WIFU STIFTUNG

WHU-PRAXISSTUDIE

NACHFOLGERINNEN IN FAMILIEN-UNTERNEHMEN

UNTERSUCHUNG ZU DEN CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR NACHFOLGERINNEN IN FAMILIEN-UNTERNEHMEN

von
Rolf Wilmes
Nadine Kammerlander

FRIEDRICH NAUMANN STIFTUNG Für die Freiheit.

VdU Verband deutscher Unternehmerinnen

WHU Otto Beisheim School of Management

NACHFOLGERINNEN IN FAMILIEN-UNTERNEHMEN

Untersuchung zu den Chancen und Herausforderungen für Nachfolgerinnen in Familienunternehmen

Rolf Wilmes, Prof. Dr. Nadine Kammerlander

ANALYSE

Impressum

Herausgeberin
Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit
Truman-Haus
Karl-Marx-Straße 2
14482 Potsdam-Babelsberg

/freiheit.org
/FriedrichNaumannStiftungFreiheit
/FNFreiheit
/stiftungfuerdiefreiheit

Autorinnen und Autoren
Rolf Wilmes, Doktorand | WHU
Prof. Dr. Nadine Kammerlander, Co-Institutsleiterin | WHU
Constanze Jäger, Studentische Hilfskraft | WHU
Anna Singer, Studentische Hilfskraft | WHU

Redaktion
Justus Lenz, Liberales Institut
der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit

Evelyne de Gruyter, Geschäftsführerin
Verband deutscher Unternehmerinnen e.V. (VdU)

Kontakt
Telefon +49 30 220126-34
Telefax +49 30 690881-02
E-Mail service@freiheit.org

Stand
August 2023

Hinweis zur Nutzung dieser Publikation
Diese Publikation ist ein Informationsangebot der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit. Die Publikation ist kostenlos erhältlich und nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf nicht von Parteien oder von Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden (Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie Wahlen zum Europäischen Parlament).

Lizenz
Creative Commons (CC BY-NC-ND 4.0)

ISBN
978-3-948950-38-5

Die Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit
bietet auf Grundlage der Idee des Liberalismus Angebote zur Politischen Bildung in Deutschland und in aller Welt. Mit unseren Veranstaltungen und Publikationen ermutigen wir Menschen, sich aktiv im politischen Geschehen einzumischen. Begabte junge Menschen fördern wir durch Stipendien. Seit 2007 ist der Zusatz „für die Freiheit" Bestandteil unseres Stiftungsnamens. Denn die Freiheit hat keine gute Konjunktur im Deutschland dieser Tage. Umso wichtiger ist es, für Freiheit zu werben und die Verantwortung wahrzunehmen, die mit Freiheit einhergeht. Wir tun dies seit unserer Gründung am 19. Mai 1958. Unsere Geschäftsstelle ist in Potsdam, Büros unterhalten wir in ganz Deutschland und über 60 Ländern der Welt.
www.freiheit.org

Der Verband deutscher Unternehmerinnen e.V. (VdU)
vertritt seit 1954 als Wirtschaftsverband branchenübergreifend die Interessen von Unternehmerinnen in Politik und Gesellschaft. Seit über 65 Jahren setzt sich der VdU für mehr weibliches Unternehmertum, mehr Frauen in Führungspositionen und bessere Bedingungen für Frauen in der Wirtschaft ein. In besonderem Maße zeichnet uns die Verbindung von unternehmerischer Interessenvertretung und gleichstellungspolitischer Lobby aus. Seit 2018 verleiht der VdU den *she succeeds award* für die weibliche Nachfolge unter der Schirmherrschaft des Bundeswirtschaftsministers. Es ist der erste und einzige Preis in Deutschland, der erfolgreiche Unternehmensnachfolgen und -übergaben auszeichnet.
www.vdu.de

Inhalt

EXECUTIVE SUMMARY 4

1. EINFÜHRUNG 5

2. FRAGESTELLUNG UND VORGEHENSWEISE 6

3. LITERATURRECHERCHE ZU NACHFOLGERINNEN 6

Methodik 6

Ergebnisse 6

4. QUALITATIVE INTERVIEWS MIT NACHFOLGERINNEN 10

Methodik Vorstudie 10

Übersicht Ergebniskapitel Vorstudie 11

Methodik Hauptstudie 12

Übersicht Ergebniskapitel Hauptstudie 13

Kinderbetreuung 13

Vereinbarkeit Familie und Unternehmertum 16

Ländlicher Standort 17

5. ZUSAMMENFASSUNG 19

PRAXISTIPPS VON/FÜR NACHFOLGERINNEN 21

LISTE DER ANALYSIERTEN WISSENSCHAFTLICHEN PUBLIKATIONEN 22

ÜBER DIE AUTORINNEN UND AUTOREN UND DAS INSTITUT 24

A. Executive Summary

Familienunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft und ihr langfristiger Erfolg hängt stark von einer effektiven Nachfolgeplanung ab. Allerdings ist es im 21. Jahrhundert nach wie vor wahrscheinlicher, dass ein Sohn als eine Tochter das Familienunternehmen übernimmt. Daher soll diese Studie dazu beitragen, die Chancen und Herausforderungen aufzuzeigen, die Nachfolgerinnen in Familienunternehmen erfahren. Das Institut für Familienunternehmen und Mittelstand der WHU – Otto Beisheim School of Management hat in Zusammenarbeit mit der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit und dem Verband deutscher Unternehmerinnen eine Literaturrecherche durchgeführt und 22 Nachfolgerinnen aus deutschen Familienunternehmen interviewt, davon zehn in der Vorstudie und zwölf in der Hauptstudie.

Die Anwesenheit von Nachfolgerinnen in Familienunternehmen ist oft unverzichtbar. Allerdings erfordert die Betreuung von Kindern Flexibilität, um bei Krankheit oder Hausaufgabenbetreuung am Nachmittag einspringen zu können. Leider bieten die vorhandenen Betreuungsangebote diese Flexibilität oft nicht. Daher kann eine gleichberechtigte Aufteilung familiärer Verpflichtungen zwischen den Partnern dazu beitragen, die beruflichen und mentalen Belastungen von Nachfolgerinnen zu reduzieren.

Wenn Nachfolgerinnen das Unternehmen übernehmen, ziehen sie häufig an den meist ländlichen Standort (zurück). Hier fehlt es oft an einer Infrastruktur, die schnelles Pendeln in die Stadt ermöglicht und Kindern die Möglichkeit gibt, eigenständig zu Freizeitaktivitäten zu gelangen, anstatt von den Eltern gefahren zu werden. Hinzu kommt, dass familiäre Verpflichtungen einen großen Teil der verfügbaren Zeit der Nachfolgerinnen in Anspruch nehmen, so dass bürokratische Aufgaben die verbleibende Zeit zusätzlich einschränken und somit dem Unternehmen nicht zur Verfügung stehen.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, könnte die Politik den Ausbau flexibler Betreuungsangebote vorantreiben, die Rahmenbedingungen für eine paritätische Aufteilung von familiären Aufgaben verbessern, infrastrukturelle Herausforderungen im ländlichen Raum durch den Ausbau des Radverkehrsnetzes und die Einführung von Kindertaxis reduzieren und die Entbürokratisierung für mittelständische Familienunternehmen vorantreiben.

1. Einführung

Familienunternehmen, also jene Unternehmen, in denen eine Familie einen starken Einfluss auf das Unternehmen hat, prägen die Wirtschaft in Deutschland wie in kaum einem anderen Land. Laut der Stiftung Familienunternehmen stellen sie über 90 Prozent aller Unternehmensformen und mehr als die Hälfte aller Arbeitsplätze. Eine erfolgreiche Nachfolge[1] innerhalb der Familie, also die erfolgreiche Planung und Durchführung der Übertragung von Führung und Eigentum auf die nächste Generation von Familienmitgliedern, ist oft eines der wichtigsten Ziele von Familienunternehmen. Attribute wie eine „enkeltaugliche" und dementsprechend langfristige Ausrichtung, ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein, aber auch die Identifikation mit dem (meist ländlichen) Standort prägen die Kultur in diesen Unternehmen.

Ein erfolgreicher Nachfolgeprozess ist dabei oft entscheidend für den Fortbestand des Unternehmens. Schließlich werden hier die Weichen für die zukünftige Unternehmensausrichtung gestellt und – besonders bei Übergaben innerhalb der Familie – die Nachfolgerinnen und Nachfolger (Next Gen) auf die Unternehmensführung vorbereitet. Nicht zu unterschätzen ist auch die Außenwirkung der Nachfolge. Beispielsweise zeigen Studien, dass Familienunternehmen häufig ein höheres Ansehen genießen als Nicht-Familienunternehmen. Ein Next Gen aus den eigenen Reihen der Familie signalisiert den Fortbestand des Unternehmens und kann somit zu einer positiven Wahrnehmung des Unternehmens und seiner Produkte beitragen.

Als Alternative bleiben lediglich die Optionen, einen externen CEO einzustellen, das Unternehmen zu liquidieren oder es an nicht-familiäre Investoren zu verkaufen, die möglicherweise nicht in gleichem Maße wie ein Familienmitglied die langfristigen Ziele des Unternehmens berücksichtigen.

Die Forschung zeigt jedoch, dass mit der Übergabe des Unternehmens vielfältige Herausforderungen einhergehen. Nur wenige Unternehmen bestehen über die dritte Generation hinaus. Insbesondere seitens der Nachfolgenden gibt es vielfältige Hürden. Während in der Vergangenheit der Sohn oder die Tochter bereits im Kindesalter als Next Gen designiert wurden, so ist die Frage der Nachfolge im 21. Jahrhundert nicht mehr so einfach zu beantworten. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer akzeptieren heutzutage die eigenständige Berufsentscheidung der Kinder viel mehr als noch vor wenigen Jahrzehnten. Wünsche wie die nach beruflicher Selbstverwirklichung und Mobilität – besonders, wenn das Familienunternehmen im ländlichen Raum angesiedelt ist – lassen die Unternehmerkinder direkt nach dem Studium oder der Ausbildung oft andere Wege außerhalb des Familienunternehmens einschlagen. Dadurch verringert sich möglicherweise auch die Bindung zum eigenen Familienunternehmen. Die Entscheidung zur Nachfolge erfordert somit von den Kindern ein großes Zugeständnis zum Unternehmen.

Jedoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Töchter in Deutschland das Familienunternehmen übernehmen, im 21. Jahrhundert immer noch geringer als bei Söhnen. Die Stiftung Familienunternehmen kommt in ihrer Umfrage zu Deutschlands nächster Unternehmergeneration aus dem Jahr 2022 zu dem Ergebnis, dass es in Familienunternehmen immer noch üblich ist, den Söhnen bei der Nachfolgeplanung den Vorzug zu geben. Im Vergleich zu männlichen Next Gens können sich weibliche Next Gens eher vorstellen, in einem anderen Familienunternehmen angestellt zu sein und schätzen die Wahrscheinlichkeit geringer ein, in die Geschäftsführung des eigenen Familienunternehmens einzutreten. Die AllBright-Stiftung veröffentlichte im März 2022 eine Studie, aus der hervorgeht, dass Familienunternehmen in Deutschland nach wie vor überwiegend Männer aus der Eigentümerfamilie in einflussreiche Positionen wie den Vorsitz der Geschäftsführung oder des Aufsichtsrats berufen. Auch das Ranking der 1000 größten deutschen Familienunternehmen des Verlags Die Deutsche Wirtschaft bestätigt diesen Befund. Hier liegt der Anteil von Frauen in der Position des CEOs unter 5 Prozent (Stand: März 2023).

Dass der Anteil von Frauen in einflussreichen Positionen in Familienunternehmen besonders gering ist, überrascht angesichts der Erkenntnisse aus der Forschung. Internationale Managementstudien belegen, dass (geschlechter-)diverse Teams, insbesondere auf der Führungsebene, zu einer größeren Vielfalt in Entscheidungsprozessen und damit zu einer höheren Entscheidungsqualität führen können. Familienunternehmen zeichnen sich oft durch flache Hierarchien und eine zentralisierte Entscheidungsmacht der Geschäftsführung aus, wodurch Frauen in Führungspositionen besonders zur Verbesserung der Entscheidungsqualität beitragen können. Zudem ist zu erwarten, dass in Familienunternehmen Top-Positionen häufiger von Frauen besetzt werden, da die Töchter – anders als weibliche Führungskräfte in Nicht-Familienunternehmen – sich nicht von ganz unten nach oben hocharbeiten und die damit verbundenen Hürden überwinden müssen. Außerdem haben Forschungsarbeiten zu Familienunternehmen gezeigt, dass Töchter, die die Nachfolge antreten, eine hohe Strahlkraft auf Mitarbeiterinnen und Bewerberinnen haben. Dies kann dazu beitragen, dass Frauen vermehrt in höhere Positionen aufsteigen oder sich darauf bewerben. Gerade in Zeiten von Ungewissheit und Fachkräftemangel können Familienunternehmen von den strategischen Vorteilen profitieren, die eine vielfältige Führungsebene, beispielsweise durch eine Nachfolgerin, mit sich bringen kann.

