WIFU STIFTUNG

STUDIE

TÖCHTER IN DER UNTERNEHMENS-NACHFOLGE

HISTORISCHE EINORDNUNG, AKTUELLE TRENDS UND ENTWICKLUNGEN

von
Tom A. Rüsen
Sophia Jungk
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: Sergey Nivens/Shutterstock.com
Fotos: S. 60: 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 5

Executive Summary 7

1 Eine historisch-kulturelle Einordnung der gesellschaftlichen Rolle und Berufstätigkeit der Frau 9

1.1 Die gesellschaftliche Stellung der Frau im Mittelalter und der frühen Neuzeit ... 9

1.2 Frauen zur Zeit der Industrialisierung ... 10

1.3 Frauenbild im Nationalsozialismus ... 11

1.4 Frauen vor und nach der Wiedervereinigung in der BRD vs. der DDR ... 11

1.5 Gegenwart: Frauen zwischen Mutterrolle, Partnerschaft und Beruf ... 13

1.6 Die Gleichstellung der Frau in Europa: Ein Vergleich mit Schweden ... 14

2 Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehen 16

2.1 Problemstellung und Zielsetzung der Untersuchung ... 16

2.2 Methodik und Sample ... 16

3 Deskriptive Ergebnisse der Untersuchung 18

3.1 Aktuelle Situation der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen ... 18

3.2 Chancengleichheit der Unternehmensnachfolge von Töchtern und Söhnen ... 22

3.3 Erziehung und Vorbereitung auf die Nachfolge ... 25

3.4 Herausforderungen für Nachfolgerinnen ... 26

3.5 Unterstützungsmaßnahmen und Best Practices ... 32

3.6 Ausblick ... 35

4 Clusteranalyse 39

4.1 Cluster 1: Unternehmerfamilien mit aktiver Öffnung für Töchter in der Nachfolge ... 39

4.2 Cluster 2: Unternehmerfamilien mit neutraler Nachfolgelogik ... 39

4.3 Zusammenfassende Einordnung ... 40

5 Handlungsempfehlungen **41**

5.1 Im Fokus: Die Töchter 41

5.2 Im Fokus: Unternehmerfamilie und Unternehmen 43

5.3 Im Fokus: Politik und Gesellschaft 45

6 Anhang **46**

6.1 Weitere Grafiken 46

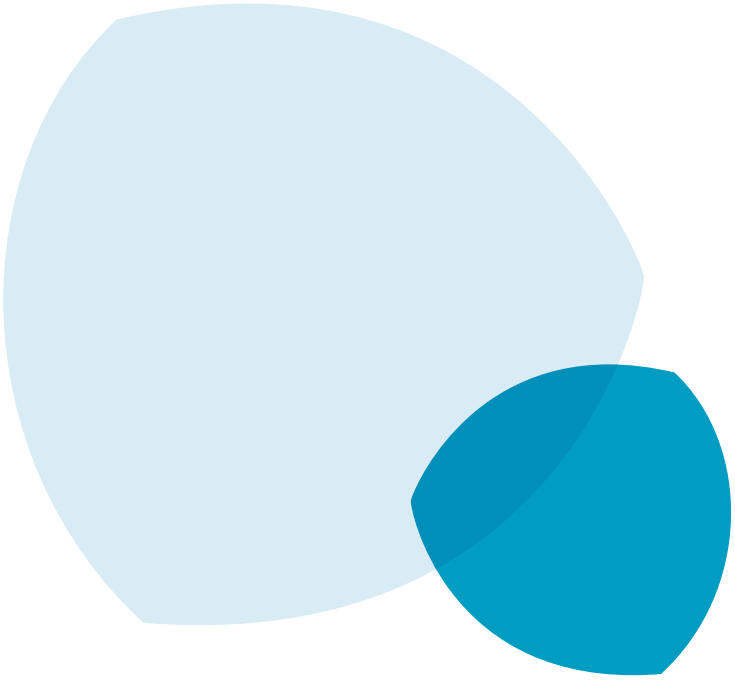
6.2 Details zur Clusteranalyse 52

6.3 Details zur inferenzstatistischen Auswertung 53

7 Literaturverzeichnis **54**

8 Abbildungsverzeichnis **58**

Kontakt **60**



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, 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

EXECUTIVE SUMMARY

Die Nachfolgeproblematik in Familienunternehmen stellt eine der zentralen Herausforderungen der deutschen Wirtschaft dar. Bis 2029 streben 436.000 Familienunternehmen eine Nachfolge an.[1] Wer das Unternehmen übernimmt? In vielen Fällen noch unklar. Zwar treten immer häufiger Töchter als Nachfolgerinnen in die Fußstapfen ihrer (meist noch) Väter und sichern somit erfolgreich die zukünftige „Enkelfähigkeit" der Traditionsunternehmen, dennoch gibt es immer noch mehr männliche als weibliche Unternehmensnachfolger, insbesondere bei mittelgroßen bis großen Familienunternehmen. So zeigen aktuelle Zahlen, dass 12,6 % Frauen in der Geschäftsführung der 100 größten Familienunternehmen Deutschlands vertreten sind, wohingegen Frauen in der Geschäftsführung von DAX-Unternehmen 19 % ausmachen.[2]

Ein Blick auf die Gleichstellung der Geschlechter in Deutschland zeigt eine lange, von Höhen und Tiefen geprägte Entwicklung. Trotz erheblicher Fortschritte in Gesetzgebung und gesellschaftlichem Bewusstsein besteht weiterhin eine Diskrepanz zwischen rechtlicher und gelebter Gleichstellung. Laut dem Gender Equality Index 2025 gehört Deutschland mit Platz 11 eher zum Mittelfeld, wenn es um Gleichberechtigung geht. Damit liegt Deutschland knapp unter dem EU-Durchschnitt, während Schweden mit Platz 1 als Vorreiter gilt.[3] Die gelebten Erfahrungen früherer Generationen prägen offenbar bis heute unser Denken und Handeln. Um die aktuelle Situation von Töchtern in der Unternehmensnachfolge zu verstehen und zukünftige Handlungsempfehlungen auszusprechen, ist es daher nicht nur notwendig, individuelle Motivatoren, sondern auch den historischen und gesellschaftlichen Kontext zu betrachten – also zu verstehen, was war, um zu erkennen, was ist.

Wie sieht es heute im Nachfolgeprozess in Unternehmerfamilien aus? Was hat sich seit dem Gesetz von 1958 und 1977 in Unternehmerfamilien zum Thema Gleichberechtigung von Söhnen und Töchtern in der Nachfolge getan? Wie beurteilen Nachfolgerinnen diese Entwicklung und welche Herausforderungen bestehen noch heute? Unsere im Jahr 2025 durchgeführte Umfrage mit 266 Mitgliedern (83 % weiblich, 17 % männlich) aus Unternehmerfamilien gibt aufschlussreiche Erkenntnisse über Wahrnehmungen, Fortschritte und bestehende Barrieren in der Unternehmensnachfolge von Töchtern. Wir geben Aufschluss über ein komplexes Thema, das nur durch die mehrdimensionale Betrachtung historischer, gesellschaftlicher, individueller und familiärer Aspekte verstanden werden kann.[4;5]

ZENTRALE ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG

- 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.

[1] Vgl. Schwartz (2026).
[2] Vgl. AllBright Stiftung (2024).
[3] Vgl. European Institute for Gender Equality (2025), S. 35.
[4] Siehe hierzu Akhmedova et al. (2020), wonach die Primogenitur, die Unsichtbarkeit von Töchtern sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie keine ausreichende Erklärung für die Unterrepräsentation von Frauen und Töchtern darstellen.
[5] Vgl. Otten-Papas (2013); die dortigen Ergebnisse wurden von Akhmedova et al. (2020) weiterentwickelt.

- 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 %.

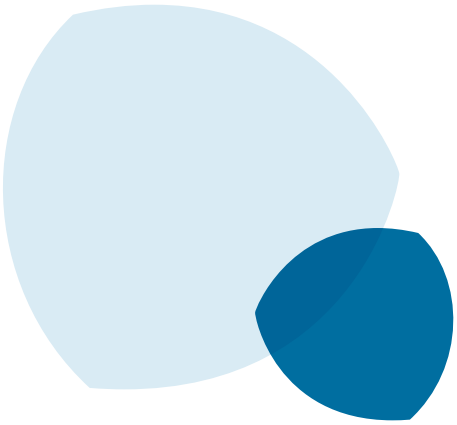
- Als positive Auswirkung von weiblichen Mitgliedern der Unternehmerfamilie in der Nachfolge werden genannt:

  - Neue Perspektiven in strategischen Entscheidungen (56 %)
  - Verbesserte Außenwirkung des Unternehmens (39 %)
  - Verbessertes Arbeitsklima (38 %)

- Unsere Clusteranalyse zeigt: Ohne eine explizite Auseinandersetzung mit den spezifischen Herausforderungen der weiblichen Nachfolge bleibt das formale Bekenntnis zu Kompetenz vor Geschlecht weitgehend wirkungslos.

In den folgenden Kapiteln werden zunächst die historischkulturellen Hintergründe der gesellschaftlichen Rolle der Frau in der deutschen Gesellschaft eingeordnet. Daran anschließend folgt die detaillierte Auswertung der Ergebnisse unserer Erhebung, die Interpretation der Ergebnisse und schließlich die Einordnung in die aktuelle Literatur rund um Töchter in der Nachfolge. Abschließend werden Handlungsempfehlungen unterbreitet, die Töchter in der Nachfolge auf verschiedenen Ebenen unterstützen können: individuell, im Kontext des Familienunternehmens sowie der Unternehmerfamilie und schließlich gesamtgesellschaftlich.

Wir wünschen eine aufregende und anregende Lektüre!



1 | EINE HISTORISCH-KULTURELLE EINORDNUNG DER GESELLSCHAFTLICHEN ROLLE UND BERUFSTÄTIGKEIT DER FRAU

Die Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Rolle von Frauen und Töchtern, insbesondere im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge, stellt nicht nur eine betriebswirtschaftliche, sondern auch eine kulturell und historisch bedingte Fragestellung dar. Sie berührt das kollektive Gedächtnis einer Gesellschaft, die sich von Jahrhunderten männlich geprägter Erb- und Besitzlogiken gelöst hat und erkennt, dass weibliche Nachfolge nicht nur als individuelle Verwirklichung der Nachfolgerinnen, sondern als wesentliches zusätzliches Ressourcenpotenzial in Bezug auf die sich abzeichnende Nachfolgeproblematik anzuerkennen ist. Um aktuelle Trends in der Unternehmensnachfolge durch Töchter von heute zu verstehen, empfanden wir es als notwendig, zunächst die Entwicklung der gesellschaftlichen Rolle der Frau über die letzten Jahrhunderte nachzuzeichnen und wesentliche Aspekte hervorzuheben, die unserer Einschätzung nach auch heute noch in Unternehmerfamilien bzw. deren sozialem Umfeld „nachwirken" können. Hierdurch lässt sich nicht nur die Herkunft des eigenen Denkens in Bezug auf die gesellschaftliche Rolle der Frau heute erklären, sondern es werden Änderungsnotwendigkeiten auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene deutlich.

