insgesamt sieben Teile zu relevanten Themen in diesem Feld:

1. **Nachfolgesituation im Unternehmen**
2. **Einstellung zu weiblicher Nachfolge**
3. **Erziehung und Vorbereitung auf die Nachfolge**
4. **Herausforderungen für Nachfolgerinnen**
5. **Unterstützende Maßnahmen und Best Practices**
6. **Ausblick und persönliche Erfahrungen**
7. **Allgemeine Angaben zur Person, zum Unternehmen und zur Familie**

Während einige Fragen nur eine einzelne Antwort zuließen, konnten andere durch Mehrfachnennungen beantwortet werden. Darüber hinaus boten offene Fragen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Möglichkeit, ihre eigene Perspektive darzulegen. Insgesamt ergibt sich daraus ein Datensatz, der überwiegend quantitative Daten mit ergänzenden qualitativen Informationen kombiniert. Insgesamt haben 266 Mitglieder aus Unternehmerfamilien den Fragebogen beantwortet, 83 % der Befragten waren weiblich, 17 % männlich.[4]

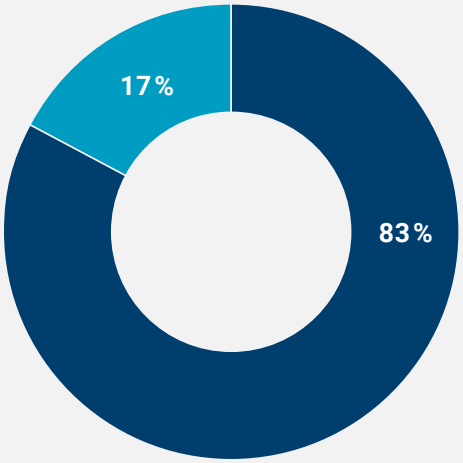


Abbildung 1:
Befragte nach Geschlecht

[3] An dieser Stelle möchten wir uns sehr herzlich für die Unterstützung des Verbands der Unternehmerinnen (VdU) bei der Gewinnung von Teilnehmerinnen an der Studie und insbesondere bei der Präsidentin Christina Puello und der Geschäftsführerin Evelyne de Gruyter bedanken.

[4] Methodik, Sample und Clusteranalyse werden in der Langfassung der Studie ausführlich dargelegt.

4 | AUSGEWÄHLTE EINZELERGEBNISSE

1. NACHFOLGEMODELLE

Das familieninterne Nachfolgemodell streben 56 % der befragten Personen an und/oder setzen dieses bereits um. Überraschend ist, dass nur 8 % eine externe Nachfolge in Betracht ziehen und nur 5 % die externe Nachfolge durch einen Verkauf umsetzen. 16 % der Familienunternehmen sehen ein gemischtes Modell als beste Wahl.[5] Das gemischte Modell stellt eine bereits vielfach praktizierte Lösung dar, die es Töchtern ermöglicht, die Unternehmensnachfolge mit der Mutterrolle zu vereinbaren und dadurch die entstehende Doppelbelastung zu reduzieren. Kombinieren wir die Antworten zur familieninternen Nachfolge und dem gemischten Modell, ergibt sich, dass in 72 % der Unternehmensnachfolgen Familienmitglieder beteiligt sind oder werden sollen (siehe Abb. 2).

Dies bedeutet, dass Nachkommen aus der Unternehmerfamilie immer noch als die Hauptressource für die Fortsetzung der unternehmerischen Aufgabe angesehen werden. Der offenbar ungebrochen hohe Wille, das Unternehmen in die nächste Generation zu überführen (was nach unserem Verständnis den Wesenskern des Familienunternehmens darstellt), führt also zu der unbedingten Notwendigkeit, geeignete Nachfolger und Nachfolgerinnen für das Familienunternehmen zu finden und gezielt auszubilden.