Zusammenfassend ist der Anteil von Töchtern, die die Nachfolge antreten, deutlich geringer als von Söhnen. Jedoch können vor allem Familienunternehmen von den Effekten, die die Vielfalt durch eine Nachfolgerin mit sich bringt, im besonderen Maße profitieren. Somit spielen sie eine entscheidende Rolle bei der Sicherung des Fortbestands von Familienunternehmen.

1 Im folgenden Text wird der Begriff 'Nachfolge' synonym verwendet, um die Übertragung von Führung und Eigentum innerhalb der Familie zu bezeichnen.

2. Fragestellung und Vorgehensweise

Angetrieben durch den geringen Frauenanteil in der Unternehmensführung von Familienunternehmen und die Potentiale, die mit Diversität verbunden sind, thematisiert die vorliegende Studie das Thema Nachfolgerinnen in Familienunternehmen. Dazu gehen wir folgender Frage nach:

Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich für Nachfolgerinnen in Familienunternehmen?

Die Studie besteht aus einer Literaturrecherche und einer qualitativ-empirischen Untersuchung zu den Chancen und Herausforderungen für Nachfolgerinnen. Wir werden zunächst die bisherige wissenschaftliche Literatur zu Nachfolgerinnen in Familienunternehmen analysieren und die Erkenntnisse in einem strukturierten Literaturüberblick zusammenfassen. Anschließend werden wir in einer Vorstudie zehn Interviews mit Nachfolgerinnen aus deutschen Familienunternehmen auswerten und die identifizierten Chancen und Herausforderungen mit den Erkenntnissen aus der Literatur vergleichen. Darauf aufbauend führen wir in der Hauptstudie 12 Interviews mit weiteren Nachfolgerinnen durch, um die relevanten Chancen und Herausforderungen im Detail zu verstehen.

3. Literaturrecherche zu Nachfolgerinnen

Methodik

Um die relevante Literatur zu ermitteln, die für die Beantwortung unserer Forschungsfrage relevant ist, haben wir Scopus verwendet, die größte existierende Datenbank für wissenschaftliche Literatur. Als Ausgangspunkt für unsere Literaturrecherche diente der Literaturüberblick über die Beteiligung von Frauen in Familienunternehmen von Campopiano und Kollegen (2017). In diesem systematischen Literaturüberblick identifizieren die Forscher und Forscherinnen 16 begutachtete Publikationen für den Zeitraum bis 2016, die sich mit der Nachfolge von Frauen in Familienunternehmen beschäftigen.

Zudem haben wir eine strukturierte Literaturrecherche von Publikationen durchgeführt, die zwischen 2017 und Dezember 2022 in begutachteten Zeitschriften veröffentlicht wurden. In Anlehnung an Campopiano und Kollegen (2017) verwendeten wir den folgenden Suchalgorithmus für Schlüsselwörter im Titel oder Abstract: („family business“ oder „family firm“) und („gender“ oder „woman“ oder „female“ oder „wife“ oder „daughter“ oder „sister“ oder „spouse“).

Wir beschränkten die Literaturrecherche auf von unabhängigen Fachleuten begutachteten (peer-reviewed) Publikationen, die in etablierten Fachzeitschriften veröffentlicht wurden. Akademische Fachzeitschriften gewährleisten die Qualität der veröffentlichen Publikationen. Außerdem haben die dort veröffentlichen Publikationen einen großen Einfluss auf das Fachgebiet. Wir haben daher nur Publikationen berücksichtigt, die in Zeitschriften erschienen sind, die nach dem Maßstab des international angesehenen Australian Journal of General Practice 2021 (AJG) auf Rang drei oder höher liegen. Der AJG-Score dient zur Einstufung von Zeitschriften und zur Bewertung der Qualität und des Einflusses der in ihnen veröffentlichten Forschung. Außerdem haben wir Publikationen im „Journal of Family Business Strategy“ (AJG2021-Rang 2) aufgrund der Relevanz für unsere Forschungsfrage in unsere Suche eingeschlossen.

Diese Vorgehensweise führte zunächst zu 44 Publikationen, die wir analysiert haben, um die wirklich relevanten Publikationen zu identifizieren. Wir haben Publikationen ausgeschlossen, die sich nicht mit Wirtschafts- und Managementthemen befassen (eine Publikation), die nicht speziell auf die Nachfolge eingehen (15 Publikationen) oder die sich nur auf eine bestimmte Region beziehen, die sich stark von Deutschland unterscheidet (z.B. Nachfolgerinnen im arabischen Kontext) (5 Publikationen).

Zusätzlich haben wir alle Publikationen überprüft, die die Arbeit von Campopiano und Kollegen (2017) zitieren, um weitere relevante Studien zu identifizieren, die möglicherweise nicht in der ursprünglichen Literaturrecherche enthalten waren. Dieses Vorgehen führte zu einer weiteren Studie, die wir in unsere Literatursammlung aufgenommen haben.

Ergebnisse

Dieser Auswahlprozess führte zu einer endgültigen Auswahl von 24 Publikationen, die in 14 verschiedenen wissenschaftlichen Fachzeitschriften veröffentlicht wurden. Nach Durchsicht der vorhandenen Forschungsarbeiten zu Nachfolgerinnen in Familienunternehmen haben wir die ausgewählte Literatur in eine Rahmenstruktur eingeordnet, die in *Tabelle 1* dargestellt ist. Die Rahmenstruktur gliedert sich in die Ebenen Umwelt, Unternehmen, Familie und Individuum, die sich auf die Chancen und Herausforderungen für Nachfolgerinnen beziehen. Zudem haben wir die in der Literatur identifizierten Chancen und Herausforderungen um Implikationen ergänzt.

Tabelle 1 | Rahmenstruktur der ausgewählten Forschungsartikel über Chancen und Herausforderungen für Nachfolgerinnen

EBENE	CHANCEN FÜR NACHFOLGERINNEN	HERAUSFORDERUNGEN FÜR NACHFOLGERINNEN	IMPLIKATIONEN
Umweltebene	Gesellschaftliche Umstellung der Prioritäten bei Nachfolgeentscheidungen von Geschlecht und Geburtsreihenfolge zu Eignung und Kompetenz. (Cavicchioli et al., 2018; Kubíček & Machek, 2019)	Traditionelle Geschlechternormen (z. B. Primogenitur) sind in Unternehmen immer noch präsent und halten Töchter davon ab, eine Nachfolge in Betracht zu ziehen. (Campopiano et al., 2017; Feldmann et al., 2022; Gimenez-Jimenez et al., 2021)	Politische Entscheidungsträger können gegen Vorurteile und Diskriminierung vorgehen, die Frauen möglicherweise am beruflichen Aufstieg hindern, indem sie Maßnahmen und Praktiken zur Förderung von Vielfalt und Integration umsetzen.
	Nachfolgerinnen sind häufig besser ausgebildet als Nachfolger, weil sie eher dazu neigen, zunächst außerhalb des Unternehmens zu arbeiten, was ihre Fähigkeiten für die Nachfolge weiter stärkt. (Campopiano et al., 2017; Kubíček & Machek, 2019)	Die Rolle der Next Gen wird teilweise durch männliche Stereotypen wie Macht und Dominanz sozial konstruiert, was Töchter möglicherweise von der Nachfolge abhält, wenn sie diese Stereotypen nicht erfüllen. (Maseda et al., 2022)	Formalisierte partizipatorische Entscheidungsprozesse in Familien fördern die Einbeziehung von Töchtern und ihre Berücksichtigung bei der Nachfolge, da gesellschaftlich gängige Vorurteile umgangen werden. (Maseda et al., 2022)
Unternehmensebene	Frauen entscheiden sich möglicherweise eher für die Nachfolge in Familienunternehmen aufgrund der erhöhten Flexibilität, die ihnen als selbstständige Unternehmerinnen im Vergleich zu einer Anstellung ermöglicht wird, insbesondere hinsichtlich der Kinderbetreuung. (Feldmann et al., 2022; Maseda et al., 2022)	Nachfolgerinnen sind mit dem Phänomen der „gläsernen Decke“ konfrontiert, die sie am Aufstieg in die höchsten Führungsebenen hindert, da sie zusätzliche Kompetenzen nachweisen müssen. (Nekhili et al., 2018)	Um den Wunsch nach Mutterschaft und Karriere in einem Unternehmen zu vereinbaren, benötigen Nachfolgerinnen ein unterstützendes gesellschaftliches Umfeld, beispielsweise durch flexible Betreuungsangebote zu Randzeiten.
	Nachfolgerinnen können in Führungsgremien aufsteigen und dort einen kooperativeren Führungsstil fördern, der der Dynamik in den Führungsetagen zugutekommt. (Nekhili et al., 2018)		Politische Entscheidungsträger können Organisationen dazu ermutigen, bewährte Verfahren zur Förderung von Vielfalt und Integration (auch in den Führungsetagen) zu übernehmen, wie z. B. die Umsetzung von Diversitätszielen und die Transformation zu einer inklusiveren Unternehmenskultur.
	Oftmals ergreifen Töchter den Weg in Führungspositionen, indem sie zu Beginn ihrer Karriere eher unauffällige und administrative Aufgaben übernehmen und dadurch Erfahrungen sammeln. (Byrne et al., 2019; Xian et al., 2021)	Nachfolgerinnen sehen sich mit dem Risiko konfrontiert, bei der Besetzung von Führungspositionen zugunsten männlicher Familienmitglieder übersehen zu werden, da sie häufig als weniger fähige Führungskräfte stereotypisiert werden (Bormann et al., 2021; Nekhili et al., 2018) und zu Beginn eher untergeordnete Rollen einnehmen. (Byrne et al., 2019)	Indem typisch weibliche Geschlechternormen wie Fürsorglichkeit bewusst im eigenen Führungsstil betont werden, kann die Authentizität verbessert werden. (Hytti et al., 2017)

	Die langfristige Ausrichtung und der damit verbundene Wunsch, dass das Unternehmen in der Familie bleibt, motiviert die Übergeber, geschlechtsspezifische Vorurteile zu überwinden und ihre Töchter im Unternehmen zu sozialisieren, um die dynastische Nachfolge zu sichern. (Jain et al., 2021)	Stakeholder glauben bei Töchtern in Familienunternehmen häufig nicht automatisch an deren Führungsfähigkeiten, was zu einer mangelnden Einbindung und Sozialisierung der Töchter im Unternehmen führen kann und die Fähigkeit der Tochter einschränkt, aus der Arbeitserfahrung im Familienunternehmen Nutzen zu ziehen. (Hytti et al., 2017; Kubíček & Machek, 2019)	Die frühe Unterstützung der Tochter durch die Übergeber stärkt ihre Legitimität. (Maseda et al., 2022) Elterliches Mentoring wird als entscheidender Faktor für die Förderung der Führungsqualitäten von Töchtern angesehen. (Maseda et al., 2022)
	Weibliche Werte wirken sich wahrscheinlich auch auf den organisatorischen Kontext aus, wenn Nachfolgerinnen Entscheidungsbefugnisse haben: Weibliche CEOs sind sensibler für Geschlechtervielfalt in der Belegschaft und lösen einen „Sogeffekt“ für weibliche Mitarbeitende aus. (Cruz et al., 2019; Madison et al., 2021)	Häufig werden Töchter auf der Grundlage männlicher Werte beurteilt (und wenden männliche Führungsstile an, um von der Belegschaft akzeptiert zu werden) (Mussolino et al., 2019), was im Widerspruch zu den gesellschaftlichen Erwartungen an die Rolle der Tochter stehen kann. (Xian et al., 2021)	Weibliche Vorbilder aus anderen Familienunternehmen können eine wertvolle Inspirationsquelle für Töchter sein, die die Übernahme des Familienunternehmens in Erwägung ziehen, insbesondere wenn es in der Familie kein weibliches Vorbild gibt.
	Nachfolgerinnen „vermenschlichen“ den Arbeitsplatz und fördern so die soziale Verantwortung des Unternehmens. (Mussolino et al., 2019; Richards, 2022)	Wenn Nachfolgerinnen einen kooperativen Führungsstil bevorzugen, kann es für Übergeber mit patriarchalischer Führungskultur schwieriger sein, die Kontrolle an die Nachfolgerinnen abzugeben und sich vom Unternehmen zu lösen. (Kubíček & Machek, 2019; McAdam et al., 2021)	Externe Berufserfahrung hilft den Töchtern, innerhalb der Familie und des Unternehmens Legitimität für ihren eher offenen und emphatischen Führungsstil zu erlangen. (McAdam et al., 2021)
Familiäre Ebene	Weibliche Manager von Familienunternehmen haben möglicherweise einen einzigartigen Vorteil, wenn es darum geht, ihre Kinder zu ermutigen, in das Familienunternehmen einzusteigen, da sie oft die Hauptbezugspersonen sind und eine starke emotionale Bindung zu ihren Kindern haben. Mütter sind möglicherweise besonders gut in der Lage, die Vorteile und Möglichkeiten der Arbeit im Familienunternehmen effektiv zu vermitteln. (Cosson & Gilding, 2021)	Ohne emotionalen Beistand der Familie verschärft sich das Problem des Rollenkonflikts zwischen Familie und Unternehmen bei den Töchtern (Welsh et al., 2021). Dieser wird durch die Erwartungen der Familie verstärkt, die nächste Generation großzuziehen, und gleichzeitig das Unternehmen nicht zu vernachlässigen. (Campopiano et al., 2017)	Die Unterstützung durch die Familie und vor allem durch den Lebenspartner hilft Frauen, Beruf und Familie besser zu vereinbaren. (Campopiano et al., 2017; Welsh et al., 2021)
	Nachfolgerinnen sind oft kooperativer, was die Nachfolgeteams unter Geschwistern stärkt (Nekhili et al., 2018; Nelson & Constantinidis, 2017), und auch	Im Unternehmenskontext werden traditionell oft Werte wie Konkurrenz und Ehrgeiz bevorzugt, was Töchter benachteiligen kann, die während der Rivalität mit Söhnen	Die Zusammenarbeit unter Geschwistern, aber auch der Einstieg von Lebenspartnern kann Töchter motivieren, die Nachfolge in Betracht zu ziehen.