Der im Folgenden vorgenommene historische Rückblick auf die gesellschaftliche Entwicklung der Perspektive auf Frauen und ihre Rolle in der Familie ermöglicht erste Rückschlüsse auf die Entstehung der teilweise heute noch wirksamen gesellschaftlichen Rollenbilder. Die Betrachtung gelebter Erfahrungen aus dieser Perspektive hilft dabei zu verstehen, wodurch die eigene Sicht auf die Nachfolge von Töchtern geprägt ist und in welcher Form diese bereits das Leben unserer Eltern, Großeltern und Urgroßeltern beeinflusst haben und über Generationen hinweg unsere Sozialisation[6] mitbestimmen.

1.1 | DIE GESELLSCHAFTLICHE STELLUNG DER FRAU IM MITTELALTER UND DER FRÜHEN NEUZEIT

Gab es einflussreiche Frauen im Mittelalter? Viele denken vielleicht direkt an Hildegard von Bingen. Als gebürtige Adelige und zehntes Kind ihrer Eltern war ihr Schicksal der Kirche versprochen. Dort hat sie eine hohe Bildung erfahren und stieg später als Äbtissin ihres Klosters auf. Auch wenn diese Karriere vermutlich nicht der Regel entsprach, war das Kloster der einzige Ort, an dem Frauen zu dieser Zeit ungehindert Bildung genießen konnten.[7] Dort schrieben sie, lasen, predigten und dachten. Unter dem Motto „Wissen ist Macht" erlangten Frauen, auch aus nichtadligen Familien, den gesellschaftlichen Aufstieg: „Viele adelige Familien gaben ihre Töchter in die Obhut der Institutionen – meistens auf Wunsch der Tochter – und lösten dadurch regelrechte Trends in der Gesellschaft aus (…). Doch nur die fleißigsten und ehrgeizigsten Mädchen ergatterten einen Platz."[8]

Der Großteil der Frauen erlebte jedoch eine andere Realität. Während Klöster auch unverheirateten Frauen eine Perspektive gaben, standen Frauen vor allem unter der Vormundschaft von Vater, Ehemann oder einem männlichen Verwandten. Besitz und politische Macht waren fast ausschließlich den männlichen Mitgliedern der Gesellschaft zugewiesen, da das Lehnswesen auf die Weitergabe von Land und Titeln an wehrfähige Männer ausgerichtet war.[9] Töchter erhielten meist nur eine Mitgift bei der Hochzeit, während Söhne das Erbe und damit den sozialen Status der Familie übernahmen.[10] Auch in Handwerkszünften blieb Frauen die eigenständige Berufsausübung weitgehend verwehrt. Frauen wurde strukturell nicht die gleiche Geschäfts-

[6] Bedeutung: Sozialisation bezeichnet den Prozess, durch den ein Mensch im Laufe seines Lebens die Werte, Normen, Verhaltensweisen, Rollen und Einstellungen einer Gesellschaft oder sozialen Gruppe erlernt und verinnerlicht.
[7] Vgl. Herrad (2018).
[8] Vgl. Germerott (2024).
[9] Der Feudalismus (lat. feudum = Lehen) war die gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Ordnung West- und Mitteleuropas seit dem Mittelalter (ca. 9. bis 15. Jahrhundert). Sie bestand aus Klerus (1. Stand), Adel (2. Stand) und dem dritten Stand (Bauern/Bürger).
[10] Vgl. Urbanski, (k.A.).

fähigkeit zugebilligt wie Männern und konnten lediglich als „Mithelfende“ im Betrieb des Ehemannes tätig sein. Nur in Ausnahmefällen – etwa als Witwen oder in religiösen Gemeinschaften – konnten Frauen wirtschaftliche oder gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Insgesamt spiegelte das mittelalterliche Rechtssystem die Grundidee wider, dass der Kern des Vermögens einer Familie an den nächsten männlichen Verwandten weitergeben werden musste.[11]

In der frühen Neuzeit zieht sich dieser Gedanke weiter fort. Insgesamt zeigt sich, dass die Frau überwiegend als integraler Teil der familiären Arbeits- und Wirtschaftsgemeinschaft wahrgenommen wurde, ohne dass daraus eine eigenständige ökonomische oder rechtliche Stellung abgeleitet wurde. Diese Vorstellung über die Rolle der Frau basierten auf einer ständischen, religiös legitimierten Ordnung, in der jede Person, Männer wie Frauen, einen fest zugewiesenen Platz hatte. Diese Ordnung wurde als gottgegeben, natürlich und unveränderlich beschrieben.

1.2 | FRAUEN ZUR ZEIT DER INDUSTRIALISIERUNG

Mit der Industrialisierung bildete sich eine neue bedeutende gesellschaftliche Gruppe heraus: die Industriearbeiterinnen und -arbeiter. Sie wurden häufig als „vierter Stand“ bezeichnet.[12] Gleichzeitig nahm die Bedeutung des traditionellen Ständesystems in der entstehenden Industriegesellschaft zunehmend ab. Die letzten noch bestehenden Vorrechte der höheren Stände wurden in Deutschland schließlich 1918/1919 mit dem Ende des Ersten Weltkriegs aufgehoben.[13]

Laut Digitalem Deutschen Frauenarchiv waren 1875 etwa 20 Prozent aller Beschäftigten in den Fabriken – davon vor allem in der Textilindustrie – Frauen. Die Forschung zeigt, dass diese Arbeitsform jedoch nicht die typische Erwerbstätigkeit von Frauen darstellte.[14] Frauenerwerbsarbeit galt lediglich als Zuverdienst zum Einkommen des Ehemannes.[15] Die Forscher betonen, dass die Textilfabrik zwar „die Arbeitschancen für Frauen … erhöhte“, zugleich aber „keine typische Form weiblicher Beschäftigung“ war. Stattdessen wird hervorgehoben, dass „die meisten Frauen als Hausangestellte, Wäscherinnen, Reinigungskräfte und Landarbeiterinnen arbeiteten“. Dabei waren sie gleichzeitig damit belastet, sich um den Haushalt und die Kinder zu kümmern – eine Doppelrolle, die bis heute in der Breite der Gesellschaft zu beobachten ist. Insgesamt zeigt sich, dass weibliche Erwerbsarbeit in der frühen Industrialisierung überwiegend in jenen Arbeitsbereichen verortet war, die als „niedrig entlohnte Frauenberufe“ galten und als natürliche Erweiterung weiblicher Zuständigkeiten betrachtet wurden. Aktuelle Forschung zeigt heute, dass Gebiete, in denen Frauen zur Zeit der Industrialisierung gearbeitet haben, heute eine höhere gesellschaftliche Akzeptanz aufweisen.[16]

Am 12. November 1918 wurde das allgemeine Wahlrecht für Männer und Frauen ab 20 Jahren eingeführt. Dadurch durften Frauen am 19. Januar 1919 bei der Wahl zur Weimarer Nationalversammlung zum ersten Mal wählen und gewählt werden.[17]

[11] Vgl. Germerott, (2024).
[12] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2026).
[13] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2026).
[14] Nicholas et al. (1993).
[15] Wenzel (2025).
[16] Vgl. Wyrwich (2019).
[17] Deutscher Bundestag (2025a).

1.3 | FRAUENBILD IM NATIONALSOZIALISMUS

Zu Zeiten des Nationalsozialismus wurde die gesellschaftliche Rolle der Frau von der Nationalsozialistischen Deutschen Arbeiterpartei (NSDAP) vorgegeben. Im Dritten Reich hatten Männer als auch Frauen ihre klaren Rollen. Dass diese Zeit nach der Einführung des allgemeinen Wahlrechts 1918 ein klarer Rückschritt für Frauenrechte bedeutete, zeigt sich allein darin, dass Frauen bereits 1921 aus politischen Ämtern ausgeschlossen wurden. Männern fiel hier die Rolle des Patriarchen in der Familie zu, die die Erwerbsarbeit übernahmen, politische Macht ausüben durften und später als Soldaten dem Staat dienten. Demgegenüber bestand die Rolle der Frau darin, als „Mutter des Volkes" einen „gesunden, arischer Volkskörper" zu erhalten. Die Frau sollte im nationalsozialistischen Idealbild viele Kinder bekommen – Paare, die keine Kinder bekamen, mussten sogar höhere Steuern zahlen. Frauen sollten einen als „glorifiziert" propagierten Platz in der Gesellschaft einnehmen, durch welchen sie „über ihr eigenes Königreich herrschen konnten."[18]

Jedoch gab es eine Minderheit von Frauen, die in politische Positionen inkludiert wurden. Irmgard Reichenau schrieb zum Beispiel in einem Brief an Hitler, dass Frauen mit Karrieren auch bessere Mütter abgeben würden.[19] Frauen, die unverheiratet waren oder arbeiten mussten, wenn das Gehalt des Manns nicht ausreichte, waren vor allem in „Frauenberufen" tätig, wie in der Landwirtschaft, sozialer Arbeit, als Lehrerin oder Krankenschwester. Zu Beginn des Kriegs, als Männer zur Front mussten, wurden jedoch Frauen auch in den Fabriken gebraucht – zum Ende des Kriegs sogar als Helferinnen der Wehrmacht[20]. „Als Kämpferinnen an der Heimatfront", so die angepasste Ideologie der Nazis, arbeiten sie bereits ab 1939 verstärkt in Fabriken.

1.4 | FRAUEN VOR UND NACH DER WIEDERVEREINIGUNG IN DER BRD VS. DER DDR

Wenn man sich die Forschung zu der gesellschaftlichen Rolle der Frau nach dem Zweiten Weltkrieg in der DDR und BRD sowie nach der deutschen Wiedervereinigung anschaut, ergeben sich interessante Ergebnisse. Durch die marxistisch-leninistische Ideologie der DDR war Arbeit nicht nur ein ökonomisches Mittel zum Überleben, sondern grundsätzlich etwas, das als zentraler Bestandteil menschlicher Selbstverwirklichung verstanden wurde.[21] Im Kapitalismus, so Marx, werde der Mensch „entfremdet" – da seine Arbeit nicht ihm selbst sondern dem Kapital gehöre. Der Sozialismus solle dieses Verhältnis umkehren: Arbeit solle als gesellschaftliche Pflicht aller Mitglieder gelten.