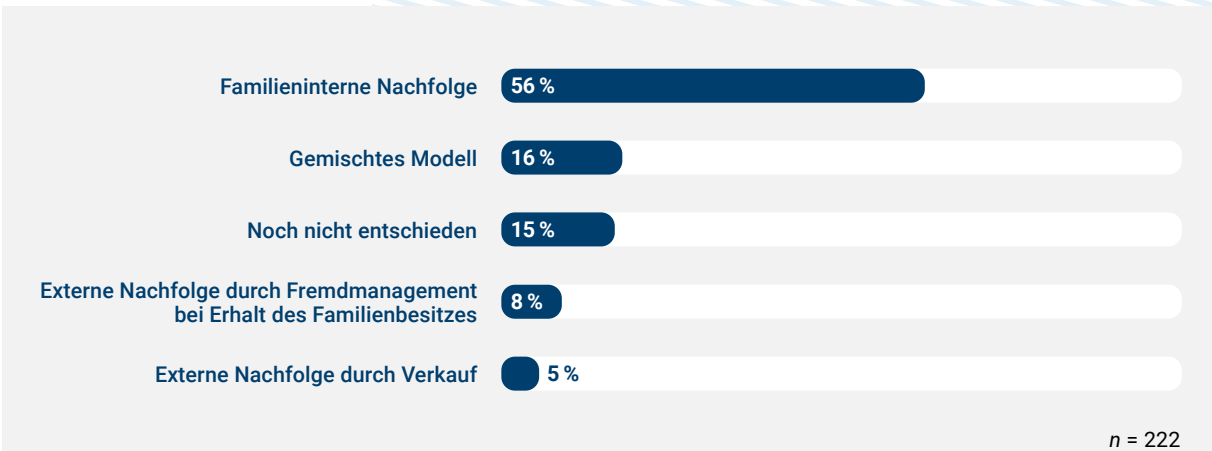
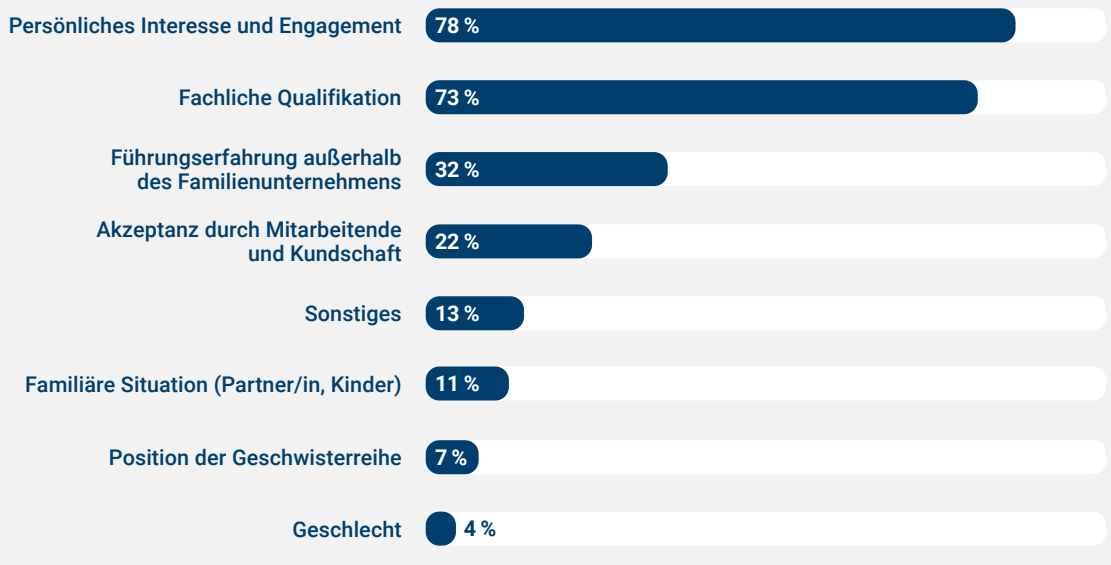


Abbildung 2:
Welches Nachfolgemodell wird/wurde in Ihrem Unternehmen angestrebt oder umgesetzt?

[5] Wir verstehen darunter eine Kombination aus familieninterner Nachfolge und einem familienexternen Management; vgl. Meier, Rüsen & Portz (2025).

2. AUSWAHLKRITERIEN

Die Erhebung zeigt ein grundsätzlich positives Bild zur Gleichberechtigung von Söhnen und Töchtern in der Nachfolge (siehe Abb. 3). Die Position in der Geschwisterreihe (7 %) und das Geschlecht (4 %) werden als unwichtigere Kriterien für die Auswahl eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin angesehen. Persönliches Interesse und Engagement (78 %), fachliche Qualifikationen (73 %), Führungserfahrung außerhalb des Familienunternehmens (32 %) sowie Akzeptanz durch Mitarbeitende und Kundschaft (22 %) sind hingegen die wichtigsten Kriterien für die Auswahl der Nachfolger.



n = 196; Mehrfachnennung möglich

Abbildung 3:
Welche Kriterien sind/waren bei der Auswahl des Nachfolgers/der Nachfolgerin am wichtigsten?

3. EINSTELLUNGSWANDEL

Wie hat sich die Einstellung zu Töchtern in der Nachfolge in den letzten 10 bis 15 Jahren verändert (siehe Abb. 4)? Auf der einen Seite scheint es so zu sein, dass immer mehr Töchter Verantwortung in Führung und Eigentum in Familienunternehmen übernehmen. Unsere Daten zeigen allerdings, dass dies *nicht* gleichzeitig bedeutet, dass vollständige Chancengleichheit gegeben ist. 43 % der Männer geben an, dass die Einstellung deutlich positiver geworden ist, während dieser Anteil bei den Frauen mit 25 % geringer ausfällt. Auch die Antwort „etwas positiver geworden" wird häufiger von Männern (25 %) als von Frauen (12 %) genannt. Insgesamt nehmen Männer somit häufiger eine positive Entwicklung wahr. Demgegenüber geben 45 % der Frauen an, dass es „keine wesentliche Veränderung" gegeben habe, während dieser Anteil bei den Männern mit 28 % niedriger liegt.

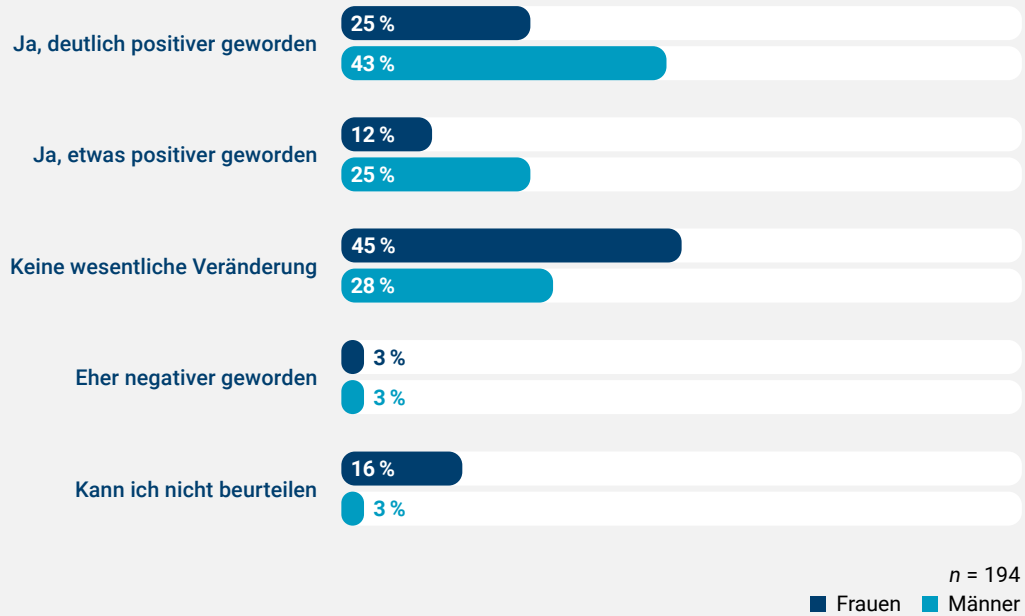


Abbildung 4:
Hat sich die Einstellung zu Töchtern in der Nachfolge in Ihrer Familie in den letzten 10-15 Jahren verändert?