die unternehmerische Zusammenarbeit mit dem Lebenspartner. (Campopiano et al., 2017)	weibliche Werte wie Altruismus und Zusammenarbeit bevorzugen könnten. (Akhmedova et al., 2020)	
Kinder können besonders sensibel auf die Familienkultur reagieren, auch wenn diese den gesellschaftlichen Normen widerspricht. Mütter, die Unternehmerinnen sind, sind daher starke Vorbilder für Töchter und tragen dazu bei, deren Einstellung zur Nachfolge zu prägen. (Feldmann et al., 2022)	Töchter zügeln oft ihre Bemühungen, sichtbar zu werden, um die Führungsrolle ihrer Väter nicht zu stören. (Maseda et al., 2022)	Töchter sollten besonders sichtbar und unabhängig von ihren Vätern werden, um Legitimität zu erlangen, indem sie sich beispielweise durch einen eher kollaborativen Führungsstil vom Vater differenzieren. (Maseda et al., 2022)
Übergeberinnen akzeptieren ihre Töchter eher als Nachfolgerinnen in einem Familienunternehmen als männliche Übergeber. (Feldmann et al., 2022)	Weibliche Führungsstile (z. B. kollaborativ) könnten dem Führungsstil der männlichen Übergeber widersprechen und daher deren Vertrauen in die Führungsfähigkeiten der Nachfolgerin beeinträchtigen. (Kubíček & Machek, 2019)	
Frauen, die in der Geschäftsführung nachfolgen und zugleich Mütter sind, betrachten die hohe Arbeitsbelastung ihrer Führungsrolle nicht als Einschränkung, sondern schätzen die Flexibilität ihrer Position als CEO, die ihnen dabei hilft, die verschiedenen Anforderungen ihrer Rolle als Mutter und ihrer beruflichen Verantwortlichkeiten zu vereinbaren. (Byrne et al., 2021)	Frauen können oft Schwierigkeiten haben, in neue Rollen im Unternehmen zu wechseln, ohne dabei die bestehende Rollenhierarchie in der Familie zu stören. Diese Herausforderung ist insbesondere für Frauen, die auch eine Mutterrolle innehaben, schwierig zu bewältigen. (Li & Piezunka, 2020)	Flexibilität im Beruf ermöglicht es Frauen, Familie und Karriere zu vereinbaren.
Töchter treten eher als Söhne in das Unternehmen ein, um es in der Familie zu halten, während Söhne oft egoistisch motiviert sind. Somit können Töchter den Familienzusammenhalt stärken, wenn sie als Unternehmerin erfolgreich sind. (Kubíček & Machek, 2019)	Männliche Übergeber neigen dazu, ihre Töchter zu sehr zu beschützen, wodurch sie Schwierigkeiten haben können, Autorität in der Nachfolge zu erlangen und somit den Erwartungen an ihre Rolle als Nachfolgerin nicht gerecht werden. (Akhmedova et al., 2020; Kubíček & Machek, 2019)	Eltern sollten ihre eigenen Vorurteile und Erwartungen bezüglich der Geschlechterrolle reflektieren und sicherstellen, dass ihre Töchter die gleichen Chancen und Ressourcen wie ihre Söhne haben, um ihre Talente und Fähigkeiten zu entwickeln und als potentielle Nachfolgerinnen in Betracht gezogen zu werden.
	Söhne profitieren möglicherweise stärker von der Arbeitserfahrung im Familienunternehmen, da Nachfolger schneller von Elternteilen des gleichen Geschlechts lernen und die meisten Übergeber aktuell Männer sind. (Gimenez-Jimenez et al., 2021)	

Individuelle Ebene	Bei kritischen Ereignissen, die zu einer ungeplanten Nachfolge führen, springt häufig die Tochter ein. (Kubíček & Machek, 2019)	Im Vergleich zu Söhnen drücken Töchter, die eine Nachfolge in Betracht ziehen, seltener explizit den Wunsch aus, die Nachfolge anzutreten. (Kubíček & Machek, 2019)	Ein früher Kontakt mit dem Familienunternehmen und eine offene und frühzeitige Diskussion über die Nachfolge innerhalb der Familie kann Töchter dazu motivieren, sich für diesen Weg zu begeistern. (Vardaman & Montague-Mfuni, 2021)
	Frauen in CEO-Positionen können sowohl traditionell männliche Eigenschaften wie Unternehmertum und Autorität als auch weibliche Eigenschaften wie Beziehungsorientierung und Mütterlichkeit in ihrem Führungsstil verkörpern. (Byrne et al., 2021; Kubíček & Machek, 2019)	Der Druck, sowohl in der Familie als auch im Unternehmen perfekt zu sein, kann zu einem hohen Stressniveau von weiblichen CEOs führen. (Byrne et al., 2021)	Durch die Förderung von Kinderbetreuungsangeboten und eine starke Unterstützung seitens des Partners können weibliche CEOs in der Lage sein, ihre familiären Verpflichtungen besser mit ihren Führungsaufgaben zu vereinbaren und dadurch den Druck zu reduzieren.

4. Qualitative Interviews mit Nachfolgerinnen

Methodik Vorstudie

Aufbauend auf der Literaturrecherche wurde eine interviewbasierte Vorstudie durchgeführt. Dafür wurden zehn semistrukturierte Interviews mit Nachfolgerinnen aus deutschen Familienunternehmen durchgeführt und analysiert, um die Erkenntnisse aus den von uns ausgewerteten Publikationen zu ergänzen. Der Fokus der Interviews lag auf der Identifikation weiterer Chancen und Herausforderungen, die vor allem für den deutschen Kontext relevant sind.

Die Interviewfragen wurden offen formuliert, um ein umfassendes Bild der Situation der Nachfolgerinnen zu erhalten. Die offenen Fragen konzentrierten sich auf die Schilderung des Nachfolgeprozesses und der damit verbundenen Herausforderungen sowie auf die Beschreibung der familiären Situation. Aufgrund der Vertraulichkeit der Interviews haben wir die personen- und unternehmensbezogenen Daten anonymisiert. Die Charakteristika der Nachfolgerinnen sind in *Tabelle 2* dargestellt.

Tabelle 2 | Eigenschaften der Interviewpartnerinnen der Vorstudie

Interview	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	**H**	**I**	**J**
Größe des Unternehmens (Anzahl der Mitarbeitenden)	11-49	>250	>250	>250	11-49	51-250	51-250	>250	>250	51-250
Industrie	Gastgewerbe	Groß- und Einzelhandel	Gastgewerbe	Verarbeitendes Gewerbe	Dienstleistung	Verarbeitendes Gewerbe	Verarbeitendes Gewerbe	Verarbeitendes Gewerbe	Verarbeitendes Gewerbe	Groß- und Einzelhandel
# der Generationen	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3
Alter der Nachfolgerinnen	20-29	20-29	30-39	40-49	40-49	30-39	20-29	40-49	50-59	40-49

Übersicht Ergebniskapitel Vorstudie

Im folgenden Ergebniskapitel werden die Erkenntnisse aus den Interviews der Vorstudie jeweils zusammenfassend in den Kategorien Führungsstil „typisch Frau", stereotypische Geschlechterrollen und Vereinbarkeit Familie und Unternehmertum dargestellt und anschließend mit den Erkenntnissen aus der Literatur verglichen.

Führungsstil „typisch Frau"?

Die Interviews haben gezeigt, dass viele Nachfolgerinnen in Familienunternehmen einen eigenen Führungsstil entwickelt haben. Dabei betonen sie insbesondere die Integration weiblicher Attribute wie eine stärkere Bedeutung von Kooperation und Gleichberechtigung. Durch diese Integration beschreiben die Nachfolgerinnen ihren Führungsstil oft als „eigen-willig", was ihnen jedoch zu mehr Authentizität verhilft.

Auch wenn die Nachfolgerinnen ihren Führungsstil als „typisch Frau" bezeichnen und sich stark damit identifizieren, konnten in den Interviews keine eindeutigen Muster für einen solchen Führungsstil festgestellt werden. Die Führungsstile der befragten Nachfolgerinnen unterscheiden sich teilweise stark voneinander.

Die Ergebnisse der Vorstudie deuten darauf hin, dass Nachfolgerinnen die Möglichkeit haben, einen authentischen Führungsstil zu entwickeln, indem sie bewusst weibliche Attribute betonen. Dabei spielt es weniger eine Rolle, welche spezifischen Attribute betont werden, als vielmehr die Tatsache, dass die Betonung weiblicher Attribute dazu beitragen kann, sich vom meist patriarchalischen Führungsstil der Übergeber abzugrenzen. Dies kann zu einer höheren Selbstwirksamkeit der Nachfolgerin beitragen und ihre Legitimität als CEO fördern.

Diese Erkenntnisse ermöglichen ein differenzierteres Verständnis weiblicher Führungsstile im Vergleich zu einigen untersuchten Publikationen. So betonen beispielsweise Kubíček und Machek (2019) sowie Akhmedova et al. (2020) mögliche Nachteile eines weiblichen Führungsstils für eine erfolgreiche Nachfolge sowie eine geringere Kompetenzzuschreibung durch Übergeber und Mitarbeiter. Andererseits betonen Studien von Byrne et al. (2019) und Xian et al. (2021), dass Nachfolgerinnen weniger Wert auf hierarchische Strukturen legen, was ihnen vor allem Vorteile im Umgang mit machtorientierten Kollegen verschaffen kann. Unsere Ergebnisse der Vorstudie zeigen auch, dass partizipative Führungsstile die Akzeptanz von Nachfolgerinnen bei den Mitarbeitenden erhöhen, aber möglicherweise zu Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit mit anderen wichtigen Akteuren wie Banken oder Lieferanten führen. Unsere Ergebnisse zeigen auch, dass Nachfolgerinnen im Umgang mit männlichen Kollegen aufgrund ihrer kommunikativen und empathischen Fähigkeiten einige Vorteile aufweisen, die ihnen dabei helfen, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen.

Stereotypische Geschlechterrollen?

Obwohl Nachfolgerinnen im Umgang mit Kollegen einige Vorteile haben, kämpfen sie auch mit stereotypischen Geschlechterrollen. Externe Partner wie Banken oder Lieferanten trauen Töchtern in Familienunternehmen häufig nicht automatisch Führungsqualitäten zu. Diese Stereotypisierung zeigt sich beispielsweise darin, dass Nachfolgerinnen nicht ernst genommen und als „kleine Mädchen" behandelt werden. In Verhandlungen müssen Nachfolgerinnen ihre Kompetenz oft mehrfach explizit unter Beweis stellen und ihre Rolle als Geschäftsführung klar kommunizieren, bevor sie als gleichwertige Gesprächspartnerin angesehen werden. Viele Nachfolgerinnen berichten von alltäglichen Diskriminierungen und Sticheleien durch männliche Kollegen. Männliche Kollegen messen die Nachfolgerinnen häufig an männlichen Attributen wie Durchsetzungsvermögen und Stärke und nicht an ihren individuellen Kompetenzen. Dies kann dazu führen, dass Nachfolgerinnen unsicher werden und weniger selbstbewusst auftreten.