Durch diese Ideologie – und nicht ausschließlich mit dem Ziel, die wirkliche Emanzipation der Frau zu fördern – waren Frauen und Männer in der DDR vor allem durch den ihre Erwerbstätigkeit gesetzlich gleichgestellt. Ende der 1980er führte dies zu einer hohen Erwerbstätigkeit der Frauen von 89 %, im Vergleich zu 92 % der Männer. Für Frauen bestand jedoch weiterhin die Pflicht, sich auch um den Haushalt und die Kinder zu sorgen.[22] Später, um die Geburtenrate zu steigern, führte die DDR verkürzte Arbeitszeiten für Frauen ein, wie die 40-Stunden-Woche für Frauen mit mindestens zwei Kindern und Nachtschichten (normal waren 43,75 Stunden), ein Babyjahr sowie einen Haushaltstag pro Woche. Frauen waren trotz allem nicht gleichberechtigt, und die Politik vergrößerte diese Diskrepanz sogar. Anna Kaminsky geht in ihrem Buch dem Mythos der Gleichberechtigung der Frauen auf den Grund. Sie spricht über Probleme der Vereinbarkeit von Beruf, Kinder und Haushalt, geringen Aufstiegschancen in Wirtschaft und Politik, ungleicher Lohn

[18] Vgl. Rupp (1977) und Harvey (2004) für eine ausführliche, geschichtliche Einordnung.
[19] Vgl. Rupp (1977), S. 366.
[20] Vgl. Hagemann (2015).
[21] Vgl. Marx (1844) ökonomisch-philosophische Manuskripte.
[22] Vgl. Rosenfeld et al. (2004).

trotz gleicher Arbeit[23] sowie dem allgemeinen Problem politischer Freiheit. Frauen, die ein anderes Lebensmodell präferierten, wurden als „Heimchen am Herd" oder „Schmarotzerinnen" lächerlich gemacht und waren gesellschaftlich geächtet.

In der BRD lag die Erwerbstätigenquote 1989 der Frau zu dieser Zeit demgegenüber bei 56 % und war stark abhängig vom Alter der Kinder, wohingegen die Erwerbsquote bei Männern bei 83 % lag. Frauen arbeiteten vor allem in Teilzeit (30 % Frauen[24], Männer nur 2 %) mit einer Arbeitszeit von weniger als 20 Stunden die Woche. In der DDR diente die Teilzeitarbeit als Übergangsmodell zum Ruhestand der Frauen, wohingegen es in der BRD als übliche Form der Integration in den Arbeitsmarkt galt: „Es handelte sich um eine Strategie der Familienfürsorge, die das Modell des männlichen Ernährers modernisierte."[25]

Mit dem Fall der Mauer prallten zwei Frauenwelten aufeinander. Auch 20 Jahre später hieß es zum Beispiel im feministischen Magazin „Emma": „Noch immer hält sich im Osten das Klischee der dekadenten West-Frau, die sich trotz Frauenbewegung mit dem Titel ihres Mannes anreden lässt, ihre Kinder als Lebenselixier betrachtet und am liebsten in Teilzeit oder gar nicht arbeitet.[26] Genauso kursiert im Westen das Bild des „grauen Mäuschens" aus dem Osten, der „Rabenmutter" die ihr Neugeborenes nicht schnell genug in die Krippe bringen kann, zur Arbeit geht und meint, damit wäre für die Gleichberechtigung doch alles getan."[27] Heute hat sich die Erwerbstätigkeit von Frauen auf 74 % angenähert.[28] Dieser Wert ist vor allem auf den Anstieg von Teilzeitarbeitsmodellen im Westen zurückzuführen, obwohl einige Frauen im Osten von Vollzeit zur Teilzeit wechselten.

Die Wiedervereinigung zeigt somit ein natürliches Experiment[29], wodurch sich die extremen Formen, dass beide Geschlechter gleichermaßen arbeiten gehen (müssen), als auch das Modell, dass nur der Mann arbeitet und die Frau sich um Haushalt und Kinder kümmert, angenähert haben.

1958 trat in Westdeutschland das Gesetz zur Gleichberechtigung von Mann und Frau in Kraft. Dadurch verlor der Ehemann viele seiner bisherigen Entscheidungsrechte über das Vermögen und die Berufstätigkeit seiner Frau. Frauen konnten nun grundsätzlich selbst über ihr Einkommen verfügen und eigene Konten eröffnen.

Trotzdem blieb die traditionelle Rollenverteilung bestehen: Bis 1977 konnte eine Frau nur dann berufstätig sein, wenn dies „mit ihren Pflichten in Ehe und Familie vereinbar" war. Erst mit der Reform des Ehe- und Familienrechts im Jahr 1977 wurden feste Aufgabenverteilungen in der Ehe abgeschafft und beide Ehepartner rechtlich gleichgestellt.[30;31]

[23] Vgl. Anna Kaminsky, „Frauen in der DDR", Ch. Links Verlag (2016).
[24] In der DDR haben vor allem ältere Frauen in Teilzeit gearbeitet, mit längeren Arbeitszeiten (27 % von allen arbeitenden Frauen, nur 2 % Männer).
[25] Vgl. Rosenfeld et al. (2004), S. 115.
[26] Vgl. Anna Kaminsky, „Frauen in der DDR", Ch. Links Verlag (2016), S. 48.
[27] Vgl. Anna Kaminsky, „Frauen in der DDR", Ch. Links Verlag (2016), S. 48.
[28] Siehe dazu ausführlich Statistisches Bundesamt (2025a).
[29] Ein natürliches Experiment ist eine wissenschaftliche Untersuchung, bei der Forscherinnen und Forscher eine Situation beobachten, in der die Bedingungen ähnlich wie in einem echten Experiment sind, aber nicht von ihnen selbst hergestellt oder beeinflusst werden.
[30] Vgl. Deutscher Bundestag (2025b).
[31] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2018).

1.5 | GEGENWART: FRAUEN ZWISCHEN MUTTERROLLE, PARTNERSCHAFT UND BERUF

Gestiegene Lebenszufriedenheit von Müttern:

Grundsätzlich zeigen Studien, dass zwischen dem Muttersein und der Lebenszufriedenheit ein durchweg positiver Zusammenhang besteht.[32] Diese Beziehung hat sich zwischen 1984 und 2015 kontinuierlich verstärkt. Dies lässt sich unter anderem durch verbesserte sozioökonomische Faktoren – etwa ein eigenes Einkommen – sowie durch eine größere individuelle Entscheidungsfreiheit erklären, beispielsweise bei der Wahl zwischen Vollzeit- und Teilzeitarbeit oder dem vollständigen Ausstieg aus dem Beruf.[33] Frauen können somit eher selbst entscheiden, welches Lebensmodell zu ihnen am besten passt. Zu den externen Faktoren, die diese Entwicklung beeinflussen, zählen unter anderem der Rückgang der gesellschaftlichen Erwartung, dass Mütter ausschließlich zu Hause bei ihren Kindern bleiben sollen, der verbesserte Zugang zu bezahlbarer Kinderbetreuung sowie die gestiegenen Bildungs- und Berufschancen für Frauen.[34]

Einteilung von Hausarbeit, Kinderbetreuung und Karriere:

Forscher identifizierten, dass sich die Erwartungen von Frauen, in welchem Maß sie allein für Haushalt und Kinder verantwortlich sind, unterscheiden. Diese Erwartungshaltung gründet auf einem komplexen Geflecht unterschiedlicher Einflussfaktoren, die eng mit den individuellen Lebensumständen der Frauen verknüpft sind. Dazu zählen etwa die familiären Prägungen und Erfahrungen aus der eigenen Kindheit, die aktuelle oder vergangene Beziehung zum Partner, die finanzielle Situation der Familie (etwa, ob das Einkommen eines Verdieners ausreicht) sowie persönliche Interessen, Werte[35] und Charaktereigenschaften.[36] Eine Studie mit 358 Probandinnen und Probanden[37] zeigte einen Zusammenhang zwischen der angestrebten Partnerorientierung und den erwarteten häuslichen Rollen: Frauen, die einen karriereorientierten Partner bevorzugten, zeigten eine stärkere Tendenz, selbst mehr Haus- und Familienarbeit zu übernehmen, während die Präferenz für einen familienorientierten Partner mit der Erwartung einherging, weniger dieser Aufgaben zu übernehmen. Grundsätzlich kann beobachtet werden, dass immer mehr Männer Care-Arbeit übernehmen wollen.[38] Männer werden jedoch immer noch stigmatisiert, wenn sie die Rolle der Kinderbetreuung und Hausarbeit übernehmen. Dies kann sie beruflich einschränken.[39]

Verschiedene Archetypen von Partnerschaften, Familie und Beruf zu kombinieren:

Frühere Forschung zeigt, dass sich Männer und Frauen darin unterschieden, welchen Sinn sie in der Arbeit insgesamt sehen. Während Frauen oft sagten: „Arbeit ist, was ich tue, aber nicht, wer ich wirklich bin", antworteten Männer oft zuerst mit ihrem Beruf, wenn sie gefragt wurden, wer sie sind.[40] Heutige Forschung zeigt einen differenzierteren Blick darauf, wie sehr sich Frauen und Männer mit ihrem Beruf und ihrer Rolle im Haushalt identifizieren. Hierbei klassifizierte ein Forscherteam fünf verschiedene Archetypen von Paaren, wie Hausarbeit und Beruf integriert werden können, wobei jeder dieser Archetypen spezifische Vorteile und Herausforderungen mit sich bringt. Jedes dieser Modelle ist auf die individuellen Bedürfnisse des Paares angepasst, sodass sich beide Partner selbst entfalten und verwirklichen können.[41]

[32] Vgl. Baetschmann et al. (2016) und Preisner et al. (2018).
[33] Vgl. Preisner et al. (2018).
[34] Vgl. Preisner et al. (2018).
[35] Vgl. Cinamon & Rich (2002).
[36] Vgl. Gerson (1986).
[37] Vgl. Askari et al. (2010).
[38] Vgl. Perry-Jenkins & Gerstel (2020).
[39] Vgl. Padavic et al. (2020).
[40] Vgl. Cohen, 1987 und Thompson (1989).