4. THEMATISIERUNG IN DER FAMILIE

Um nachzuvollziehen, warum Töchter zwar verstärkt in den Nachfolgeprozess einbezogen werden, aber immer noch 45 % der Frauen sowie 28 % der Männer angeben, dass sie keine wesentliche Veränderung sehen können, lohnt sich ein Blick auf die Frage: Wie wurde die Nachfolge im Familienunternehmen thematisiert und wie wurden weibliche Familienmitglieder in den Prozess miteingebunden? Abbildung 5 zeigt deutlich, dass das Thema Nachfolge bei 56 % der Befragten offen thematisiert wurde, es aber immer noch Tabuthemen gibt (20 %), das Thema sogar weitestgehend vermieden (11 %) oder nur nach Bedarf behandelt wird (9 %). Zählt man dies zusammen, kommt man auf 40 % der Befragten, bei denen das Thema Nachfolge nur *unzureichend* aufgegriffen wird oder wurde.

Bereits während des Aufwachsens von Söhnen und Töchtern werden aber erste richtungsweisende Impulse für oder gegen eine innerfamiliäre Unternehmensnachfolge gesetzt. Insbesondere für heranwachsende Töchter stellt sich die Frage, welche Rolle ihnen im Familienunternehmen zugeschrieben wird: die einer ambitionierten potenziellen Nachfolgerin oder jene einer Frau, die vor allem familiäre Kontinuität sichert? Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstverständnis, den persönlichen Lebensentwürfen sowie den Erwartungen des familiären und betrieblichen Umfelds erfordert Zeit, Offenheit und mitunter auch externe Unterstützung, um widersprüchliche Anforderungen reflektieren und einordnen zu können.[6]

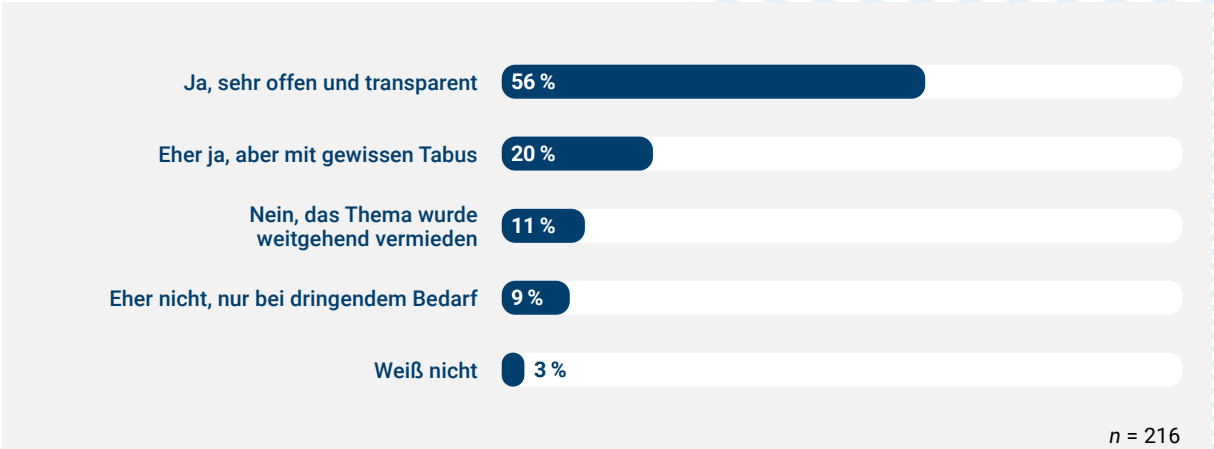
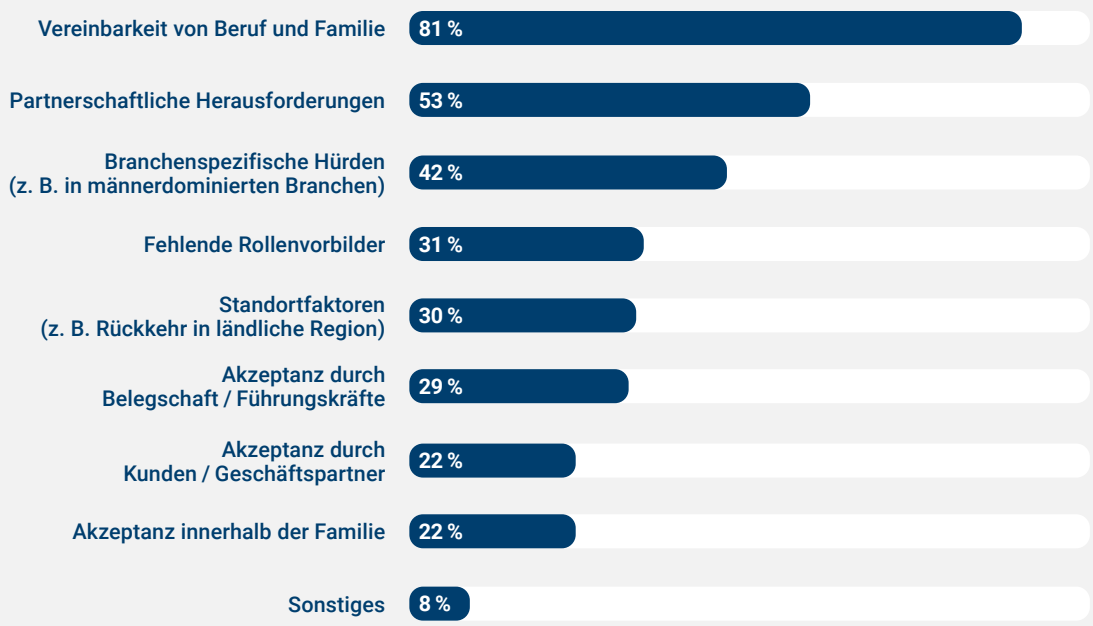