Obwohl die Literatur, die sich mit stereotypischen Geschlechterrollen befasst, teilweise in anderen Ländern durchgeführt wurde (Campopiano et al., 2017; Cavicchioli et al., 2018; Feldmann et al., 2022; Gimenez-Jimenez et al., 2021; Kubíček & Machek, 2019), sind viele der bisherigen Erkenntnisse auch für das heutige Umfeld von Nachfolgerinnen in Deutschland relevant. Die Literatur betont traditionelle Geschlechterrollen in der Erziehung, wobei das Thema der Primogenitur mittlerweile eine untergeordnete Rolle spielt und viele Nachfolgerinnen von einer Erziehung berichten, die nicht unterscheidbar von der Erziehung ihrer Brüder war.

Vereinbarkeit Familie und Unternehmertum?

Ein weiteres wichtiges Thema, das in den Interviews mit den Nachfolgerinnen in Familienunternehmen zur Sprache kam, war die Vereinbarkeit von Familie und Unternehmertum. Viele der interviewten Nachfolgerinnen betonten eine „Family-First"-Mentalität und legen großen Wert auf gemeinsame Zeit mit ihrem Partner und ihren Kindern. Gleichzeitig möchten sie aber auch ihre unternehmerischen Ambitionen verfolgen, was oft zu Kapazitätsproblemen führt. In der Geschäftsführung können sie ihre Zeit zwar flexibel einteilen, sind jedoch zeitlich stark eingespannt. Hinzu kommt die gesellschaftliche Erwartung an weibliche Führungskräfte, die Kinderbetreuung den unternehmerischen Ambitionen vorzuziehen. Obwohl der Partner oft eine wichtige Rolle bei der Kinderbetreuung spielt, bleibt es eine große Herausforderung, die Balance zwischen Unternehmensverpflichtungen und den eigenen Ansprüchen an die Kinderbetreuung zu finden. Die Vereinbarkeit wird zudem stark durch den meist ländlichen Standort des Familienunternehmens beeinflusst. Nachfolgerinnen müssen sich daher darauf vorbereiten, wie sie mit diesen spezifischen Gegebenheiten umgehen können, um erfolgreich das Unternehmen zu leiten und gleichzeitig ein erfülltes familiäres Leben im ländlichen Raum zu führen.

Trotz der Tatsache, dass die Themen Vereinbarkeit und insbesondere Kinderbetreuung sowie ländlicher Raum für viele interviewte Nachfolgerinnen von großer Relevanz sind, werden sie in der Literatur kaum thematisiert. Studien von Byrne et al. (2021) sowie Feldmann et al. (2022) und Maseda et al. (2022) heben lediglich die Flexibilität hervor, die mit der Position der Nachfolgerin einhergeht, um familiäre und berufliche Ambitionen zu vereinen. Es mangelt jedoch an einem umfassenden und detaillierten Verständnis, mit welchen Chancen und Herausforderungen Nachfolgerinnen in Bezug auf Kinderbetreuung, Vereinbarkeit und ländlicher Standort konfrontiert werden.

Da insbesondere die Herausforderungen in diesen Themenbereichen für Nachfolgerinnen aus Deutschland relevant sind, bietet ein Fokus auf den deutschen Kontext möglicherweise einen besseren Einblick in die spezifischen Chancen und Herausforderungen.

Zusammenfassend zeigt die Analyse der Interviews und der anschließende Abgleich mit den Erkenntnissen aus der Literatur, dass insbesondere die Themen Kinderbetreuung, Vereinbarkeit und ländlicher Standort relevante Chancen und Herausforderungen für Nachfolgerinnen in Deutschland darstellen, die jedoch in der Literatur nicht tiefgreifend analysiert werden. Um fundierte Handlungsempfehlungen für Nachfolgerinnen und die Politik ableiten zu können, ist ein detailliertes Verständnis dieser Themen unerlässlich. In der Hauptstudie werden daher die in der Vorstudie identifizierten Fokusthemen vertiefend untersucht.

Methodik Hauptstudie

Um ein besseres Verständnis für die Chancen und Herausforderungen zu bekommen, mit denen sich Nachfolgerinnen in Bezug auf Kinderbetreuung, Vereinbarkeit und ländlicher Standort auseinandersetzen müssen, haben wir Interviews mit 12 Nachfolgerinnen aus deutschen Familienunternehmen durchgeführt. Die semi-strukturierten Interviews dauerten in der Regel etwa eine Stunde und wurden aufgezeichnet und transkribiert, sofern die Interviewpartnerinnen damit einverstanden waren. Wir begannen mit allgemeinen Fragen zum Nachfolgeprozess und sind dann tiefer in die Themen Kinderbetreuung, Vereinbarkeit und ländlicher Standort eingestiegen. Zum Schluss gaben wir den Interviewpartnerinnen die Möglichkeit, weitere Chancen und Herausforderungen zu nennen, die wir noch nicht angesprochen hatten. Eine Übersicht über die Charakteristika der Interviewpartnerinnen der Hauptstudie ist in *Tabelle 3* dargestellt. Die Unternehmen der interviewten Nachfolgerinnen unterschieden sich hinsichtlich der Unternehmensgröße, der Branche und der Generation, die aktuell das Unternehmen führt. Somit decken die Interviewpartnerinnen ein breites Spektrum kleiner und mittlerer Unternehmen ab.

Tabelle 3 | Eigenschaften der Interviewpartnerinnen der Hauptstudie

Interview	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
Größe des Unternehmens (Anzahl der Mitarbeitenden)	>250	11-49	11-49	<11	11-49	51-250	<11	11-49	11-49	11-49	51-250	51-250
Industrie	Gastgewerbe	Groß- und Einzelhandel	Verarbeitendes Gewerbe	Verarbeitendes Gewerbe	Verkehr	Verarbeitendes Gewerbe	Verarbeitendes Gewerbe	Verarbeitendes Gewerbe	Verarbeitendes Gewerbe	Groß- und Einzelhandel	Baugewerbe	Verarbeitendes Gewerbe
# der Generationen	4	2	4	2	2	2	2	3	2	4	2	2
Alter der Nachfolgerinnen	40-49	40-49	30-39	20-29	40-49	30-39	30-39	40-49	40-49	50-59	40-49	30-39

Übersicht Ergebniskapitel Hauptstudie

Im Ergebniskapitel stellen wir die wichtigsten Erkenntnisse aus der Hauptstudie mit den Nachfolgerinnen vor. Die Fokusthemen, die während der Interviews besprochen wurden, sind die Herausforderungen im Bereich der Kinderbetreuung, die Vereinbarkeit von Familie und Unternehmertum und der ländliche Standort. In den folgenden Abschnitten werden die von den Nachfolgerinnen genannten Chancen und Herausforderungen während der Nachfolge näher erläutert. Außerdem werden daraus Empfehlungen für die Politik abgeleitet.

Kinderbetreuung

→ Chancen

Die Analyse der Interviews der Hauptstudie ergab fünf zentrale Chancen für Nachfolgerinnen in Familienunternehmen in Bezug auf das Fokusthema Kinderbetreuung. Erstens ist die örtliche und zeitliche Flexibilität der Selbstständigkeit eine Chance für Nachfolgerinnen, familiäre und berufliche Ambitionen zu vereinbaren. Mit Ausnahme von wichtigen Terminen, die beispielsweise Reisetätigkeiten erfordern, können viele Nachfolgerinnen frei entscheiden, wo und wann sie arbeiten. Oftmals wird frühmorgens oder spätabends im Homeoffice gearbeitet, während der Nachmittag für die Familie reserviert ist. Eine Nachfolgerin berichtet, wie diese Flexibilität im Alltag für sie aussieht.

> *„Ich habe immer gerne morgens um fünf Uhr angefangen zu arbeiten. Dann hatte ich bis zum Aufstehen der Kinder ungefähr zwei Stunden lang absolute Ruhe."* (Interview L)

Zweitens kann die unternehmerische Tätigkeit einer Nachfolgerin eine Chance für ihre Kinder sein, selbst eine unternehmerische Denkweise zu entwickeln. Da die Mutter oft die wichtigste Bezugsperson für ihre Kinder ist, haben diese durch ihre Einbindung in das Unternehmen deutlich mehr Berührungspunkte. Somit wird den Kindern eine unternehmerische Denkweise vermittelt. Eine Nachfolgerin berichtet, wie sie ihre Kinder in das Unternehmen integriert hat, indem sie regelmäßig mit der ganzen Familie zum Unternehmensstandort gependelt ist.

> *„Wir sind immer wochenweise mit der ganzen Familie zu [Name des Unternehmens-standorts] gefahren. Man braucht ja auch Zeit mit der Familie. Ich muss dazu sagen, dass auch mein externer Geschäftsführer Kinder in dem Alter hat. Und es war einfach wunderbar, auch diesen familiären Aspekt in das Unternehmen zu integrieren. Manchmal sind wir sogar für drei Wochen geblieben, bevor wir wieder zurückgekehrt sind."* (Interview M)

Drittens bietet die familiäre Unterstützung bei der Kinderbetreuung eine Chance für Nachfolgerinnen. Oftmals ziehen Nachfolgerinnen im Rahmen der Übernahme in die Nähe des Unternehmensstandortes, so dass Familienangehörige wie Großeltern, Geschwister oder andere Verwandte in der Nähe wohnen. Diese können bei der Kinderbetreuung unterstützen, indem sie beispielsweise Fahrdienste übernehmen, bei den Hausaufgaben helfen oder Mahlzeiten zubereiten. Während einige Familienmitglieder für feste Aufgabenbereiche eingeteilt sind, springen andere spontan auf Abruf ein. Die familiäre Unterstützung gibt der Nachfolgerin die Möglichkeit, sich auf ihre betrieblichen Aufgaben zu konzentrieren, während sie ihre Kinder in vertrauenswürdigen Händen weiß.

Viertens haben Nachfolgerinnen auch die Möglichkeit, von öffentlichen Ganztagsbetreuungsangeboten zu profitieren, insbesondere in stressigen Phasen im Unternehmen, in denen Arbeit zu Randzeiten unvermeidlich ist. Öffentliche Betreuungsangebote sind oft nur auf die Kernzeiten beschränkt. Ganztagseinrichtungen bieten hingegen Betreuungsmöglichkeiten zu Randzeiten an und ermöglichen es den Nachfolgerinnen, trotz hoher Arbeitsbelastung präsent zu sein.

Fünftens stellt die betriebliche Kinderbetreuung eine Chance für Nachfolgerinnen dar, ihre Kinder zu betreuen und gleichzeitig auch ihren Angestellten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Beispielsweise können Unternehmen Kinderbetreuungseinrichtungen für die Kinder von Mitarbeitern bereitstellen. Zwei der interviewten Nachfolgerinnen berichteten von ihren Plänen, eine betriebliche Kinderbetreuung anzubieten, scheiterten aber letztlich an bürokratischen Hürden. Eine der Nachfolgerinnen engagierte alternativ eine betriebliche Tagesmutter. Diese betreute sowohl die Kinder der Nachfolgerin als auch Kinder von Angestellten.

> *„Wenn ich jetzt eine Betriebskita eröffnen wollte, hätten wir genügend Familien mit Kindern in der Unternehmung. Aber dazu sind wir viel zu klein. Viele der Auflagen für eine Kita sind einfach nicht in der Realität umsetzbar. Das müssen wir uns vor Augen halten. Aber es wäre doch wunderbar, wenn die Kinder direkt dort betreut werden könnten, wo ihre Eltern arbeiten, und man im Falle einer Erkrankung nicht noch ins Auto steigen und 20 Minuten früher von der Arbeit weggehen müsste."* (Interview M)

> *„Wir haben uns entschieden, mit einer Tagesmutter zusammenzuarbeiten. Ursprünglich hatten wir als [Name des Unternehmens] geplant, einen Betriebskindergarten zu bauen. Leider wurde uns dies am Standort nicht genehmigt, da wir uns in einem Industriegebiet befinden und es in der Nähe einige Betriebe gibt, die als Störfall-Betriebe gelten."* (Interview P)

→ Herausforderungen

Die Analyse der Interviews aus der Hauptstudie ergab sechs zentrale Herausforderungen für Nachfolgerinnen in Familienunternehmen. Erstens stellt die zeitliche Begrenzung des Betreuungsangebots für viele Nachfolgerinnen eine große Herausforderung dar. Öffentliche Kindergärten und Schulen decken im Regelfall nur die Betreuung in den Kernzeiten ab, die nicht mit den typischen Arbeitszeiten von Nachfolgerinnen übereinstimmen. Insbesondere bei Kleinkindern, die noch viel Aufmerksamkeit und Betreuung benötigen, ist die Randzeitenbetreuung für Nachfolgerinnen eine echte Herausforderung. Oftmals müssen sie aufgrund zu kurzer Betreuungszeiten ihre beruflichen Aufgaben in die späten Abend- oder Nachtstunden verschieben. Obwohl dies eine Möglichkeit ist, die Kinderbetreuung während der Randzeiten sicherzustellen, geht dies auf Kosten der Präsenz im Unternehmen und teilweise der Gesundheit der Nachfolgerinnen. Eine Nachfolgerin berichtet von einem Beispiel, bei der die Hausaufgabenbetreuung durch einen ehrenamtlichen Verein organisiert wird, was jedoch nicht immer eine verlässliche Option darstellt.