- **Das *„traditionelle“* Paar:** Dieses Paar entscheidet sich dafür, die Aufgaben für Beruf und Familie traditionell aufzuteilen. Der Mann nimmt hier traditionell die Rolle des Versorgers ein und die Frau kümmert sich primär um den Haushalt und die Erziehung der Kinder – nicht, weil sie es müssen, sondern weil sie sich als solches in ihrer Rolle identifizieren. Da bei diesem Modell die Rollen und Verantwortlichkeiten in der Partnerschaft voneinander abgegrenzt sind, kann dies Konfliktpotenziale zwischen Arbeit und Familie reduzieren.[42] Nichtsdestotrotz muss erwähnt werden, dass nicht selten bei den Frauen Unsicherheiten mitschwingen, da sie von ihrem Partner finanziell abhängig sind.[43]

- **Das *„nicht-traditionelle“* Paar:** Hier ist es genau umgekehrt. Die Frau sieht sich eher in ihrer Rolle als Hauptversorgerin und der Mann nimmt die Rolle an, sich um den Haushalt und um die Kinder zu sorgen. Diese Rollen werden angenommen, weil sich die Partner durch diese Rolle selbst verwirklichen („to reinforce the partner's sense of self“). Der nachhaltige Erfolg dieses Modells ist oft abhängig davon, inwieweit der Mann diese Rolle als Bedrohung für seine Maskulinität ansieht.[44]

- **Das *„auslagernde“* Paar:** Bei diesem Partnerschaftsmodel fühlen sich die beide Partner als gutes Familienmitglied, wenn beide Partner voll berufstätig sind. Es kann zum Beispiel sein, dass beide Partner in Familien aufgewachsen sind, die immer großen Wert auf finanzielle Sicherheit gelegt haben. Dies kann durch ihre Kindheitserfahrungen verstärkt werden. Es kann auch sein, dass beide Partner Karriere machen, um der Familie in Zukunft ein sicheres Leben zu bereiten. Ein Fokus auf Haushaltsarbeit und Kindererziehung könnte diese Aussichten aufopfern. Diese Aufgaben werden zu bezahlten Nannies oder zu Familienmitgliedern, wie Eltern oder Großeltern, „ausgelagert“.

- **Das *„Family-First“*-Paar:** Bei diesem Modell nehmen sich beide Elternteile zum Großteil den Aufgaben rund um Haushalt und Kindererziehung an. Der Beruf wird so gewählt, dass sich beide auf das Familienleben konzentrieren können.

- **Das *„egalitäre“* Paar:** Bei diesem Paar haben beide Partner ähnliche Vorstellungen zu Beruf, Haushalt und Kindererziehung, wie sie ihre Rolle in der Familie sehen. Männer möchten, neben deren Bedürfnis, Hauptversorger zu sein, stärker in tägliche Hausarbeiten inkludiert werden und Frauen streben an, neben der Hausarbeit, in der Herstellung finanzieller Sicherheit der Familie involviert zu sein. Während sich beide Partner die Arbeit gleich aufteilen möchten, besteht das Problem des „having it all“. Es kann sehr schwierig werden, sowohl den Ansprüchen des Arbeitslebens als auch der Erziehung gerecht zu werden, was gerade dieses Modell für Work-Family-Konflikte anfällig macht.

1.6 | DIE GLEICHSTELLUNG DER FRAU IN EUROPA: EIN VERGLEICH MIT SCHWEDEN

Wie wirkt sich die historische Entwicklung sowie aktuelle Forschung zu Geschlechterrollen nun auf Deutschland aus? Laut Gender-Equality-Index 2025 befindet sich Deutschland knapp unter dem europäischen Durchschnitt auf Platz 11.[45] Der Index umfasst sechs Kernbereiche (Arbeit, Geld, Wissen, Zeit, Macht und Gesundheit), die im Index zusammengefasst werden. Von insgesamt 100 Punkten, was völlige Gleichstellung zwischen Mann und Frau bedeutet, weist Deutschland einen Wert von 63,2 Punkten auf. Schweden nimmt mit 73,7 Punkten den ersten Platz ein, gefolgt von Frankreich mit 73,4 Punkten und Dänemark mit 71,8 Punkten. Luxemburg ist mit 63,9 Punkten

[41] Siehe hierzu Masterson et al. (2015) für eine ausführliche Erklärung der fünf Archetypen.
[42] Vgl. Greenhaus & Beutell (1985).
[43] Vgl. Gerson (1986).
[44] Vgl. Zuo & Tang (2000).
[45] Vgl. European Institute for Gender Equality (2025), S. 35.

trotz einer Gender-Pay-Gap von -0,9 % im Jahr 2023[46] – dass Frauen also im Durchschnitt ein höheres Gehalt erhalten als Männer – auf Platz 9.

Als Beispiel möchten wir uns die Gleichstellung der Frau zwischen Schweden und Deutschland näher anschauen. Wenn wir Schweden und Deutschland heute vergleichen, zeigen sich deutliche Unterschiede in der Geschlechtergleichstellung, die bis in die vormittelalterliche Zeit zurückgehen. Hier zeigt eine Studie[47] auf, dass Mädchen und Jungen in Schweden seit der Wikingerzeit ähnliche Bedingungen hinsichtlich Ernährung und Gesundheit hatten. In vielen anderen europäischen Regionen weisen die Daten hingegen auf eine größere Ungleichheit hin. Dies lässt die Vermutung zu, dass Frauen in skandinavischen Gesellschaften in der historischen Betrachtung einen vergleichsweise hohen sozialen Stellenwert besaßen und dass ihnen mitunter auch andere Aufgaben als die der Kindererziehung zukamen, auch wenn von einer vollständigen Gleichberechtigung im heutigen Sinne nicht gesprochen werden kann.

Bei einer Betrachtung des Status quo unterscheiden sich beide Länder besonders hinsichtlich ihrer traditionellen Ansicht von Rollenbildern, der Verteilung der Care-Arbeit sowie staatlicher Unterstützung:

- Erstens sind die traditionellen Rollenverständnisse in Deutschland im europäischen Vergleich nach wie vor stärker ausgeprägt. So stimmen laut Eurobarometer 2024 beispielsweise 51 % der Deutschen der Aussage zu, dass das Familienleben leidet, wenn die Mutter einen Vollzeitjob hat, wohingegen in Schweden nur 28 % der Befragten dies bestätigen.[48] Der Aussage, dass Soft Skills, die häufig Frauen zugeschrieben werden, für gute Führung wichtig sind, stimmten 47 % der Befragten in Deutschland, jedoch 83 % in Schweden zu.[49]
- Zweitens zeigt sich in Schweden eine gleichmäßigere Verteilung der Kinderbetreuung zwischen Müttern und Vätern. Das Land fördert aktiv die Beteiligung von Männern an der Elternzeit[50], was zu einer höheren Erwerbsbeteiligung von Frauen und einer geringeren Benachteiligung im Berufsleben führt.
- Drittens spielt die staatlich finanzierte Kinderbetreuung in Schweden eine zentrale Rolle: Sie ist flächendeckend verfügbar, qualitativ hochwertig und kostengünstig, wodurch Eltern nach der Geburt des Kindes wieder schneller in den Beruf zurückkehren und somit Beruf und Familie leichter vereinbaren können. In Deutschland hingegen bestehen trotz Verbesserungen weiterhin strukturelle Unterschiede bei der Verfügbarkeit und Finanzierung von Betreuungsplätzen[51], was besonders Mütter häufiger zu Teilzeitarbeit oder Erwerbspausen zwingt. Die Kosten für einen Kitaplatz in Deutschland sind stark abhängig von regionalen Regelungen, dem Alter des Kindes, dem Einkommen der Eltern und dem Betreuungsumfang.

Insgesamt ist die Geschlechtergleichstellung in Schweden stärker institutionell verankert und gesellschaftlich akzeptiert, während Deutschland weiterhin mit den Folgen traditioneller Rollenbilder und ungleicher Verteilung familiärer Verantwortung ringt.

[46] Vgl. Eurostat (2025).
[47] Vgl. Buckwalter et al. (2019).
[48] Vgl. Eurobarometer (2024), S. 51.
[49] Vgl. Eurobarometer (2024), S. 88.
[50] Die Elternzeit ist in Schweden schon seit 1974 gesetzlich verankert und wurde seitdem kontinuierlich angepasst. Aktuell erhalten beide Eltern gemeinsam 16 Monate (= 480 Tage) Elternzeit. Jeweils 90 Tage sind speziell für ein Elternteil reserviert und sind nicht auf das andere Elternteil übertragbar. Die restlichen Tage können frei und flexibel aufgeteilt werden.
[51] Siehe auch dazu die Übersicht zu Kosten der Kitaplätze nach Bundesland vom Institut der deutschen Wirtschaft (2024).

2 | PROBLEMSTELLUNG, ZIELSETZUNG UND VORGEHEN

2.1 | PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER UNTERSUCHUNG

Frauen übernehmen immer mehr Verantwortung in Führungspositionen oder anderen Positionen in Familienunternehmen und werden auch medial sichtbarer. Dieser Trend ist positiv und das traditionelle Modell der Primogenitur, wonach der erstgeborene Sohn das Unternehmen übernimmt, scheint abgelöst zu sein. Frauen sind jedoch weiterhin in den Top-Führungspositionen in Familienunternehmen unterrepräsentiert[52] und Diskussionen in spezifischen Netzwerken wie beispielsweise dem Verband der Unternehmerinnen in Deutschland e. V. (VDU) zeigen, dass noch viele grundlegende Fragestellungen ungelöst sind. Fragen wie beispielsweise die in der Vergangenheit 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, dass eine Unternehmensnachfolge ihre Berufung sein könnte.[53] Basierend auf den bisher skizzierten besonderen Problemstellungen für weibliche Nachfolgerinnen in Kombination mit der allgemeinen Problematik einer rückläufigen Nachfolgebereitschaft in deutschen Familienunternehmen, ist das Ziel dieser Untersuchung herauszufinden, wie Mitglieder von Unternehmerfamilien der Entwicklung von Töchtern bzw. Frauen in der Nachfolge derzeit begegnen. Dabei möchten wir herausfinden, welche Fortschritte und Barrieren in der Unternehmensnachfolge für Töchter bestehen, um praktische Handlungsoptionen für Unternehmerinnen, dem Unternehmen und seinen Stakeholdern sowie Politik und Gesellschaft abzuleiten. Die Studie untersucht somit folgende Forschungsfragen:

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

2.2 | METHODIK UND SAMPLE

Um die Forschungsfragen zu beantworten, entwickelten wir einen standardisierten Online-Fragebogen, welcher erstmalig am 30.07.2025 und letztmalig am 21.11.2025 an die Mitglieder des Netzwerkes der WIFU-Stiftung sowie des Verbands der Unternehmerinnen in Deutschland e. V. (VDU) per E-Mail gesendet wurde.[54] 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**

[52] Vgl. AllBright Stiftung (2024).