Abbildung 5:
Wurde das Thema Nachfolge in Ihrer Familie frühzeitig und offen thematisiert?

[6] Vgl. Rüsen & Nadler (2022).

5. HERAUSFORDERUNGEN

Mit welchen konkreten Herausforderungen haben Töchter in der Nachfolge zu kämpfen? Was hindert sie daran, eine Nachfolge anzutreten bzw. was belastet ihre aktuelle Position als Unternehmensnachfolgerin? Abbildung 6 zeigt diese auf: Mit 81 % wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit deutlichem Abstand am häufigsten genannt und unterstreicht, dass die Doppelrolle aus unternehmerischer Verantwortung und familiären Verpflichtungen als zentrale Hürde wahrgenommen wird. An zweiter Stelle stehen partnerschaftliche Herausforderungen (53 %). 42 % der Befragten sehen branchenspezifische Hürden (z. B. in männerdominierten Branchen) als drittgrößte Herausforderung an. Weitere relevante Faktoren sind fehlende Rollenvorbilder (31 %) sowie Standortfaktoren, wie etwa die Rückkehr in ländliche Regionen (30 %). Auch die Akzeptanz durch die Belegschaft oder Führungskräfte wurde von 29 % der Befragten als Herausforderung genannt. Eine geringere, aber dennoch relevante Bedeutung kommt der Akzeptanz durch Kunden oder Geschäftspartner sowie der Akzeptanz innerhalb der Familie zu, die jeweils von 22 % der Befragten genannt wurden.

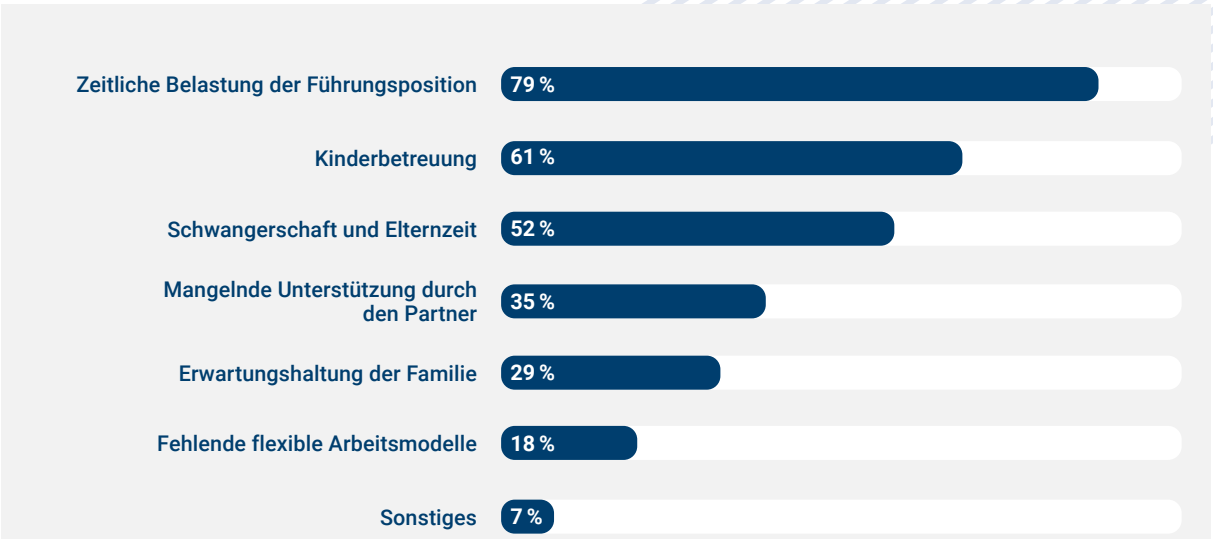


n = 178; Mehrfachnennung möglich

Abbildung 6:
Welche der folgenden Herausforderungen sehen Sie speziell für Töchter in der Nachfolge?

6. VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE

Doch was genau macht die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Töchter in der Nachfolge so schwierig (siehe Abb. 7). 79 % der Befragten nennen vor allem die zeitliche Belastung in der Führungsposition. An zweiter Stelle folgt die Kinderbetreuung (61 %) und mehr als die Hälfte der Befragten (52 %) sehen zudem Schwangerschaft und Elternzeit als wesentliche Herausforderung an. Ferner werden die mangelnde Unterstützung durch den Partner (35 %) sowie die Erwartungshaltung der Familie (29 %) und fehlende flexible Arbeitsmodelle (18 %) genannt.