> *„So, und jetzt geht das Spiel wahrscheinlich weiter, wenn sie in die Schule kommen. Die reguläre Grundschule endet um 11:30 Uhr und die Nachmittagsbetreuung wird von einem freiwilligen Verein organisiert. Es sind dann engagierte Eltern, die am Nachmittag betreuen können."* (Interview P)

Zweitens ist die Betreuung erkrankter Kinder eine weitere Herausforderung für Nachfolgerinnen. Kindergärten und Schulen lehnen die Betreuung von Kindern bspw. mit Erkältung natürlich ab. Daher sind im Krankheitsfall die Eltern der Kinder für die Betreuung verantwortlich. Während Angestellte die Möglichkeit haben wegen „Kind krank" zu Hause zu bleiben, ist es Selbstständigen nicht so einfach möglich, sowohl den privaten als auch beruflichen Ansprüchen zu genügen. Da Krankheit meist nicht vorhersehbar ist, kann es für Nachfolgerinnen schwierig sein, kurzfristig selbst einzuspringen, wenn die Krankheit der Kinder mit bevorstehenden, wichtigen Terminen im Unternehmen kollidiert. Die Pflege eines kranken Kindes erfordert zudem viel Aufmerksamkeit und kann daher die Kinderbetreuung zusätzlich erschweren, insbesondere wenn es um die Betreuung von mehr als einem kranken Kind geht, wie im folgenden Zitat deutlich wird.

> *„Bei Zwillingen ist es halt so eine Sache. Da lohnt es sich fast mehr, jemanden Externes dauerhaft zu Hause zu haben, als dass ich dann beide Kinder in die Kita gebe. Denn wenn einer krank ist, wird wahrscheinlich auch der andere krank, und dann hast du faktisch immer ein Kind zu Hause."* (Interview L)

Drittens sind die Qualität und die Verfügbarkeit des Betreuungsangebots häufig eine Herausforderung für Nachfolgerinnen. Insbesondere die oft nicht empfundene Qualität in Bezug auf den Umgang mit Kindern, die Betreuung bei den Hausaufgaben sowie die Anzahl der Pädagogen pro Kind sind hierbei zu nennen. Sowohl öffentliche als auch private Betreuungsangebote entsprechen häufig nicht der erwarteten Qualität, was für Nachfolgerinnen eine Herausforderung darstellt. Denn obwohl sie ihre Kinder gerne in Betreuung geben möchten, ist es ihnen natürlich wichtig, ein gutes Umfeld für ihre Kinder sicherzustellen. Schließlich treffen viele Nachfolgerinnen die Entscheidung zur Betreuung ihrer Kinder nicht nur aus der Not heraus, arbeiten zu müssen, sondern auch aus dem Wunsch heraus, ihren Kindern die bestmögliche Betreuung zu bieten. Dies führt häufig dazu, dass sie die Betreuung im Zweifel aus Mangel an verfügbaren hochqualitativen Angeboten selbst übernehmen und somit weniger Zeit für das Unternehmen haben. Das folgende Zitat zeigt, wie wichtig der Nachfolgerin die Qualität des Betreuungsangebots ist und dass sie bei mangelnder Qualität die Betreuung selbst übernimmt, wodurch sie weniger Zeit für das Unternehmen hat.

> *„Wir haben unsere Kinder jetzt aus der Betreuung genommen, weil es einfach zu schlecht war. Wenn ich dann höre, dass bei jedem Mittagessen ein Kind vor die Tür gesetzt wird, weil es während der Essensausgabe geredet hat, ist das einfach nicht akzeptabel. Essen ist eine soziale Situation, da sitzt man nicht allein auf dem Flur."* (Interview L)

Auch die teilweise fehlenden hohen Ausbildungs- und Kontrollstandards wurden kritisiert. So fühlten sich einige Interviewpartnerinnen mit der kurzen Ausbildungsdauer und den oft fehlenden Kontrollen von Tagesmüttern und Tagesvätern unwohl und sahen diese daher nicht als Alternative zu Kindertagesstätten.

Viertens ist das getrennte Angebot für Bildung und Freizeit für Kinder eine Herausforderung für Nachfolgerinnen. Anders als beispielsweise in Großbritannien sind in Deutschland Bildungs- und Freizeitangebote getrennt. Die Schulen enden meist um die Mittagszeit. Um den Kindern das Ausüben eines oder mehrerer Hobbys zu ermöglichen, müssen die Nachfolgerinnen den Transport der Kinder zu den Freizeitbeschäftigungen organisieren. Insbesondere bei kleineren Kindern oder im ländlichen Raum ist das nicht ohne Auto oder Begleitung im öffentlichen Nahverkehr möglich. Obwohl viele Nachfolgerinnen auf die Unterstützung von Großeltern und Fahrgemeinschaften zurückgreifen können, übernehmen viele Nachfolgerinnen diese Fahrtdienste an den Nachmittagen und Abenden selbst. Dies kann für sie zeitlich herausfordernd sein. Nicht immer stößt es bei Geschäftspartnern auf Verständnis, wenn die Unternehmerin am Nachmittag wegen des „Taxidienstes" nicht zur Verfügung steht. Eine Nachfolgerin beschreibt die Herausforderung, den Fahrtdienst ihrer Kinder zu organisieren.

„Ich sehe mich nicht als Fahrdienst meiner Kinder. Allerdings sehe ich auch nicht ein, jemand anderen einzustellen, um mein Kind durch die Gegend zu fahren." (Interview M)

Fünftens werden auch gesellschaftliche Erwartungen an die Mutterrolle als zentrale Herausforderung für Nachfolgerinnen wahrgenommen. Im gesellschaftlichen Rollenbild wird die Frau auch heute noch oft als hauptverantwortlich für die Kinderbetreuung und Erziehung betrachtet. Und diese Erwartungen haben auch die interviewten Nachfolgerinnen teilweise übernommen. Sie fühlen sich zum Beispiel für die Organisation von Kindergeburtstagen, das Beisteuern von Kuchen für das Sommerfest und die Teilnahme an Elternabenden eher verantwortlich als ihre Partner. Begegnungen mit anderen Müttern, die nicht oder in einem geringeren Maße berufstätig sind, können diese mentale Belastung (sog. „mental load") verstärken. Eine Nachfolgerin veranschaulicht, dass sie sich eher unbewusst für die Organisation des Haushalts verantwortlich fühlt, obwohl sie sich mit ihrem Partner die Hausarbeit aufteilt.

„Die mentale Belastung ist wirklich eine Übungssache für Menschen beider Geschlechter. Ich reiße auch solche Aufgaben [wie Haushalt und Kinderbetreuung] immer an mich, weil es so tief in mir verankert ist […] wir haben jetzt endlich wieder eine Haushaltshilfe. Ich habe die gesamte Organisation dafür übernommen, nach dem Motto: Ich profitiere ja auch davon, also muss ich mich darum kümmern. Das ist natürlich ein Schmarrn." (Interview L)

Sechstens stellt die örtliche Einschränkung durch das Schulsystem für manche Nachfolgerinnen eine Herausforderung bei der Vereinbarkeit von Familie und Unternehmertum dar. Wie zuvor erwähnt, erfordert die Rolle der Geschäftsführung teilweise Reisetätigkeiten. Während Nachfolgerinnen ihre Kinder bis zum Kindergartenalter noch flexibel auf Geschäftsreisen mitnehmen können, ist es für schulpflichtige Kinder nur während der Schulferien möglich, sofern die Kinder kein Internat besuchen. Eine Nachfolgerin berichtet, dass die örtliche Einschränkung durch das Schulsystem eine erhebliche Belastung für sie darstellt.

„Durch die Schulgebäudepflicht werde ich eingeschränkt. Das tut mir persönlich nicht gut, es tut der Familie nicht gut und dem Unternehmen auch nicht." (Interview M)

→ Empfehlungen für die Politik

Basierend auf der Analyse der qualitativen Interviews können wir als Empfehlungen für die Politik in den Bereichen Kinderbetreuung, Schulsystem und staatliche Betreuungsleistungen folgendes festhalten, um vor allem auch die mentale Belastung von Nachfolgerinnen zu reduzieren.

Im Bereich der Kinderbetreuung ist an dieser Stelle nochmals auf die Notwendigkeit von Maßnahmen zur Verbesserung und Erweiterung des Kinderbetreuungsangebotes hinzuweisen. Hierbei sollte vor allem die Ausbildung von Erzieherinnen und Erziehern und der Ausbau von öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtungen vorangetrieben werden. Insbesondere ein verbessertes Angebot für die Randzeitenbetreuung ist für Nachfolgerinnen aufgrund ihrer oft hohen Arbeitsbelastung wichtig. Ein vereinfachter und zentralisierter Anmeldeprozess für Kinderbetreuungsplätze könnte ebenfalls dazu beitragen, die Kinderbetreuung besser plan- und organisierbar zu machen. Zudem könnten erhöhte Qualitätsstandards für Tageseltern dazu beitragen, dass Nachfolgerinnen solche privaten Angebote als Alternative zu Kitas eher in Betracht ziehen. Auch kann die Politik den Ausbau privater Kinderbetreuungseinrichtungen vorantreiben, beispielsweise durch die Schaffung von Anreizen oder die Vereinfachung von Genehmigungsverfahren bei der betrieblichen Kinderbetreuung.

Im Bereich der Schulsysteme sollten Maßnahmen ergriffen werden, wie das Ganztagsangebot in Schulen verbessert werden kann. Dabei sollte der Fokus nicht nur auf schulischen Inhalten liegen, sondern auch darauf, wie Freizeitaktivitäten besser in den Schulalltag eingebunden werden können. Best-Practice-Beispiele sind beispielsweise instrumentale Angebote, die den Schülerinnen und Schülern direkt in der Schule im Anschluss an den Unterricht angeboten werden – und damit keine Fahrdienste der Eltern erfordern. Des Weiteren sollte die Politik versuchen, Maßnahmen zu ergreifen, um Eltern bei der Planung und Organisation von schulischen Abläufen zu entlasten, da diese seit der Corona-Pandemie immer noch stark eingebunden werden. Beispielsweise könnte die Bereitstellung von Informationsmaterialien und Online-Plattformen dazu beitragen, dass Eltern sich besser über schulische Abläufe informieren können, ohne dabei selbst organisatorisch aktiv werden zu müssen. Zudem könnte eine flexiblere Handhabung der Schulfreistellung bei Geschäftsreisen die Nachfolgerinnen entlasten.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass Nachfolgerinnen im Bereich der staatlichen Betreuungsleistungen nicht benachteiligt werden dürfen. Da Nachfolgerinnen aufgrund beruflicher Verpflichtungen häufig keine Elternzeit und keinen Mutterschutz in Anspruch nehmen können, sollte die Politik Maßnahmen ergreifen, um sie im Vergleich zu Angestellten nicht zu benachteiligen. Eine Möglichkeit wäre beispielsweise, öffentliche Betreuungsleistungen für Unternehmerinnen steuerlich besser absetzbar zu machen.