[53] Die Initiative „Stayonboard" setzte sich für eine rechtssichere Möglichkeit ein, Organmitgliedern (z. B. Vorständinnen einer AG oder Geschäftsführerinnen einer GmbH) eine temporäre Auszeit für Elternzeit oder vergleichbare Anlässe zu ermöglichen. Hintergrund war, dass Organmitglieder bislang keinen gesetzlichen Anspruch auf Elternzeit hatten, da sie nicht als Arbeitnehmerinnen gelten. Mit dem Zweiten Führungspositionengesetz (FüPoG II) wurden 2021 gesetzliche Regelungen geschaffen, die ein vorübergehendes Ruhen des Mandats mit anschließender Wiederbestellung ermöglichen. Damit wurde erstmals eine formalisierte Auszeitoption für Organmitglieder im Gesellschaftsrecht verankert.

[54] An dieser Stelle möchten wir uns sehr herzliche 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.

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. Wie Abbildung 1 zeigt, spiegeln die Antworten überwiegend die Perspektive weiblicher Teilnehmer wider: 83 % der Befragten waren weiblich, 17 % männlich. Wichtig zu erwähnen ist, dass die Teilnehmer nicht verpflichtet waren, jede Frage zu beantworten, um auf die nächste Frage weitergeleitet zu werden. Unser Ziel war es dabei, so viele mögliche Antworten der Teilnehmer zu erhalten, ohne dass wir vorausgesetzt haben, dass sie jede Frage verpflichtend beantworten müssen. Daher ergibt sich je Frage eine unterschiedliche Anzahl von Teilnehmern. Die Anzahl der Teilnehmer pro Frage kann den Graphen entnommen werden. Die Daten wurden statistisch ausgewertet. Zur Prüfung statistischer Signifikanzen wurde ein beidseitiger t-Test für unabhängige Stichproben durchgeführt. Die Signifikanztests konzentrierten sich insbesondere auf die Fragestellung, inwieweit das Geschlecht (oder das Alter) der Teilnehmenden einen signifikanten Einfluss auf die gegebenen Antworten hat.

Die erhobenen Daten wurden zunächst deskriptiv analysiert, inferenzstatistisch auf Signifikanzen geprüft und in den Kontext aktueller Literatur und der Forschungs- und Praxiserfahrung des WIFU gesetzt. Erste Ergebnisse der Studie wurden bereits an der „she succeeds"-Nachfolgekonferenz 2025 vorgestellt und stießen bei den Teilnehmerinnen auf positive Resonanz und rege Diskussion.

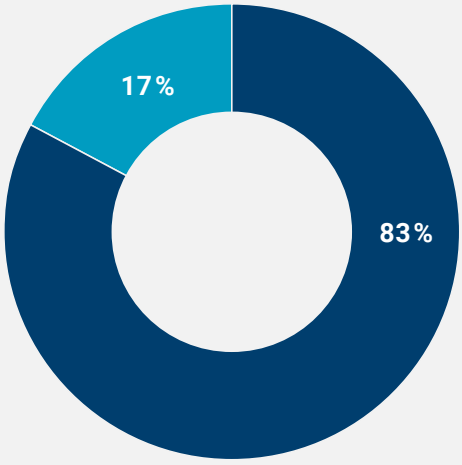


Abbildung 1:
Befragte nach Geschlecht

3 | DESKRIPTIVE ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

Das folgende Kapitel stellt die Auswertung der Ergebnisse unserer Befragung dar und bettet diese in die aktuelle Forschung zu diesem Themenfeld ein. Hierbei werden Erklärungsansätze mit einbezogen, die sich aus der Forschungs- und Praxiserfahrung des WIFU ergeben. Zunächst zeigen wir die Ergebnisse unserer deskriptiven Analyse auf, die Aufschluss darüber geben, dass das Thema, neben der historischen Betrachtung, nur durch das Zusammenspiel individueller, familiärer und institutioneller Gründe verstanden werden kann. Wir gehen in diesem Zusammenhang auf qualitative Daten ein, welche wir durch unseren Fragebogen erfassen konnten. Dadurch zeigen wir nicht nur quantitative Ergebnisse auf, sondern ermöglichen auch einen tieferen Einblick in die subjektiven Erfahrungen von Nachfolgerinnen und die Dynamiken in Unternehmerfamilien.

3.1 | AKTUELLE SITUATION DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Abbildung 2 zeigt, dass die Befragten unserer Studie mit 56 % das familieninterne Nachfolgemodell anstreben und/oder umsetzen. Überraschend ist, dass nur 8 % einen externen Nachfolger in Betracht ziehen und nur 5 % die Nachfolge durch einen Verkauf an einen externen Nachfolger umsetzen. 16 % der Familienunternehmen sehen ein gemischtes Modell als beste Wahl. Wir verstehen darunter eine Kombination aus familieninterner Nachfolge[55] und einem familienexternen Management. 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 zukünftig werden sollen. Neben dem Trend einer familienexternen Nachfolge im Management oder dem Verkauf des Familienunternehmens, gelten Nachkommen aus der Unternehmerfamilie somit weiterhin als wichtigste Ressource für die Fortführung des Unternehmens.

Der offenbar ungebrochen hohe Wille, das Unternehmen in die nächste Generation zu überführen, was in unserem Verständnis den Wesenskern des Familienunternehmens darstellt, führt zu der unbedingten Notwendigkeit, einerseits geeignete Nachfolger und Nachfolgerinnen für das Familienunternehmen zu finden und gezielt auszubilden. Andererseits wird deutlich, dass für die spezifische Situation einer weiblichen Nachfolgesituation ein grundsätzliches Umdenken systemimmanent angezeigt ist. Der WIFU-Leitfaden zur langfristigen Planung und Gestaltung von Nachfolgeprozessen in Familienunternehmen fasst die knapp 30-jährige Forschung zu den typischen innerfamiliären Dynamiken in diesem Kontext zusammen.[56] Im Kern begründet sich das sogenannte „Transgenerationale Moment“ eines Familienunternehmens durch den unbedingten Willen der involvierten Familienmitglieder, dieses weiterzuführen, durch eine starke emotionale Bindung an die Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten sowie ein ausgeprägtes Verantwortungsgefühl für das Lebenswerk der Vorgängergeneration(en). Dieses gelebte Selbstverständnis kann als eine Art innerer „Code“ verstanden werden, der die unternehmerische Kontinuität sichert, die Unternehmenswerte und -kultur bewahrt und Loyalität und Kontrolle über das unternehmerische Vermögen gewährleistet. Hieraus resultiert ein ausgeprägtes generationenübergreifendes Verantwortungsbewusstsein, das auf nachhaltige, „enkelfähige“ Lösungen ausgerichtet ist und kurzfristig attraktiven, jedoch potenziell folgenreichen Verkaufsangeboten entgegenwirkt. Eine leichtfertige Veräußerung des Unternehmens zur unmittelbaren Vermögensrealisierung tritt dadurch in den Hintergrund.

[55] Vgl. Meier, Rüsen & Portz (2025).
[56] Vgl. Groth, Rüsen & von Schlippe (2020).

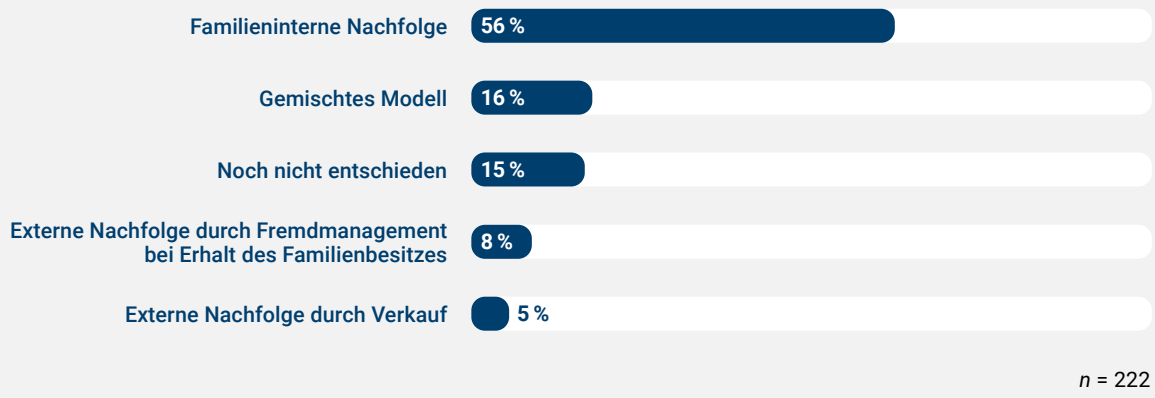


Abbildung 2:
Welches Nachfolgemodell wird/wurde in Ihrem Unternehmen angestrebt oder umgesetzt?

Auf den ersten Blick zeichnen die Ergebnisse zur familieninternen Nachfolge ein sehr positives Bild: Abbildung 3 ist zu entnehmen, dass 47 % der Befragten angeben, dass ausschließlich Töchter als potenzielle Nachfolgerinnen in Betracht kommen, weitere 38 % sehen sowohl Töchter als auch Söhne als mögliche Nachfolgepersonen, während nur 6 % ausschließlich Söhne nennen. Diese Verteilung könnte zunächst als Hinweis auf eine weitgehende Gleichstellung oder sogar eine Bevorzugung von Töchtern in der Nachfolge interpretiert werden. Es konnten keine statistisch signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede festgestellt werden. Gleichzeitig ist auffällig, dass nur 125 Teilnehmende die Frage überhaupt beantwortet haben.

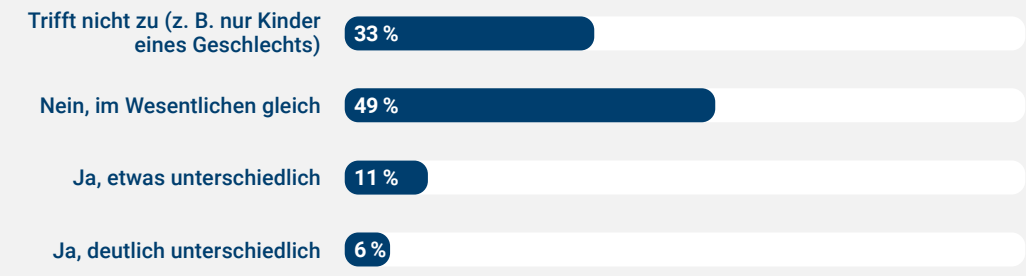
Bei genauerer Betrachtung relativiert sich dieser Eindruck. Entscheidend für die Interpretation ist die Geschwisterkonstellation in den Unternehmerfamilien. Wie Abbildung 4 zeigt, hat rund ein Drittel der Befragten (33 %) ausschließlich Kinder eines Geschlechts. In diesen Fällen – etwa bei Familien mit nur einer Tochter – stellt sich die Frage einer geschlechtsspezifischen Auswahl oder unterschiedlichen Vorbereitung faktisch nicht. Die Nennung „nur Töchter kommen in Betracht“ kann hier weniger Ausdruck einer bewussten Präferenz für Töchter sein, sondern vielmehr das Ergebnis fehlender Alternativen. Während 49 % der Befragten angeben, Töchter und Söhne in der Nachfolge im Wesentlichen gleich zu behandeln, zeigt sich jedoch, dass geschlechtsspezifische Unterschiede nicht vollständig verschwunden sind: 11 % berichten von leichten Unterschieden in der Behandlung von Töchtern und Söhnen, und weitere 6 % sehen sogar klare Unterschiede in der Nachfolgevorbereitung. Es konnten auch hier keine statistisch signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede festgestellt werden.