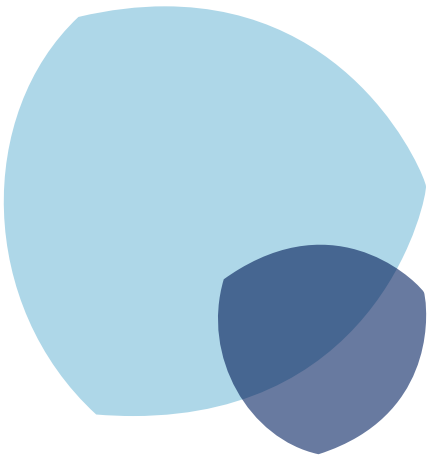


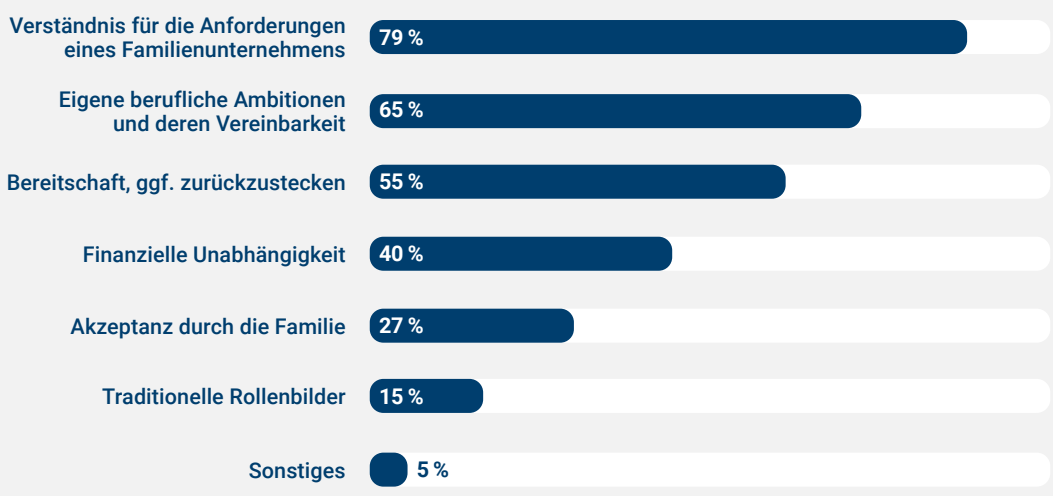
n = 178; Mehrfachnennung möglich

Abbildung 7:
Welche Aspekte der Vereinbarkeit von Familie und Unternehmensführung sehen Sie als besonders herausfordernd für Nachfolgerinnen?

7. ASPEKTE BEI DER PARTNERWAHL

Abbildung 8 zeigt, welche Aspekte bei der Partnerwahl eine Rolle spielen.[7] Am häufigsten (79 %) wird das Verständnis für die Anforderungen eines Familienunternehmens genannt. Ebenfalls wichtig sind die eigenen beruflichen Ambitionen und deren Vereinbarkeit, die von 65 % als relevanter Faktor angegeben werden. Mehr als die Hälfte der Teilnehmerinnen (55 %) nennt zudem die Bereitschaft, gegebenenfalls zurückzustecken, als wichtigen Aspekt. 40 % messen der finanziellen Unabhängigkeit Bedeutung bei, während 27 % die Akzeptanz durch die Familie als relevant erachten. Demgegenüber spielen traditionelle Rollenbilder mit 15 % eine deutlich geringere Rolle.





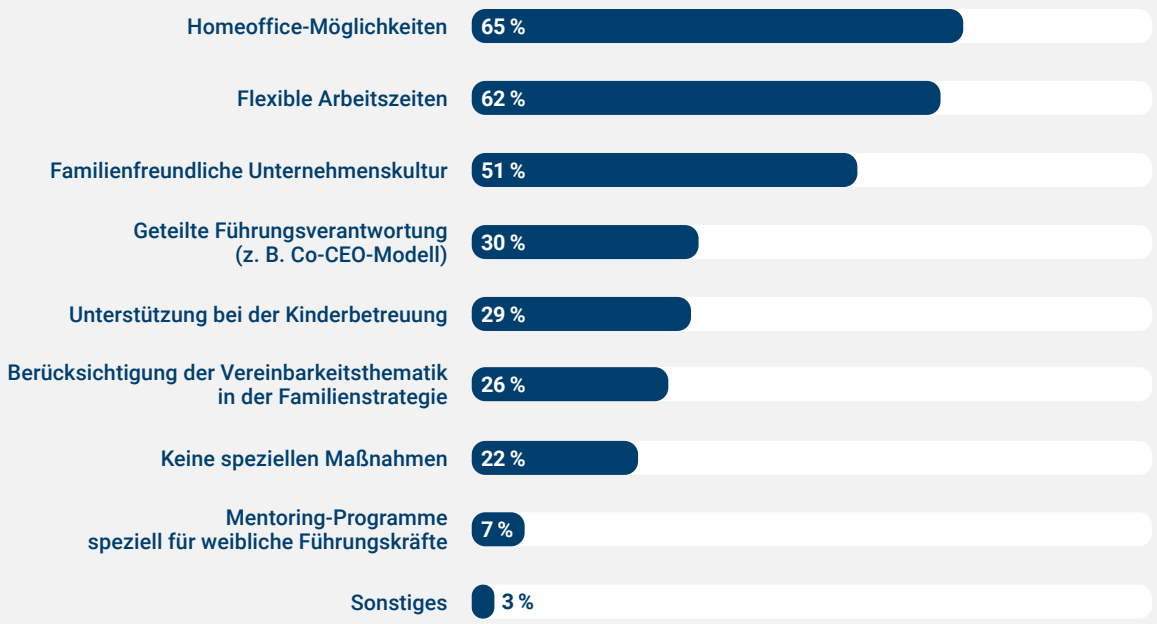
n = 136; Mehrfachnennung möglich

Abbildung 8:
Welche der folgenden Aspekte spielen bei Ihrer Partnerwahl eine Rolle?

[7] Diese Frage war eine Filterfrage nur für Töchter.