Vereinbarkeit Familie und Unternehmertum

→ Chancen

Anhand der Auswertung der Interviews der Hauptstudie konnten drei wesentliche Chancen für Nachfolgerinnen in Familienunternehmen im Zusammenhang mit dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Unternehmertum identifiziert werden. Erstens spielt der Partner der Nachfolgerin eine entscheidende Rolle bei ihrem Bestreben nach Vereinbarkeit. Daher ist es für die Nachfolgerinnen wichtig, einen Partner (oder eine Partnerin) zu finden, der ein Familienmodell mit partnerschaftlicher Aufgabenverteilung akzeptiert und die Nachfolgerin in ihrem beruflichen Leben unterstützt. Aber Beobachtungen zeigen auch, dass in klischeehaften Fällen, in denen der Mann bei Geburt des Kindes bereits eine verantwortungsvolle, gut bezahlte Position einnimmt, während die (ggf. um ein paar Jahre jüngere) Frau noch am Anfang ihrer beruflichen Karriere steht, eher sie zurücksteckt – und eventuell die Nachfolge gar nicht erst antritt. Fast alle von uns interviewten Nachfolgerinnen berichteten daher, dass ihre Partner einen großen Anteil der Aufgaben in der Familie übernehmen. Einige Nachfolgerinnen beschrieben, dass ihre Partner seit dem Einstieg in das Unternehmen beruflich zurückgesteckt haben, um mehr Verantwortung in der Familie zu übernehmen und der Nachfolgerin den Rücken freizuhalten. Der hohe Grad der Arbeitsteilung ermöglicht eine „Austauschbarkeit" des einen Elternteils durch den anderen bei allen Aufgaben in der Familie. Das bedeutet auch, dass sich beide Elternteile in ihrer familiären Rolle eher als „Generalisten" statt als „Spezialisten" sehen. Dies fördert die Flexibilität der Nachfolgerinnen, beispielsweise indem sie spontan später als geplant nach Hause kommen oder kurzfristig verreisen können, weil der Partner einspringt. Eine Nachfolgerin betonte, dass die Unterstützung ihres Partners im beruflichen und familiären Leben überhaupt erst ermöglicht hat, die Nachfolge anzutreten und flexibel zu sein, obwohl sie schwanger war.

> *„Ich wurde im November schwanger [und trat die Nachfolge gemeinsam mit meinem Partner im Januar an]. Wir dachten immer, dass wir das schaffen würden. Aber es war dann so, dass ich nur Mutterschutz genommen habe, und überhaupt keine Elternzeit hatte. Es wäre in dem Jahr auch nicht gegangen. Es wäre unverantwortlich gewesen zu sagen: ‚Ja, wir treten die Nachfolge an und dann bin ich erst mal ja weg.' Wie soll das gehen? […] Mein Partner hat dann selber noch mal ein Jahr Auszeit genommen. Er ist aus dem Unternehmen ausgestiegen, als unsere Tochter ein Jahr alt war, und hat nur noch zehn Stunden pro Woche gearbeitet, bis sie zwei war. Ab dann ist sie in den Kindergarten gegangen. Seit fast einem Jahr arbeitet er wieder 25 Stunden pro Woche. Unsere Rollen sind also ein bisschen umgedreht."* (Interview V)

Eine weitere Chance für Nachfolgerinnen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Unternehmertum betrifft das familiäre Arbeitsklima im eigenen Familienunternehmen. Für einige Nachfolgerinnen ist die Integration ihrer Kinder in das Unternehmen selbstverständlich, da sie in ihrer Kindheit selbst viel Zeit im Unternehmen verbracht haben. Die Interviews haben auch gezeigt, dass die Nachfolgerinnen selbst ein familienfreundliches Arbeitsklima fördern. Aufgrund ihrer eigenen Situation können sie die Situation von Mitarbeitern mit Kindern möglicherweise besser nachvollziehen. Jedoch haben auch die Interviews mit Nachfolgerinnen ohne Kinder gezeigt, dass sie sich stark für ein familienfreundliches Arbeitsklima in ihren Unternehmen einsetzen.

Ein familienfreundliches Betriebsklima hilft den Nachfolgerinnen, für eine gewisse Flexibilität bei der Betreuung ihrer Kinder zu sorgen, beispielsweise in Randzeiten. Eine Nachfolgerin betont die Flexibilität, die ihr das familienfreundliche Arbeitsklima in ihrem Unternehmen bei der Betreuung ihrer Kinder ermöglicht.

> *„Im Unternehmen kannten uns viele bereits als Kinder, daher war es normal, dass sie auch mal auf unsere Kinder aufgepasst haben. Unsere Empfangsdame ist jetzt Mitte 60 und hat seitdem wir Kinder haben, immer mal wieder kurzzeitig diese Rolle übernommen. Jeder hat also mitangepackt."* (Interview U)

→ Herausforderungen

Neben den Chancen für die Vereinbarkeit ergab die Analyse der Interviews drei zentrale Herausforderungen für Nachfolgerinnen. Erstens haben viele Nachfolgerinnen nach der Geburt des ersten Kindes ihre eigene „Unabdingbarkeit" als Mutter vor allem in den ersten Monaten unterschätzt. Jedoch ist die Nachfolgerin in ihrer Rolle als Geschäftsführerin im Unternehmen auch quasi unabdingbar und kann nicht vollständig ersetzt werden. Daher sind vor allem die Monate nach der Geburt des ersten Kindes für Nachfolgerinnen herausfordernd. Viele Nachfolgerinnen berichten, dass sie keine Elternzeit in Anspruch genommen haben und teilweise die Zeit des Mutterschutzes verkürzt haben. Eine Nachfolgerin veranschaulicht die Wichtigkeit ihrer Rolle im Unternehmen, die sie nach der Geburt ihres ersten Kindes nur noch unzureichend ausfüllen konnte.

> *„Ich bin jetzt eine Unternehmerin und keine Angestellte mehr. Nach der Geburt meines Kindes bin ich zu Hause geblieben und habe meine Arbeitsstunden reduziert. Vorher hatte ich eine Arbeitswoche von 60 bis 70 Stunden. Mein Ausscheiden aus dem Unternehmen hatte daher auch erhebliche Auswirkungen. Wir sind extrem langsam geworden."* (Interview S)

Zweitens stellen hohe berufliche Ambitionen des Partners eine Herausforderung für die Vereinbarkeit der Nachfolgerinnen dar. Viele Nachfolgerinnen berichteten, dass ihre Partner nicht die Möglichkeit für Elternzeit hatten bzw. Teilzeitmodelle von ihren Arbeitgebern nicht unterstützt wurden. Um den beruflichen Aufstieg offenzuhalten, haben einige Partner der Nachfolgerinnen daher auf Teilzeitmodelle verzichtet. Dies erhöht die mentale Belastung der Nachfolgerinnen.

Drittens ist die hohe bürokratische Belastung der Unternehmen besonders für Nachfolgerinnen eine erhebliche Herausforderung.

Aufgrund der täglichen familiären Verpflichtungen steht den Nachfolgerinnen im Vergleich zum stereotypischen Patriarchen ohne weitere Verpflichtungen weniger Zeit für das Unternehmen zur Verfügung. Dadurch nehmen bürokratische Aufgaben einen höheren prozentualen Anteil der verfügbaren Kapazität ein. Eine Nachfolgerin verdeutlicht, wie belastend bürokratische Aufgaben in ihrer Rolle als Geschäftsführerin sein können.

> *„Im Rückblick, nach sechs Jahren Erfahrung mit der Kindererziehung, kann ich sagen, dass wir uns keinen Gefallen damit tun, wenn die Mutter nicht anwesend ist. Aus diesem Grund muss das Thema Vereinbarkeit neu gedacht werden. Auch Tätigkeiten, die an uns Unternehmerinnen und Familienunternehmerinnen gestellt werden, müssen deutlich vereinfacht werden und weniger bürokratisch sein. Denn die Bürokratie dient weder dem Unternehmen noch der Familie. Also wem dient das?“* (Interview M)

→ Empfehlungen für die Politik

Eine erste politische Empfehlung zur besseren Vereinbarkeit ist die Förderung von Partnern von Unternehmerinnen, die der Familie wegen im Job kürzertreten. Es sollte Aufklärungsarbeit geleistet werden, um Teilzeitmodelle auch für männliche Angestellte gesellschaftlich akzeptabel zu machen. So könnten insbesondere Partner von Unternehmerinnen mit beruflichen Ambitionen angesprochen werden, sich verstärkt um die familiären Aufgaben zu kümmern. Diese Maßnahmen können die mentale Belastung der Nachfolgerinnen reduzieren, da die Partner einen großen Anteil der Erziehungsarbeit übernehmen und auch bei Bedarf flexibel für die Nachfolgerinnen einspringen können. Weiterhin sollte die Politik Aufklärungsarbeit leisten, um die Gesellschaft für eine paritätische Aufgabenteilung in der Familie zu sensibilisieren, zum Beispiel durch entsprechende Kampagnen. So sollten zum Beispiel auch die Schulen und Kindertageseinrichtungen nicht primär die Mütter ansprechen, wenn es um die ‚Erledigungen' geht, sondern bewusst beide Elternteile. Zudem könnte eine generelle Entbürokratisierung für mittelständische Familienunternehmen die Nachfolgerinnen entlasten.

Um Kooperationen bei der Unternehmensnachfolge zu fördern, können insbesondere Verbände eine wichtige Rolle spielen. Viele Frauen zeigen sich bereit, die Nachfolge im Tandem mit Geschwistern, Partnern oder externen Nachfolgern anzutreten. Eine Tandem-Nachfolge kann dazu beitragen, dass Nachfolgerinnen im Unternehmen entbehrlicher werden. Dies kann ihnen eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Unternehmertum ermöglichen. Um Kooperationen zu fördern, könnten Verbände beispielsweise Workshops organisieren und entsprechende Informationen bereitstellen.

Ländlicher Standort

→ Chancen

Unsere Untersuchung ergab drei Chancen für Nachfolgerinnen aus Familienunternehmen in Bezug auf den ländlichen Standort. Erstens zeigen die Ergebnisse unserer Studie, dass die Nachfolgerinnen den ländlichen Standort als Chance für den Einstieg in das Familienunternehmen betrachten, da er Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten für das familiäre Zusammenleben bietet. Dies ermöglicht ihnen, ihre Familien und insbesondere ihre Kinder in einer kinderfreundlichen Umgebung aufwachsen zu lassen und ein familiäres Zusammenleben zu fördern. Die Gestaltungsmöglichkeiten im ländlichen Raum umfassen nicht nur kinderfreundliche Eigenheime mit großzügigen Räumlichkeiten und Gartenflächen im Vergleich zu urbaneren Regionen, sondern auch Freizeitgestaltungsmöglichkeiten, die Bewegung und Naturerfahrungen ermöglichen. Viele Nachfolgerinnen entscheiden sich bewusst für den Umzug in eine ländliche Region, um ihren Kindern diese Gestaltungsmöglichkeiten bieten zu können. Durch ihre oft starke Einbindung in das Unternehmen ist es für Nachfolgerinnen entlastend, wenn sich die Kinder eigenständig in einer vertrauten Umgebung beschäftigen können. Ein ländlicher Standort kann dieses Streben nach Eigenständigkeit der Kinder unterstützen. Eine Nachfolgerin betont die Bedeutung der Freiheit für die Kinder und ist bereit, Veränderungen vorzunehmen, um ihren Kindern diese Freiheit in der Erziehung zu ermöglichen.

> *„Die Freiheit, die die Kinder hier haben, ist etwas ganz Besonderes. Vor allem ihre Bewegungsfreiheit. Und ich sage mal, die Kinder waren der Schlüsselfaktor dafür, dass wir uns entschieden haben, aufs Land zu ziehen.“* (Interview O)

Zweitens schätzen die Nachfolgerinnen die Sicherheit, die der ländliche Standort typischerweise für ihre Kinder bietet. Der ländliche Raum kann eine vertraute Umgebung für Eltern und Kinder darstellen. Beispielsweise betonen viele Nachfolgerinnen die nachbarschaftliche Gemeinschaft und das damit einhergehende Vertrauen, was eine gewisse Sicherheit für Eltern und Kinder bietet. Dies erlaubt Eltern, ihren Kindern frühzeitig Freiheiten zu gewähren, zum Beispiel beim Fahrradfahren zu Freizeitaktivitäten am Nachmittag. Denn das Fahrrad ist oft das einzige Verkehrsmittel, das für Kinder im

ländlichen Raum infrage kommt. Nur wenn Eltern die Fahrten ihrer Kinder als sicher empfinden (Stichwort: nicht zu viel Verkehr), erlauben sie ihnen, eigenständig zur Schule oder zu Freizeitbeschäftigungen zu fahren. Diese Eigenständigkeit entlastet wiederum die Eltern und vor allem die Mütter.

Im ländlichen Raum sind die Gefahren für Kinder in der Umgebung deutlich geringer, beispielsweise aufgrund eines geringeren Verkehrsaufkommens. Diese gefühlte Sicherheit kann sich auch positiv auf die mentale Belastung der Nachfolgerinnen auswirken. Eine Nachfolgerin veranschaulicht am Beispiel des Radfahrens in der Stadt, welche Vorteile ein ländlicher Standort in Bezug auf die Sicherheit des Radfahrens für Kinder bietet und somit die mentale Belastung der Eltern reduziert.