Insgesamt deutet dies darauf hin, dass die scheinbar starke Berücksichtigung von Töchtern als Nachfolgerinnen zumindest teilweise ein struktureller Effekt der Familienzusammensetzung ist. Die Ergebnisse lassen daher weniger Rückschlüsse auf eine grundsätzlich geschlechtsneutrale oder -gerechte Nachfolgepraxis zu, sondern müssen im Kontext begrenzter Auswahlmöglichkeiten und bestehender, teils subtiler Unterschiede in der Nachfolgevorbereitung interpretiert werden.

[57] Zukünftige Forschungen sollten der Frage nachgehen, inwieweit die Geschwisterkonstellation die Auswahl eines Nachfolgers oder Nachfolgerin beeinflusst.

n = 125; Mehrfachnennung möglich

Abbildung 3:
Wer kommt als Nachfolger in Betracht?

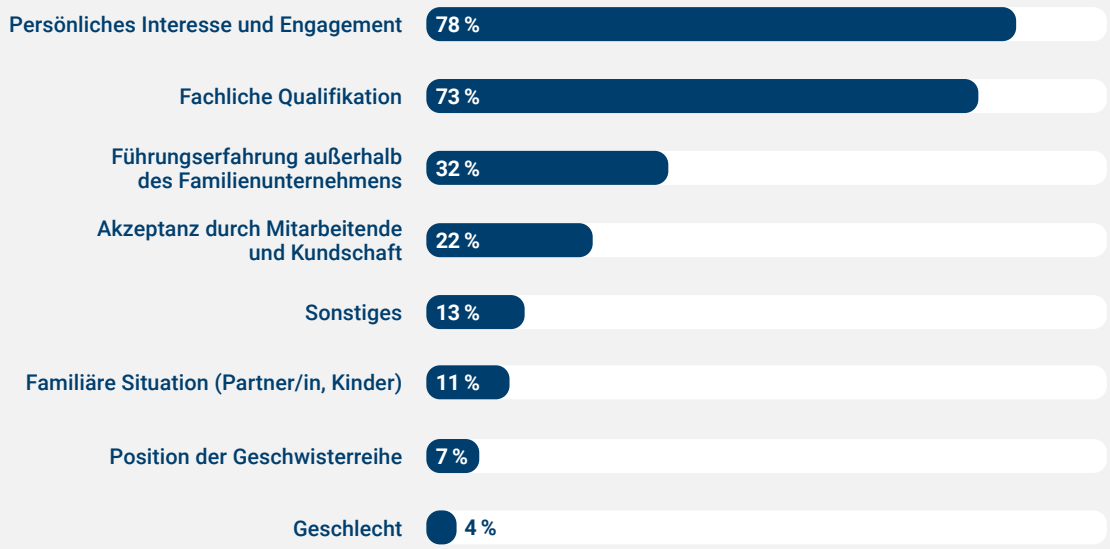


n = 192

Abweichungen von 100 % ergeben sich durch Rundungen.

Abbildung 4:
Werden/wurden Töchter und Söhne in Ihrer Familie unterschiedlich auf eine mögliche Nachfolge vorbereitet?

Nichtsdestotrotz zeigt unser Datensatz ein grundsätzlich positives Bild zur Gleichberechtigung von Söhnen und Töchtern in der Nachfolge. So zeigt sich anhand von Abbildung 5, dass die Position in der Geschwisterreihe (7 %) und das Geschlecht (4 %) als unwichtigere Kriterien angesehen werden, nach denen ein Nachfolger oder eine Nachfolgerin ausgewählt werden. 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 Nachfolgenden. Es konnten keine statistisch signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede festgestellt werden.



n = 196; Mehrfachnennung möglich

Abbildung 5:
Welche Kriterien sind/waren bei der Auswahl des Nachfolgers/der Nachfolgerin am wichtigsten?

Aus Abbildung 6 kann entnommen werden, dass insgesamt 69 % (voll und eher) zustimmen, dass die Primogenitur in der Unternehmensnachfolge keine Rolle mehr spielt. 13 % sind hierzu unentschlossen und insgesamt 18 % lehnen dieser Aussage (eher oder überhaupt nicht) ab. Anders ausgedrückt sagen immerhin noch knapp ein Fünftel der Befragten, dass die „automatische Nachfolge" des ältesten Sohnes immer noch eine Rolle spielt. Es konnten keine statistisch signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede festgestellt werden.

In vorherigen Kapiteln wurde aufgezeigt, dass die Rolle der Frau in der Gesellschaft durch die Historie geprägt wurde und Töchter mittlerweile ein wesentliches Potenzial in der Unternehmensnachfolge darstellen könnten – wenn man sie denn früh genug in Nachfolgeüberlegungen involviert und entsprechend sozialisiert. Dies setzt allerdings eine zweifelsfreie innerfamiliäre Offenheit gegenüber Töchtern als Nachfolgerinnen voraus.

Die Erfahrungen aus unserer Veranstaltungsreihe Forum Familienunternehmen zum Thema Töchter in der Nachfolge[58] zeigen allerdings, dass sich die Bevorzugung von männlichen Nachfolgern in einigen Fällen nach wie vor hält. Die folgende Aussage einer Studienteilnehmerin fasst diese Problematik punktgenau zusammen:

„Leider sind nach wie vor die patriarchalen Strukturen sehr deutlich zu spüren, die es weiblichen Nachfolgerinnen schwerer machen – insbesondere, wenn die Nachfolgerinnen sich auch dazu entscheiden, Mütter zu werden."

[58] Seit 2009 fanden in diesem Format 13 Veranstaltungen statt an denen 191 Teilnehmerinnen offen über ihre Erfahrungen innerhalb ihrer Unternehmerfamilie sowie im Umfeld des Familienunternehmens offen berichteten.

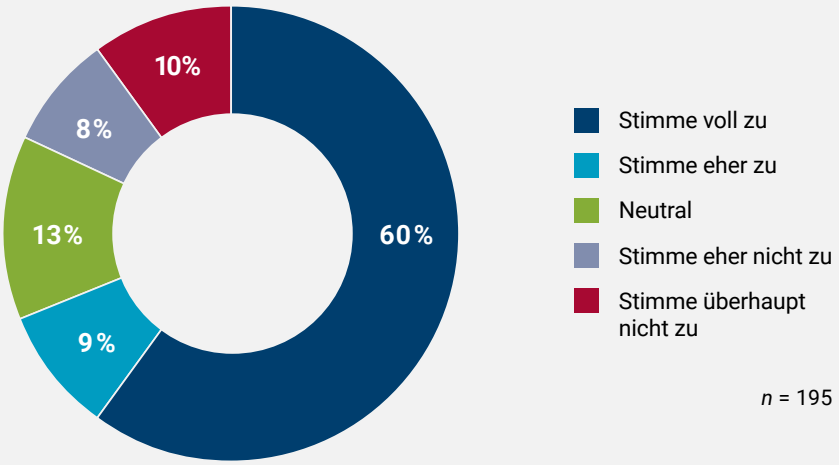


Abbildung 6:
Abstimmung zu der Aussage „Die Primogenitur (automatische Nachfolge des ältesten Sohnes) spielt in unserer Familie keine Rolle mehr."

3.2 | CHANCENGLEICHHEIT DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE VON TÖCHTERN UND SÖHNEN

Wie hat sich die Einstellung zu Töchtern in der Nachfolge in den letzten 10–15 Jahren verändert? Auf der einen Seite scheint es so zu sein, dass immer mehr Töchter Verantwortung in Führung und Eigentum in Familienunternehmen zu übernehmen. Unsere Daten zeigen allerdings ebenfalls, dass dies nicht gleichzeitig bedeutet, dass vollständige Chancengleichheit existiert. Abbildung 7 zeigt die Einschätzung der Befragten zur Frage, ob sich die Einstellung zu Töchtern in der Unternehmensnachfolge in den letzten 10–15 Jahren verändert hat, getrennt nach Frauen und Männern. 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. Negative Einschätzungen sind bei beiden Geschlechtern selten und liegen jeweils bei 3 %. Zudem geben 16 % der Frauen an, die Entwicklung nicht beurteilen zu können, während dieser Anteil bei den Männern lediglich 3 % beträgt.

Unsere statistische Analyse zeigt, dass das Geschlecht der Teilnehmenden einen signifikanten Einfluss auf die Einschätzung der Veränderung der Einstellung zu Töchtern in der Unternehmensnachfolge hat.