8. MASSNAHMEN ZUR UNTERSTÜTZUNG

Töchter können, sowohl in ihrer aktuellen Rolle als auch auf dem Weg hin zu einer Führungsposition, konkret unterstützt werden (siehe Abb. 9). Am häufigsten werden strukturelle Flexibilisierungsinstrumente genannt, wie Homeoffice-Möglichkeiten (65 %) und flexible Arbeitszeiten (62 %). Gleichzeitig hilft eine familienfreundliche Unternehmenskultur (51 %), die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. Diese Maßnahmen stellen die zentralen Unterstützungsinstrumente dar und zielen primär auf die zeitliche und räumliche Entlastung von Nachfolgerinnen ab. Weiterhin zeigen die Ergebnisse, dass die geteilte Führungsverantwortung, etwa in Form eines Co-CEO-Modells, mit 30 % an vierter Stelle steht und somit als eine mögliche Lösung zur Erleichterung der Unternehmensnachfolge von Töchtern angesehen werden kann.

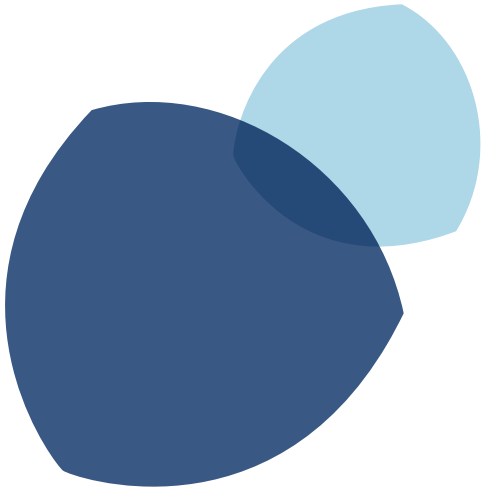


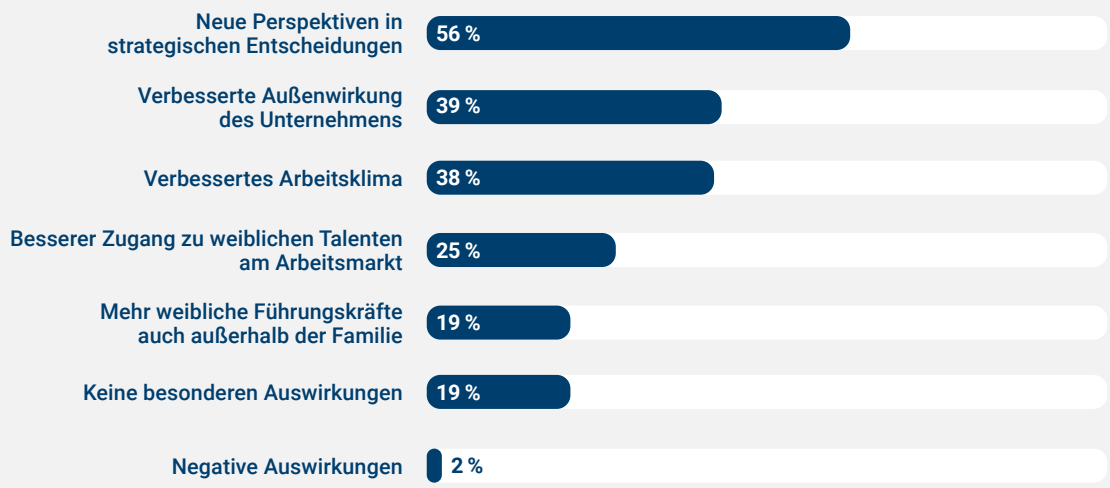
n = 165; Mehrfachnennung möglich

Abbildung 9:
Welche der folgenden Maßnahmen gibt es in Ihrem Familienunternehmen zur Unterstützung von Nachfolgerinnen?

9. AUSWIRKUNGEN AUF DAS FAMILIENUNTERNEHMEN

Abschließend zeigt Abbildung 10 die wahrgenommenen Auswirkungen, wenn Frauen aus der Familie in Führungspositionen tätig waren oder sind. Am häufigsten wird mit 56 % angegeben, dass sich neue Perspektiven in strategischen Entscheidungen ergeben. Ebenfalls häufig genannt werden eine verbesserte Außenwirkung des Unternehmens (39 %) sowie ein verbessertes Arbeitsklima (38 %). Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass weibliche Führung nicht nur interne Entscheidungsprozesse, sondern auch die Unternehmenskultur und externe Wahrnehmung positiv beeinflusst. Ein Viertel der Befragten (25 %) sieht einen besseren Zugang zu weiblichen Talenten auf dem Arbeitsmarkt als Folge weiblicher Führung innerhalb der Familie. 19 % geben an, dass es mehr weibliche Führungskräfte auch außerhalb der Familie gibt.





n = 162; Mehrfachnennung möglich

Abbildung 10:
Welche Auswirkungen hatte es auf Ihr Unternehmen, wenn Frauen aus der Familie in Führungspositionen tätig waren/sind?

5 | HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Erkenntnisse unserer Studie zeigen zweierlei: Töchter stellen in Zeiten einer allgemein abnehmenden Nachfolgebereitschaft ein enormes *Ressourcenpotenzial* für die Unternehmensnachfolge in deutschen Familienunternehmen dar. Gleichzeitig wird sichtbar, dass Töchter offenbar noch unzureichend als diese Ressource wahrgenommen und gefördert werden. Vor diesem Hintergrund sind folgende Fragen zu stellen: Wie kann sichergestellt werden, dass Töchtern die gleichen Chancen eingeräumt werden wie männlichen Familienmitgliedern? Und wie können sie ihre Nachfolgesituation gestalten und einen eigenen Weg finden, ohne auf eine ähnliche Anzahl von Rollenmodellen und Vorbildern zugreifen zu können wie ihre männlichen Altersgenossen?