> *„Ich dachte mir, als wir unten am [Name des Flusses] in [Name der Großstadt] wohnten: Da gibt es kein Geländer und unzählige Radfahrer und Fußgänger. Oben gibt es auch noch Straßenbahnschienen. Wie soll man einem Kind in der Stadt das Fahrradfahren beibringen?“*
> (Interview O)

Drittens ermöglicht die kurze Distanz zwischen Wohnort und Unternehmensstandort den Nachfolgerinnen eine hohe Präsenz im Unternehmen und die Nähe zur Familie, insbesondere durch die reduzierte Fahrzeit. Obwohl sich im Zuge der Corona-Pandemie immer mehr Unternehmen für Home-office-Arbeitsmodelle öffnen, betonen viele der Nachfolgerinnen die Bedeutung ihrer täglichen Präsenz im Unternehmen vor Ort in ihrer Rolle als Geschäftsführerin. Eine kurze Pendelzeit hat daher positive Auswirkungen auf die verfügbare Freizeit und ermöglicht es den Nachfolgerinnen, mehr Zeit mit ihrer Familie zu verbringen.

Viele Nachfolgerinnen haben daher ein Eigenheim in unmittelbarer Nähe zum Unternehmensstandort. Eine Nachfolgerin berichtet, wie sie durch die kurze Entfernung zum Unternehmensstandort ihren Arbeitstag so organisiert hat, dass sie gemeinsam mit ihrer Familie zu Hause zu Mittag essen kann.

> *„Mein Büro ist ganz nah an meinem Zuhause. Ich fahre schnell mit dem Fahrrad nach Hause zum Mittagessen. Wir machen eine Dreiviertelstunde Mittagspause zusammen und dann fahre ich zurück ins Büro. Die Kinder sind jetzt immer mehr in der Lage, alleine zu ihren Hobbys oder so zu fahren.“* (Interview L)

→ Herausforderungen

Unsere Untersuchung ergab drei Herausforderungen für Nachfolgerinnen aus Familienunternehmen in Bezug auf den ländlichen Standort. Erstens ist die infrastrukturelle Anbindung eine zentrale Herausforderung von Nachfolgerinnen. Dies bezieht sich sowohl auf die Freizeitgestaltung der Kinder, die nur eine eigenständige Fortbewegung mit dem Fahrrad oder aber das Chauffieren durch die Eltern zulässt, da öffentliche Verkehrsmittel nicht regelmäßig fahren, aber auch auf beruflich oder privat veranlasste Fahren der Nachfolgerinnen selbst. Zum einen repräsentieren Nachfolgerinnen in der Position der Geschäftsführung das Unternehmen nach außen. Damit geht einher, dass sie viele geschäftliche Termine im Außendienst wahrnehmen müssen. Zudem betonen viele Nachfolgerinnen, dass sie einen flexiblen Lebensstil schätzen, der sie nicht an einen bestimmten Ort bindet. Das bedeutet, dass sie die Freiheit haben möchten, ihren Lebensmittelpunkt oder Zweitwohnsitz unabhängig vom Unternehmensstandort frei zu wählen. Somit ist eine effiziente Verkehrsanbindung ein wichtiger Faktor, der den beruflichen und privaten Alltag der Nachfolgerinnen stark beeinflusst.

Eine Nachfolgerin aus einem Familienunternehmen, die außerhalb der Region lebt und wochenweise pendelt, relativiert die Bedeutung der unmittelbaren räumlichen Nähe zwischen Wohnort und Unternehmensstandort. Jedoch zeigt sie auf, dass eine schlechte Anbindung das Pendeln für sie sehr anspruchsvoll macht und ihre Flexibilität somit stark einschränkt.

> *„Eine gute infrastrukturelle Anbindung finde ich wichtig. In [Name der Stadt] haben wir nicht einmal einen ICE-Anschluss. Das Pendeln am Wochenende ist daher für mich extrem anspruchsvoll und dauert von Tür zu Tür sechs bis sechseinhalb Stunden.“* (Interview K)

Zweitens ist die geringe soziale Anbindung an Gleichgesinnte eine weitere Herausforderung, mit der sich viele Nachfolgerinnen am ländlichen Standort des Familienunternehmens konfrontiert sehen. Insbesondere durch die engen und traditionellen Gemeinschaften auf dem Land fällt es vielen Nachfolgerinnen schwer, sich in diese zu integrieren. Oft haben sie ihre Ausbildung in größeren Städten absolviert, was zu unterschiedlichen Sichtweisen und Perspektiven führen kann. Es gibt jedoch oft keine diversen Gruppen mit ähnlichem Hintergrund, um ein starkes soziales Netzwerk aufzubauen. Wie wichtig diese Netzwerke sind, beschreibt eine der Nachfolgerinnen in folgendem Zitat

> *„Wir freuen uns darauf, in [Name der Großstadt, in die die Familie umzieht], Menschen zu treffen, die sich mit ähnlichen Themen beschäftigen und bei denen das Rollenbild vielleicht nicht ganz so traditionell ist wie in den letzten 60 Jahren. Wir möchten Freunde finden, bei denen alles nicht immer nach Schema F läuft, so dass wir uns nicht immer als etwas Besonderes fühlen müssen. Obwohl unsere Freunde hier auf dem Land es nett meinen und uns immer sagen, dass wir das toll machen, möchten wir Freunde haben, bei denen es normal ist, wie*

ich es mache und die es auch auf ihre eigene Art und Weise machen." (Interview V)

Eine dritte Herausforderung im ländlichen Raum ist das begrenzte kulturelle Angebot, das Nachfolgerinnen möglicherweise davon abhält, sich für die Nachfolge zu entscheiden oder ihre Zufriedenheit einschränkt. Viele Nachfolgerinnen haben während ihrer Ausbildung in städtischen Gebieten gelebt und die Vorteile eines breiten kulturellen Angebots (für sich selbst, aber auch für ihre Familie) zu schätzen gelernt. Es ist daher besonders schwierig für sie, die Entscheidung zur Nachfolge zu treffen und auf das kulturelle Angebot zu verzichten, das ihnen vorher zur Verfügung stand. Durch das fehlende kulturelle Angebot fühlen sich die Nachfolgerinnen in ihrer Freizeitplanung eingeschränkt, wodurch ein Ausgleich zum anstrengenden Arbeitsalltag nur selten gegeben ist.

→ Empfehlungen für die Politik

Neben den diskutierten Chancen und Herausforderungen möchten wir nun Empfehlungen für die Politik formulieren. Eine Empfehlung zur Förderung von Nachfolgerinnen ist die Einführung und Förderung von „Kindertaxis". Durch die Fahrten ihrer Kinder zu Freizeitaktivitäten sind Nachfolgerinnen oftmals stark eingespannt bzw. müssen sich zwischen der Unterstützung der Hobbys ihrer Kinder und ihren beruflichen Terminen entscheiden. Ein solches „Kindertaxi" könnte von der Gemeinde organisiert werden, um Kinder beispielsweise zum Sport zu bringen. Die Einführung von „Kindertaxis" könnte daher eine vielversprechende Maßnahme sein, um Nachfolgerinnen zeitlich und mental zu entlasten und ihren Wunsch nach Freiräumen für ihre Kinder zu unterstützen.

Eine zweite Empfehlung ist der Ausbau des Radverkehrsnetzes. In vielen ländlichen Regionen ist das Fahrrad das einzige Verkehrsmittel, das Kinder eigenständig nutzen können. Der Ausbau des Radverkehrsnetzes kann dazu beitragen, die Verkehrssicherheit zu erhöhen und die Mobilität von Kindern zu verbessern. Durch ein gut ausgebautes Radverkehrsnetz können Kinder sicher und unabhängig vom elterlichen Fahrdienst ihre Freizeitaktivitäten wahrnehmen. Somit unterstützt auch der Ausbau des Radverkehrsnetzes die mentale Entlastung von Nachfolgerinnen und ihren Freiheitsgedanken für die Kinder.

Eine dritte Empfehlung ist der Aufbau von regionalen Netzwerken für Nachfolgerinnen. Gerade im ländlichen Raum können solche Austauschplattformen dazu beitragen, die soziale Anbindung der Nachfolgerinnen zu fördern und den Erfahrungsaustausch zu unterstützen.

In unseren Interviews haben viele Nachfolgerinnen betont, wie wichtig ihnen der Austausch mit anderen Frauen ist, die ähnliche berufliche und familiäre Ambitionen haben. Sie waren bereit, weite Wege auf sich zu nehmen, um an Veranstaltungen teilzunehmen und sich mit Gleichgesinnten zu vernetzen. Um den regelmäßigen Austausch zwischen Frauen mit ähnlichen Ambitionen zu fördern, sollten diese Netzwerke nicht nur für Nachfolgerinnen, sondern für alle Frauen mit beruflichen und familiären Ambitionen zugänglich sein.

5. Zusammenfassung

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Hauptstudie zu den Themen Kinderbetreuung, Vereinbarkeit von Familie und Unternehmertum und ländlicher Standort zusammengefasst.

Kinderbetreuung

Auch wenn die Rolle der Unternehmerin mit einem gewissen Maß an Flexibilität für die Kinderbetreuung einhergeht, ist die Präsenz der Nachfolgerinnen im Familienunternehmen häufig unverzichtbar. So ist es für Nachfolgerinnen nicht so einfach möglich, beispielsweise wegen „Kind krank" zu Hause zu bleiben, bereits mittags nach dem Ende vieler Betreuungszeiträume oder Schulen „Feierabend" zu machen oder nachmittags wegen „Taxidienst" Geschäftspartnern nicht zur Verfügung zu stehen. Hier sollte die Politik vor allem den Ausbau flexibler Betreuungsangebote vorantreiben und sicherstellen, dass Nachfolgerinnen im Vergleich zu Angestellten bei staatlichen Betreuungsleistungen nicht benachteiligt werden. Darüber hinaus ermöglichen Maßnahmen zur Flexibilisierung des Schulsystems, dass Nachfolgerinnen auch außerhalb der Schulferien Geschäftsreisen unternehmen können, wenn sie ihre Kinder mitnehmen wollen. Auch die betriebliche Kinderbetreuung ist ein wichtiges Anliegen der Nachfolgerinnen. Leider scheitert die Umsetzung derzeit oft an bürokratischen Hürden.

Da private Betreuungsangebote wegen teilweise fehlender hoher Ausbildungs- und Kontrollstandards kritisiert wurden, springen häufig die (Schwieger-)Eltern der Nachfolgerinnen bei der Betreuung am Nachmittag ein. Ein positiver Nebeneffekt: Die Kinder bekommen nicht nur am Esstisch die unternehmerischen Werte der Familie von den Eltern vermittelt, sondern auch von den Großeltern, die – unabhängig davon, ob sie noch im Unternehmen tätig sind oder nicht – oft noch begeisterte (Familien-)Unternehmer sind.

Vereinbarkeit Familie und Unternehmertum

Karriere oder Familie? Nachfolgerinnen in Familienunternehmen entscheiden sich oft für beides. Der Spagat gelingt vor allem mit einem Partner (oder einer Partnerin), der ein

Familienmodell mit partnerschaftlicher Aufgabenverteilung akzeptiert. Unabhängig davon, ob der Partner in Vollzeit arbeitet oder nicht, kommt die paritätische Aufteilung der familiären Verpflichtungen nicht nur der Flexibilität und der Arbeitsbelastung von Nachfolgerinnen zugute, sondern reduziert auch deren mentale Belastung. Wenn beide Partner gleichermaßen für die Familie verantwortlich sind, neigen Nachfolgerinnen weniger automatisch dazu, gesellschaftliche Erwartungen an die Mutterrolle bewusst oder unbewusst zu übernehmen, wie beispielsweise die Organisation von Kindergeburtstagen oder das Beisteuern von Kuchen für das Sommerfest. Die Politik könnte die paritätische Aufteilung von familiären Aufgaben fördern, indem sie Aufklärungsarbeit leistet und es den Partnern ermöglicht, beruflich kürzer zu treten, um den Nachfolgerinnen den Rücken freizuhalten.

Die Bürokratie stellt im Allgemeinen eine besondere Herausforderung für Nachfolgerinnen dar. Da ihr Arbeitstag durch familiäre Verpflichtungen zeitlich begrenzt ist, nehmen bürokratische Aufgaben einen erheblich größeren prozentualen Anteil ihrer Zeit ein als bei klassischen Patriarchen, die fast den gesamten Tag im Unternehmen verbracht haben. Daher sollte die Politik die Entbürokratisierung für mittelständische Familienunternehmen vorantreiben.