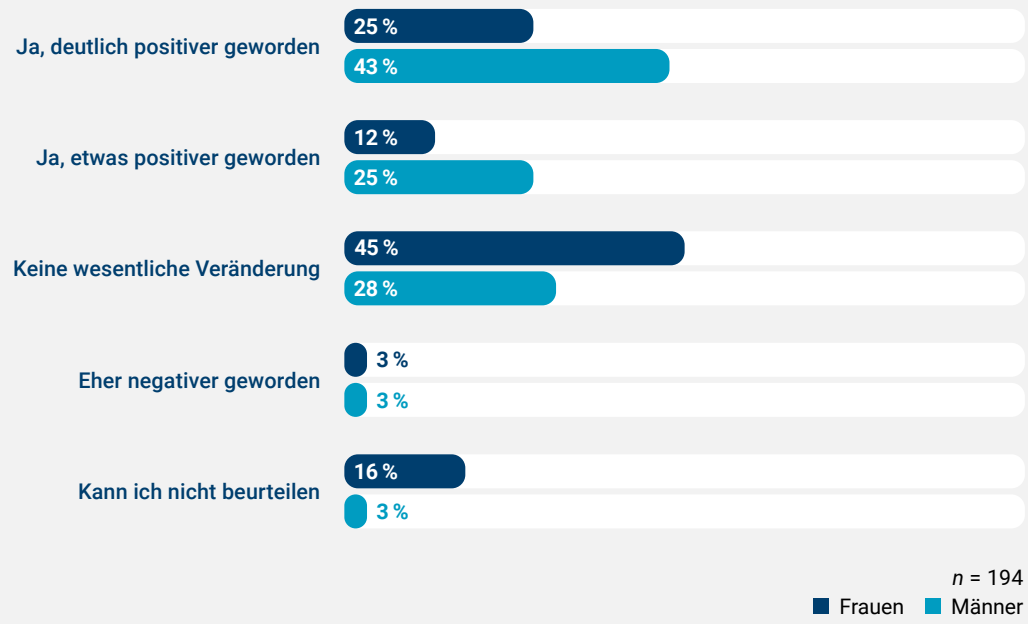


Abbildung 7:
Hat sich die Einstellung zu Töchtern in der Nachfolge in Ihrer Familie in den letzten 10-15 Jahren verändert? (Einfluss des Geschlechts auf die Antwortmöglichkeiten)

Es liegt also noch vieles im Argen, was durch Abbildung 8a und 8b unterstrichen wird. 66 % der Befragten geben an, dass sie die Chancengleichheit von Töchtern und Söhnen als überwiegend gleich ansehen, während 23 % sagen, dass sie die Chancengleichheit als eher bis sehr ungleich wahrnehmen (siehe Abbildung 8a). Abbildung 8b zeigt genauer, dass diese Chancenungleichheit vor allem zum Nachteil der Töchter existiert. Von den 23 % Befragten, die die Chancengleichheit als eher bis sehr ungleich wahrnehmen, sehen nur 3 % Töchter im Vorteil, wohingegen 20 % Söhne im Vorteil sehen. Es konnten keine statistisch signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede festgestellt werden.

Diese Diskrepanz kann mehrere Ursachen haben: Zum einen bestehen möglicherweise traditionelle Rollenbilder und Erwartungen, die Söhne als „natürliche“ Nachfolger sehen. Zum anderen könnte die unterschiedliche Wahrnehmung von Fähigkeiten oder Engagement innerhalb der Familie eine Rolle spielen. Auch Faktoren wie Familiengröße oder das Vorhandensein von Brüdern versus Einzelkindstatus können die Chancenwahrnehmung beeinflussen, was darauf hinweist, dass positive Entwicklungen der Einbindung von Töchtern in der Nachfolgeplanung nicht automatisch zu vollständiger Chancengleichheit führen. Wir gehen auf die Gründe dieser Ergebnisse in den nächsten Kapiteln näher ein.

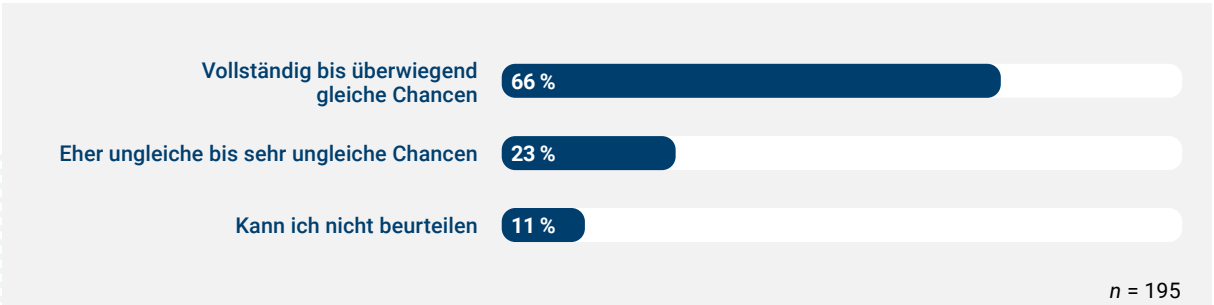


Abbildung 8a:
Wie schätzen Sie die Chancengleichheit für Töchter und Söhne bei der Nachfolge in ihrem Familienunternehmen ein?

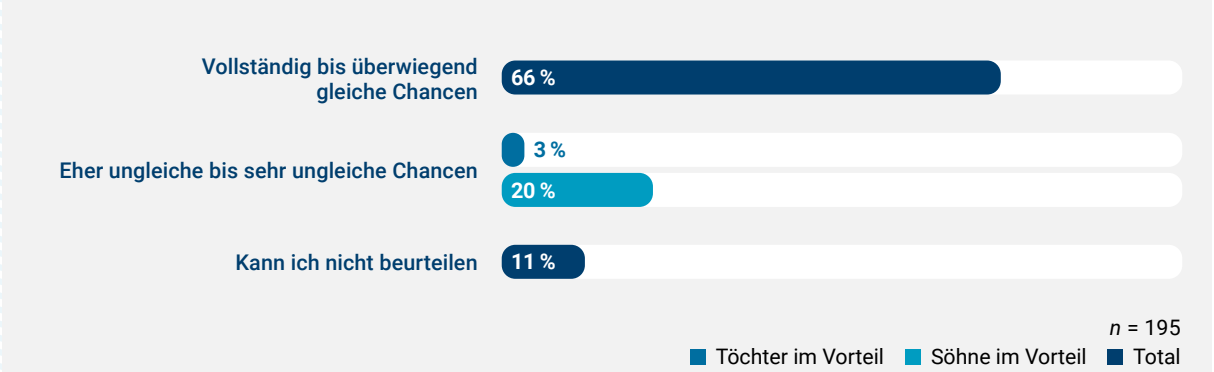
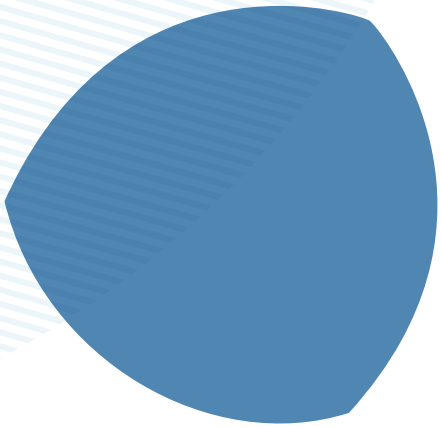


Abbildung 8b:
Chancengleichheit von den Teilnehmern, die eher ungleiche bis sehr ungleiche Chancen zwischen Töchtern und Söhnen sehen.



3.3 | ERZIEHUNG UND VORBEREITUNG AUF DIE NACHFOLGE

Um nachzuvollziehen, wieso Töchter zwar verstärkt in den Nachfolgeprozess inkludiert 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?

Hierbei zeigt Abbildung 9 eindrücklich, dass das Thema Nachfolge bei 56 % der Befragten offen thematisiert wurde, es aber immer noch Tabuthemen gibt (20 %), das Thema sogar weitestgehend vermieden wird (11 %) oder nur nach Bedarf thematisiert wird (9 %). Zählt man diese Anzahl zusammen, kommt man auf 40 % der Befragten, bei denen das Thema Nachfolge nur unzureichend thematisiert wird oder wurde. Unsere Erkenntnisse an der WIFU-Stiftung zeigen auf, wie wichtig es ist, dass Töchter von klein auf an das Thema Nachfolge herangezogen werden – ohne Druck und Zwang, aber immer mal wieder. Dabei spielt es ebenso eine große Rolle, wie Töchter sozialisiert werden. Bereits während des Aufwachsens von Söhnen und Töchtern werden erste richtungsweisende Impulse für oder gegen eine innerfamiliäre Unternehmensnachfolge gesetzt. Diese ergeben sich etwa aus dem alltäglichen Erleben unternehmerischer Tätigkeit, aus expliziten Erwartungen an eine spätere Übernahme oder aus einer bewussten Distanzierung vom Unternehmen, indem den Kindern signalisiert wird, eigene Lebens- und Berufswege zu verfolgen.[59] Es konnten keine statistisch signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede festgestellt werden.

Unsere Erkenntnisse zeigen, dass Töchter heute nicht mehr systematisch von unternehmensbezogenen Erfahrungen ausgeschlossen werden, etwa indem nur Söhne frühzeitig in den Betrieb eingebunden werden. Dennoch wirken geschlechtsspezifische Erwartungen häufig auf subtilere Weise fort. 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. Sofern beide Rollen miteinander vereinbar erscheinen sollen, bleibt oftmals unklar, wie diese Vereinbarkeit konkret ausgestaltet werden kann. 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.[60]

Abbildung 9 verdeutlicht somit die Notwendigkeit gezielter Strategien, um Nachfolgegespräche in Familienunternehmen zu fördern. Frühzeitige, strukturierte Gespräche und die Einbindung aller Generationen können dazu beitragen, Unsicherheiten zu verringern und eine reibungslose Übergabe zu gewährleisten – für Söhne als auch Töchter.

Wir ordnen diese Ergebnisse dahingehend ein, dass sich der Wertewandel in Familienunternehmen schrittweise und generationenabhängig vollzieht und formale Offenheit gegenüber Töchtern als Nachfolgerinnen zwar zunimmt, implizite Erwartungen, familiale Narrative und emotionale Dynamiken jedoch weiterhin maßgeblich beeinflussen, ob Töchter tatsächlich als gleichwertige Nachfolgeoption wahrgenommen und in konkrete Nachfolgeentscheidungen einbezogen werden. Unsere Clusteranalyse in Kapitel 4 gibt Aufschluss über zwei verschiedene Typen von Unternehmerfamilien, die der Nachfolge von Töchtern unterschiedlich begegnen.

[59] Rüsen & Nadler (2022).
[60] Rüsen & Nadler (2022).

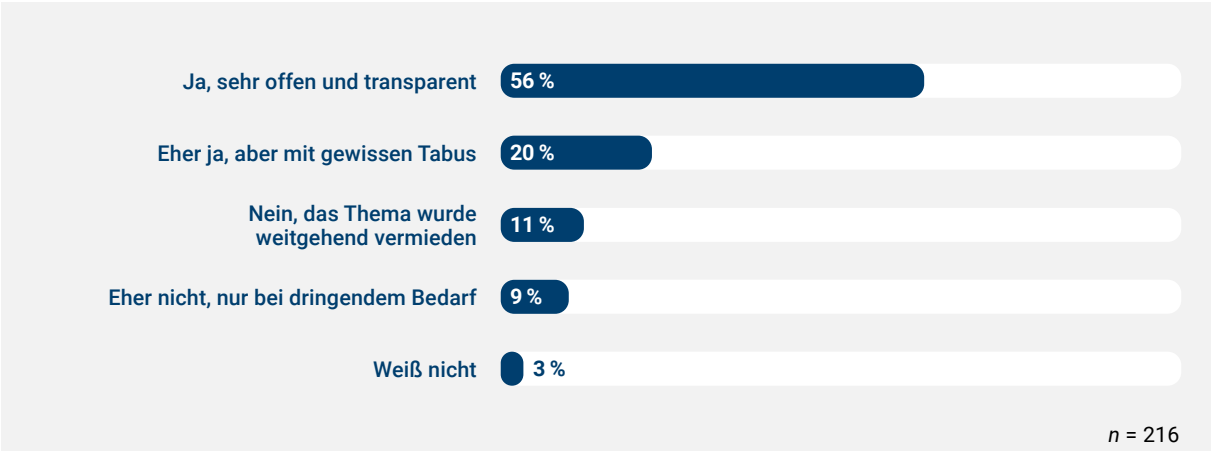


Abbildung 9:
Wurde das Thema Nachfolge in Ihrer Familie frühzeitig und offen thematisiert?