IM FOKUS: DIE TÖCHTER

Nachfolge will immer aktiv gestaltet werden. Die Auseinandersetzung mit dem Selbstbild und den eigenen Lebenswünschen und -plänen braucht Zeit und Gelegenheiten, sich mit Gleichgesinnten und Altersgenossinnen auszutauschen. Für Nachfolgerinnen stellt sich dabei zunächst die Frage nach den Erwartungen an sich selbst in der Rolle als Tochter, Unternehmerin und potenzielle Mutter. Vor diesem Hintergrund kann eine Karriereplanung nicht ohne Weiteres linear bzw. traditionell (Schule, Studium, Sammlung von Berufserfahrung) erfolgen, sondern muss vielmehr Schwangerschaft, Elternzeit und Carearbeit berücksichtigen. Gleichzeitig gilt es, einen Umgang mit den Erwartungen Dritter zu finden (u. a. denen der Eltern, der Ehe- und Lebenspartner sowie der Kunden, Lieferanten und Belegschaft des Unternehmens). Hierfür bedarf es der notwendigen Zeit und in diesem Zusammenhang auch hilfreicher Formen von Beratung durch Dritte, um den eigenen Weg zu finden und zu gehen.

Es stellen sich in Bezug auf das Alltagsleben eine Vielzahl von Fragen, die zu reflektieren und bereits im jungen Erwachsenenalter zum ersten Mal zu erwägen sind:[8] Wie möchte ich unter den aufmerksamen Blicken der ganzen Belegschaft die erste weibliche Chefin des traditionsreichen Familienunternehmens und vielleicht größten Arbeitgebers am Ort sein? Wie lebe ich meine persönliche Freiheit, wenn von Kleidungsstil, der Wahl des Autos bis zum Freundeskreis alles unter Beobachtung ist? Wie gelingt mir unter diesen Bedingungen die Wahl eines Partners, der mir aus Berlin, Madrid oder London in die kleine Heimatstadt folgt? Und wenn der Partner aus dem Heimatort stammt – ist dieser Partner eher an dem Menschen oder dem sozialen Status interessiert? Im Umgang mit all diesen Fragen fühlen sich Töchter häufig allein gelassen und finden nur selten Möglichkeiten eines strukturierten Austausches mit potenziellen Nachfolgerinnen gleichen Alters.

Unabhängig vom familienstrategischen Reifegrad der Unternehmerfamilie und der vorhandenen Vorbereitung einer Nachfolge markiert der (meist öffentlich kommunizierte) Antritt einer Nachfolge einen großen Wendepunkt für das eigene Leben. Man übernimmt nun Schritt für Schritt Verantwortung, wird sichtbarer Teil das generationenübergreifenden Familienprojekts. Als Mitglied des Eigentümerkreises bzw. des Top-Management-Teams ist man nun an weitreichenden Entscheidungen beteiligt. Oftmals werden eine Vielzahl von (unausgesprochenen) Erwartungen an die Vertreterin der Nachfolgegeneration geknüpft.

IM FOKUS: UNTERNEHMERFAMILIE UND UNTERNEHMEN

Die Erkenntnisse der Erhebung verdeutlichen ein weiteres Mal, dass im direkten Umfeld einer Nachfolgerin noch ein erheblicher Entwicklungsbedarf besteht. So sind insbesondere innerhalb der Unternehmerfamilie die offenbar immer noch stark wirkenden traditionellen Rollenvorstellungen systematisch zu thematisieren und auf ihre Angemessenheit hin kritisch zu hinterfragen. Zudem geht es darum zu klären, wie eine zukunftsfähige *Governance des Familienunternehmens* aussehen kann. Es braucht dezidierte Diskussionen im Rahmen eines kontinuierlichen familienstrategischen Entwicklungsprozesses. Nur wenn innerhalb der Unternehmerfamilie die einhellige Mei-

[8] Siehe hierzu ausführlich Caspary & Rüsen (2025) sowie Rüsen & Nadler (2022).
An dieser Stelle sei angemerkt, dass sich auch männliche Nachfolger einige der im Folgenden aufgeführten Fragen stellen.

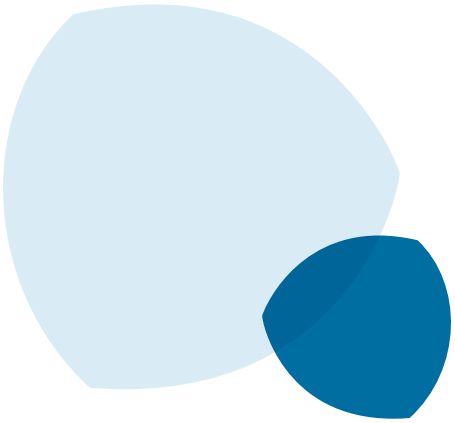
nung existiert, dass einer Töchternachfolge der gleiche Stellenwert eingeräumt wird wie der durch einen männlichen Nachfolger, kann Chancengleichheit innerhalb der Familie entstehen. Fehlt dies und wird ein Nachfolgemodell und die Tätigkeit im Familienunternehmen ausschließlich an typischen Entwicklungspfaden männlicher Nachfolger ausgerichtet, geraten Töchter in der Nachfolge schnell ins Hintertreffen. Dieses Zitat einer hochqualifizierten potenziellen Nachfolgerin für eine Vorstandsposition verdeutlicht das:

„Ich habe alle notwendigen und vorgegebenen Ausbildungsschritte absolviert und die notwendige Berufserfahrung gesammelt. Nun stehe ich vor der Frage, meinen Hut in den Ring zu werfen, möchte aber mit Anfang dreißig langsam auch mit der Nachwuchsplanung mit meinem Partner beginnen. Wenn ich nun bei meiner Bewerbung dieses Thema aufwerfen würde, habe ich Sorge, dass dies von unserem Personalausschuss als Malus bei meiner Person im Vergleich zu meinen Cousins, die ebenfalls in den Startlöchern stehen, angesehen wird. Bevor ich mich hier mit Diskussionen zu Teilzeit- und Co-CEO-Modellen in unserer Familie, die noch nie eine Frau in einer Top-Führungsposition hatte, gleich zu Beginn blamiere, forciere ich lieber meine aktuelle Karriere und strebe lieber eine Führungsrolle bei meinem Arbeitgeber an, der Mutterschaft und Tätigkeit bereits seit Jahrzehnten praktiziert. Es zerreißt mir aber das Herz, da ich, seit dem ich denken kann, in unser Unternehmen eintreten und in die Fußstapfen meines Vaters treten wollte."