Ländlicher Standort

Die Nachfolge anzutreten, bedeutet für viele Nachfolgerinnen auch, an den meist ländlichen Unternehmensstandort zu ziehen. Der ländliche Standort kommt zwar häufig den familiären Wünschen nach Gestaltungsfreiheit und Sicherheit (Stichwort: nicht zu viel Verkehr) für die Kinder entgegen. Allerdings ist der Kreis von Gleichgesinnten, die beispielsweise eine ähnliche Einstellung zur paritätischen Aufgabenteilung in der Familie teilen, oft geringer als in der Stadt. Die Politik könnte hier durch die Schaffung von Austauschplattformen gegensteuern. Aber auch die Infrastruktur im ländlichen Raum stellt Nachfolgerinnen vor Herausforderungen. Viele der von uns interviewten Nachfolgerinnen ohne Kinder nehmen lange Pendelzeiten in Kauf, um ihren Lebensmittelpunkt oder Zweitwohnsitz unabhängig vom Unternehmensstandort in der Metropole beizubehalten. Bei den Nachfolgerinnen mit Kindern zeigen sich die infrastrukturellen Herausforderungen vor allem im mangelnden Angebot an öffentlichen Verkehrsmitteln. Häufig ist das Fahrrad das einzige Fortbewegungsmittel, das die Kinder eigenständig nutzen können. Um Nachfolgerinnen beim Chauffieren der Kinder zu entlasten, könnte die Politik Kindertaxis einführen und den Ausbau des Radverkehrsnetzes vorantreiben.

Praxistipps von/für Nachfolgerinnen

Aus den Interviews lassen sich folgende Praxistipps für Nachfolgerinnen aus Familienunternehmen ableiten. Diese Tipps sollen helfen, die Herausforderungen auf dem Weg zur Nachfolge erfolgreich zu meistern.

Kinderbetreuung

- → Binden Sie Ihren Partner in das Unternehmen ein, z.B. in Teilzeit, um die Kinderbetreuung zu erleichtern.
- → Bilden Sie nachbarschaftliche Betreuungsgemeinschaften, um die Nachmittagsbetreuung zu organisieren.
- → Organisieren Sie die Hausaufgabenbetreuung in selbstorganisierten Lerngruppen.
- → Überlegen Sie, ob Sie Aupairs einstellen können, um die Kinderbetreuung in Randzeiten sicherzustellen.
- → Erzählen Sie Ihren Kindern von den (positiven) Dingen Ihres Tages, um ihnen einen Einblick in die Vielfalt des Unternehmertums zu geben.
- → Bauen Sie ein Netzwerk auf, das Sie auch im Krankheitsfall unterstützen kann.
- → Erwägen Sie die Einstellung einer betrieblichen Tagesmutter/eines betrieblichen Tagesvaters, die/der neben den eigenen Kindern auch die Kinder anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreut.
- → Gestalten Sie das Büro attraktiver für Kinder, z.B. durch eine Spielecke oder einen Hausaufgabenraum, damit die Kinder mit ins Büro gebracht werden können.
- → Bieten Sie in Ihren Unternehmen Ferienprogramme für alle Betriebskinder an.
- → Erstellen Sie einen Vertretungsplan mit Springern, um sicherzustellen, dass alle Angestellten spontan bei der Kinderbetreuung einspringen können.

Vereinbarkeit Familie und Unternehmertum

- → Delegieren Sie frühzeitig an Familienmitglieder. Kleine „Livehacks“ können dabei helfen. Zum Beispiel die gemeinsame To-Do-Liste. Oder erstellen Sie eine Liste mit Kochrezepten, um daraus wöchentliche Speisepläne zu erstellen, die jedes Familienmitglied einsehen kann, um gegebenenfalls den Wocheneinkauf oder das Kochen zu übernehmen.
- → Erstellen Sie einen gemeinsamen Familienkalender (am einfachsten über eine Cloud).
- → Sehen Sie sich und Ihren Partner in der Familie als „Generalisten“ und nicht als „Spezialisten“, so dass Ihr Partner Sie bei familiären Aufgaben spontan vertreten kann.
- → Teilen Sie sich Tagesroutinen auf (z.B. Partner: morgendliche Routine, Partnerin: Freizeitgestaltung am Nachmittag).
- → Nutzen Sie einen Tag am Wochenende, um gemeinsam die anstehenden Termine aller Familienmitglieder für die kommende Woche zu planen.
- → Legen Sie berufliche Termine möglichst in die Kernzeiten der Betreuung.
- → Laden Sie die Familien der Beschäftigten zu betrieblichen Veranstaltungen ein.
- → Machen Sie familiäre Angelegenheiten, z.B. die Erkrankung eines Kindes, im Unternehmen transparent, damit Angestellte bei Bedarf einspringen können.

Ländlicher Standort

- → Bevor Sie sich für einen Wohnort entscheiden, prüfen Sie die Infrastruktur, insbesondere die öffentlichen Verkehrsmittel, mit denen die Kinder (später) zu ihren Freizeitaktivitäten und zur Schule fahren werden.
- → Informieren Sie sich über Ihre Rechte, zum Beispiel bei der Kinderbetreuung, besonders wenn die Infrastruktur noch wenig ausgebaut ist.
- → Ziehen Sie einen Wohnort in der Nähe zu Ihren (Schwieger-)Eltern in Betracht, damit die Kinder nach der Schule oder dem Kindergarten gegebenenfalls selbstständig dorthin gehen können.
- → Gehen Sie proaktiv auf andere Nachfolgerinnen oder berufstätige Mütter zu, um einen informellen Austauschkreis zu gründen.

Liste der analysierten wissenschaftlichen Publikationen

- **Akhmedova, A., Cavallotti, R., Marimon, F., & Campopiano, G.** (2020). Daughters' careers in family business: Motivation types and family-specific barriers. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), Article 100307. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100307

- **Bormann, K. C., Backs, S., & Hoon, C.** (2021). What makes nonfamily employees act as good stewards? Emotions and the moderating roles of stewardship culture and gender roles in family firms. *Family Business Review*, 34(3), 251-269. https://doi.org/10.1177/0894486520968826

- **Byrne, J., Fattoum, S., & Thébaud, S.** (2019). A suitable boy? Gendered roles and hierar-chies in family business succession. *European Management Review*, 16(3), 579-596. https://doi.org/10.1111/emre.12298

- **Byrne, J., Radu-Lefebvre, M., Fattoum, S., & Balachandra, L.** (2021). Gender gymnastics in CEO succession: Masculinities, femininities and legitimacy. Organization Studies, 42(1), 129-159. https://doi.org/10.1177/0170840619879184

- **Campopiano, G., De Massis, A., Rinaldi, F. R., & Sciascia, S.** (2017). Women's involvement in family firms: Progress and challenges for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 200-212. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.09.001

- **Cavicchioli, D., Bertoni, D., & Pretolani, R.** (2018). Farm succession at a crossroads: The interaction among farm characteristics, labour market conditions, and gender and birth order effects. *Journal of Rural Studies*, 61, 73-83. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.06.002

- **Cosson, B., & Gilding, M.** (2021). „Over my dead body": Wives' influence in family business succession. Family Business Review, 34(4), 385-403. https://doi.org/10.1177/08944865211051148

- **Cruz, C., Justo, R., Larraza-Kintana, M., & Garcés-Galdeano, L.** (2019). When do women make a better table? Examining the influence of women directors on family firm's corporate social performance. Entrepreneurship: Theory and Practice, 43(2, Special Issue), 282-301. https://doi.org/10.1177/1042258718796080

- **Feldmann, M., Lukes, M., & Uhlaner, L.** (2022). Disentangling succession and entrepre-neurship gender gaps: gender norms, culture, and family. Small Business Economics, 58(2), 997-1013. https://doi.org/10.1007/s11187-020-00430-z

- **Gimenez-Jimenez, D., Edelman, L. F., Minola, T., Calabrò, A., & Cassia, L.** (2021). An inter-generation solidarity perspective on succession intentions in family firms. Entrepreneurship: Theory and Practice, 45(4), 740-766. https://doi.org/10.1177/1042258720956384

- **Hytti, U., Alsos, G. A., Heinonen, J., & Ljunggren, E.** (2017). Navigating the family business: A gendered analysis of identity construction of daughters. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 35(6), 665-686. https://doi.org/10.1177/0266242616675924

- **Jain, S. S., Fernando, G. D., Tripathy, A., & Bhatia, S.** (2021). Closing the gender gap in top management teams: An examination of diversity and compensation parity in family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(4), Article 100388. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100388

- **Kubíček, A., & Machek, O.** (2019). Gender-related factors in family business succession: A systematic literature review. Review of Managerial Science, 13(5), 963-1002. https://doi.org/10.1007/s11846-018-0278-z

- **Li, J. B., & Piezunka, H.** (2020). The uniplex third: Enabling single-domain role transitions in multiplex relationships. *Administrative Science Quarterly*, 65(2), 314-358. https://doi.org/10.1177/0001839219845875

- **Madison, K., Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Powell, G. N.** (2021). Kinship and gen-der in family firms: New insights into employees' organizational citizenship behavior. *Family Business Review*, 34(3), 270-295. https://doi.org/10.1177/08944865211008062

- **Maseda, A., Iturralde, T., Cooper, S., & Aparicio, G.** (2022). Mapping women's involvement in family firms: A review based on bibliographic coupling analysis. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 279-305. https://doi.org/10.1111/ijmr.12278

- **McAdam, M., Brophy, M., & Harrison, R. T.** (2021). Anointed or appointed? Father–daughter succession within the family business. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 39(6), 576-600. https://doi.org/10.1177/0266242620948349

- **Mussolino, D., Cicellin, M., Pezzillo Iacono, M., Consiglio, S., & Martinez, M.** (2019). Daugh-ters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 72-86. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.003

- **Nekhili, M., Chakroun, H., & Chtioui, T.** (2018). Women's leadership and firm performance: Family versus non-family firms. *Journal of Business Ethics*, 153(2), 291-316. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3340-2

- **Nelson, T., & Constantinidis, C.** (2017). Sex and gender in family business succession re-search: A review and forward agenda from a social construction perspective. *Family Business Review*, 30(3), 219-241. https://doi.org/10.1177/0894486517715390

- **Richards, M.** (2023). When do Non-financial Goals Benefit Stakeholders? Theorizing on Care and Power in Family Firms. *Journal of Business Ethics*, 184(2), 333-351. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05046-9

- **Vardaman, J. M., & Montague-Mfuni, M.** (2021). Forced transgenerational succession: Insights from a South African family business. *Journal of Small Business Management*. https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1937634

- **Welsh, D. H. B., Botero, I. C., Kaciak, E., & Kopaničová, J.** (2021). Family emotional support in the transformation of women entrepreneurs. *Journal of Business Research*, 137, 444-451. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.059

- **Xian, H., Jiang, N., & McAdam, M.** (2021). Negotiating the female successor – leader role within family business succession in China. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 39(2), 157-183. https://doi.org/10.1177/0266242620960711

Über den Autor und die Autorin

Rolf Wilmes
Doktorand | WHU

ist Doktorand am Lehrstuhl für Familienunternehmen der WHU – Otto Beisheim School of Management. In seiner Forschung befasst er sich mit der Nachfolge in Familienunternehmen und wie diese den langfristigen Erfolg von Familienunternehmen fördern kann. Ein Fokus seiner Arbeit liegt auf der Zusammenarbeit zwischen den Generationen.

rolf.wilmes@whu.edu

Prof. Dr. Nadine Kammerlander
Co-Institutsleiterin | WHU

ist seit 2015 Professorin an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Zuvor war sie Assistenzprofessorin an der Universität St. Gallen. Mehrere Jahre arbeitete sie bei McKinsey & Company und beriet Unternehmen der Automobil- und Halbleiter-Branche in Produktentwicklungsprojekten. In Lehre und Forschung beschäftigt sie sich mit den Themen Innovation, Mitarbeiter und Governance in Familienunternehmen und Family Offices.

nadine.kammerlander@whu.edu

Über das Institut

WHU – Otto Beisheim School of Management
Institut für Familienunternehmen und Mittelstand
Burgplatz 2, 56179 Vallendar, Deutschland

Das Institut für Familienunternehmen und Mittelstand der WHU (ifbm@WHU) ist ein Vordenker im Bereich der Familienunternehmen und des Mittelstandes. Wir sind ein engagiertes Team von Wissenschaftlern und Praktikern und untersuchen verschiedene Aspekte von Familienunternehmen, Hidden Champions sowie kleinen und mittleren Unternehmen. Unsere aktuellen Forschungsprojekte zielen beispielsweise darauf ab, unser Verständnis von Innovation, Führung und Mitarbeiterzufriedenheit, Nachfolge, Nachhaltigkeit und Finanzierung von Familienunternehmen sowie Family Offices zu vertiefen.

Wir führen einen kontinuierlichen Dialog mit Unternehmen und diskutieren die dabei gewonnenen Erkenntnisse, um sie in Wissenschaft und Praxis zu übertragen und zu erweitern. Unser Ziel ist es, auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene positive Wirkungen für Familienunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen zu erreichen.

www.campus-for-family-business.com

freiheit.org