Unsere Studienergebnisse zeigen überdies sehr eindeutig, dass auch in der Mitarbeiterschaft und im Umfeld des Familienunternehmens veraltete Vorstellungen von Führungsaufgaben und -rollen existieren. Kunden und Lieferanten sind offenbar ebenfalls selten auf zeitgenössische Formen einer Unternehmensführung eingestellt, die über Teilzeit- oder Co-Führungsmodelle operieren. Allzu oft bestehen auch die Beirats- und Aufsichtsgremien aus (meist älteren) männlichen Mitgliedern, die andere Vorstellungen zur Ausführung entsprechender Führungsrollen bzw. zur Weiterentwicklung dieser Gremien haben. Für das Gelingen einer ersten weiblichen Nachfolge bedarf es daher nicht nur des Mutes aller Beteiligten, sich auf neue Führungskonzepte einzulassen. Grundsätzlich ist das Aufgabenportfolio kritisch zu reflektieren. Entscheidend ist hierbei, dass die gelebten Modelle der männlichen Vorgänger nicht als Orientierungsrahmen herangezogen werden und Anpassungen als „Abstriche" gegenüber dem männlichen Modell betrachtet werden.

IM FOKUS: POLITIK UND GESELLSCHAFT

Im Hinblick auf weibliches Unternehmertum gibt es nach unserem Kenntnisstand wenige bzw. kaum wahrnehmbare Diskussionen, die Mädchen und junge Frauen zur selbstständigen Tätigkeit oder der Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen ermutigen. Wird (Familien-)Unternehmertum im Kontext einer „Neiddebatte" sogar eher kritisch dargestellt, bekommt Unternehmertum insgesamt eine negative Konnotation in politischen bzw. öffentlichen Debatten. Kommen Nachfolgerinnen nicht als Rollenmodelle für junge Menschen vor, fehlen hier gesellschaftliche Impulse, die insbesondere junge weibliche Mitglieder unserer Gesellschaft ermutigen könnten, eine entsprechende Lebensentscheidung zu treffen.



6 | LITERATURVERZEICHNIS

- AllBright Stiftung (2024): Generationswechsel als Chance: Familienunternehmen auf dem Weg zu gemischter Führung. Berlin: AllBright.
- Caspary, S. & Rüsen, T. A. (2025): Töchter in der Nachfolge. Wie aus Nachfolgerinnen Vorreiterinnen werden. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Groth, T.; Rüsen, T. & Schlippe, A. v. (2023): Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern. Wie Nachfolge in Unternehmen und Gesellschafterkreis gestaltet werden kann. 2., aktual. Auflage. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Meier, M. M. & Rüsen, T. A. (2024): Nachfolger in der Führungsrolle. Wie der Einstieg in die operative Nachfolge gelingt. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Meier, M. M.; Rüsen, T. & Portz, K. (2025): Familienexternes Management in Familienunternehmen. Chancen erkennen, Fallstricke vermeiden. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Rüsen, T. A. & Nadler, M. (2022): Töchter in der Nachfolge. Eine Option mit Anziehungskraft. In: Familienunternehmen und Strategie (FuS), 4/2022, S. 136-141.
- Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. Aktual. Neuauflage. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

KONTAKT

HERAUSGEBER

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit mehr als 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 88 98 300

AUTOREN

Tom A. Rüsen

Sophia Jungk

Ruth Orenstrat

Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung
E-Mail: tom.ruesen@wifu-stiftung.de

Sophia Jungk
Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin für Entrepreneurship & Innovation an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht
E-Mail: sophia.jungk@ebs.edu

Dr. Ruth Orenstrat
Teamleitung Marketing & Kommunikation der WIFU-Stiftung
E-Mail: ruth.orenstrat@wifu-stiftung.de

WWW.WIFU.DE

WIFU-PUBLIKATIONEN

Eine Vollversion der Studie steht zum Download in der Bibliothek der WIFU-Stiftung bereit:

wifu.de/bibliothek/toechter-nachfolge/

WIFU_KOMPAKT

Grundlagenwissen auf den Punkt gebracht: In jeder Folge von WIFU_kompakt steht ein praxisrelevanter Inhalt im Fokus.

WIFU-PODCASTS

Die WIFU-Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sind gefragte Gesprächspartner in Podcasts rund um das Thema Familienunternehmen und Unternehmerfamilie. In dieser Kategorie stehen Podcasts im mp3-Format und Links zu externen Podcast-Folgen zur Verfügung.

STUDIEN

Studien dokumentieren die Forschungsergebnisse des WIFU und anderer Organisationen aus Untersuchungen zu aktuellen Themen rund um Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

QR-CODE ZU UNSERER ONLINE-BIBLIOTHEK

PRAXISLEITFÄDEN

Die Praxisleitfäden schneiden Erkenntnisse aus Forschung und Praxis auf die Bedürfnisse von Familienunternehmern und Familienunternehmerinnen zu.

Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten

E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 88 98 300

www.wifu.de

© 2026 · WIFU-Stiftung