3.4 | HERAUSFORDERUNGEN FÜR NACHFOLGERINNEN

Herausforderungen allgemein:

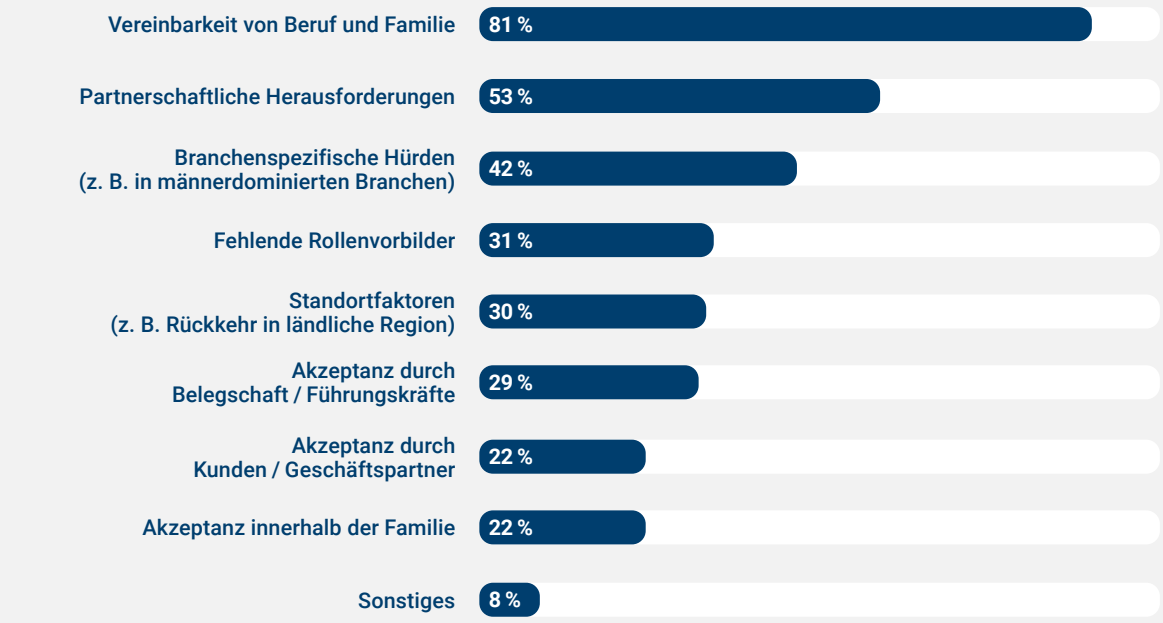
Mit welchen Herausforderungen haben Töchter in der Nachfolge zu kämpfen? Was hindert sie darin, eine Nachfolge anzugehen bzw. was belastet ihre aktuelle Position als Unternehmensnachfolgerin? Abbildung 10 zeigt, welche spezifischen Herausforderungen aus Sicht der Befragten für Töchter in der Unternehmensnachfolge bestehen. 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.

Die folgenden Zitate von Nachfolgerinnen verdeutlichen eindrücklich, welchen Einfluss ihre Doppelrolle auf ihre Entscheidung hinsichtlich ihrer Rolle im Familienunternehmen hatte:

„Ich kann einer Frau, die Kinder haben möchte, nur raten, sich nicht für eine Rolle als Alleingeschäftsführung zu entscheiden, da das aus meiner Sicht der Versuch einer Quadratur des Kreises ist. Als Mutter – insbesondere Mutter mehrerer Kinder – kann das Ausfüllen der Rolle aus meiner Sicht nur gelingen, wenn es eine gute Vertretungsregelung innerhalb der Geschäftsführung gibt, die eine reduzierte Arbeitszeit vor allem in den jeweils ersten Lebensjahren der Kinder ermöglicht."

„Ich habe die Geschäftsführungsrolle verlassen, weil ich sie für mich insbesondere zeitlich nicht mit der Mutterrolle verbinden konnte und mir die Mutterrolle wichtiger war. Ich habe mir drei Kinder gewünscht. Daher habe ich mich in die weniger zeitaufwendige Rolle als Aufsichtsratsmitglied zurückgezogen und die Geschäftsführung wurde durch Fremdgeschäftsführer besetzt."

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. Sonstige Herausforderungen wurden von 8 % der Teilnehmenden angegeben. Es konnten keine statistisch signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede festgestellt werden, außer bei „branchenspezifischen Hürden“. Hier sehen Frauen größere Hürden als Männer.

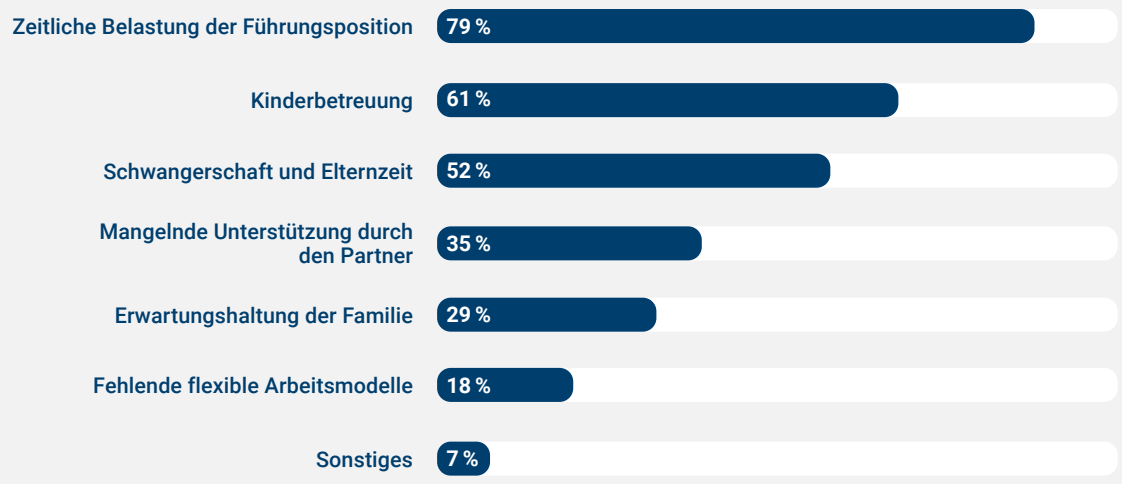


n = 178; Mehrfachnennung möglich

Abbildung 10:
Welche der folgenden Herausforderungen sehen Sie speziell für Töchter in der Nachfolge?

Doch was genau sind die Treiber, wieso die Vereinbarkeit von Beruf und Familie Töchtern in der Nachfolge häufig zur Last fällt? Anhand von Abbildung 11 zeigt sich, dass 79 % der Befragten vor allem die zeitliche Belastung der Führungsposition als Treiber sehen, was auf die hohe Arbeitsintensität und die Anforderungen an permanente Verfügbarkeit in der Unternehmensführung hinweist. An zweiter Stelle folgt die Kinderbetreuung (61 %), das familiäre Sorgearbeit weiterhin eine zentrale Rolle spielt und nur begrenzt mit unternehmerischer Verantwortung vereinbar erscheint. Mehr als die Hälfte der Befragten (52 %) sehen zudem Schwangerschaft und Elternzeit als wesentliche Herausforderung an, was auf bestehende Spannungen zwischen biologischen bzw. familiären Lebensphasen und den Anforderungen einer Nachfolgeposition schließen lässt. Weniger stark, aber dennoch nennenswert, werden die mangelnde Unterstützung durch den Partner (35 %), die Erwartungshaltung der Familie (29 %) sowie fehlende flexible Arbeitsmodelle (18 %) genannt.

Es konnten keine statistisch signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede festgestellt werden, außer bei „Erwartungshaltung der Familie“. Hier sehen Frauen größere Hürden als Männer.



n = 178; Mehrfachnennung möglich

Abbildung 11:
Welche Aspekte der Vereinbarkeit von Familie und Unternehmensführung sehen Sie als besonders herausfordernd für Nachfolgerinnen?

Herausforderungen in der Partnerschaft:

Eine vertiefte Betrachtung der partnerschaftlichen Herausforderungen für Töchter in der Nachfolge zeigt, dass die zugrunde liegenden Dynamiken zwischen Nachfolgerinnen und ihren Partnern einen erheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung und Wahrnehmung der Nachfolgerinnenrolle haben können. Partnerschaftliche Aspekte wirken dabei häufig indirekt, entfalten jedoch eine hohe strukturelle Relevanz für Entscheidungsprozesse und Lebensentwürfe der Nachfolgerinnen.

So zeigt sich beispielsweise in Abbildung 12a[61], dass insgesamt 64 % (28 % + 36 %) der Aussage voll bzw. eher zustimmen, dass die Vereinbarkeit der Rolle der Nachfolgerin mit der Karriere ihres Partners eine Herausforderung darstellt. Dieses Problem kommt nicht von irgendwo her, sondern lässt sich anhand von aktueller Literatur erklären. Wie in Kapitel 1.5 zeigt sich hierbei eine Partnerschaft nach „egalitärem Prinzip“[62]. In diesem Spannungsfeld stellen sich schnell grundlegende Fragen der Lebensgestaltung: Wer richtet seine beruflichen Entscheidungen nach wem? Wo soll der gemeinsame Lebensmittelpunkt liegen – in der ländlichen Region, in der das Familienunternehmen verankert ist, oder in einer urbanen Umgebung, die dem Partner bessere Karrierechancen bietet? Kompromissfindungen, die in Partnerschaften üblicherweise eine zentrale Grundlage des Zusammenlebens darstellen, werden unter diesen Bedingungen zunehmend komplex. Denn Nachfolgerinnen müssen berücksichtigen, dass persönliche Kompromisse dort an ihre Grenzen stoßen, wo sie die langfristige Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Familienunternehmens gefährden könnten. In vielen Fällen nimmt das Unternehmen daher eine prioritäre Rolle ein. Vor diesem Hintergrund stehen Nachfolgerinnen vor der anspruchsvollen Auf-

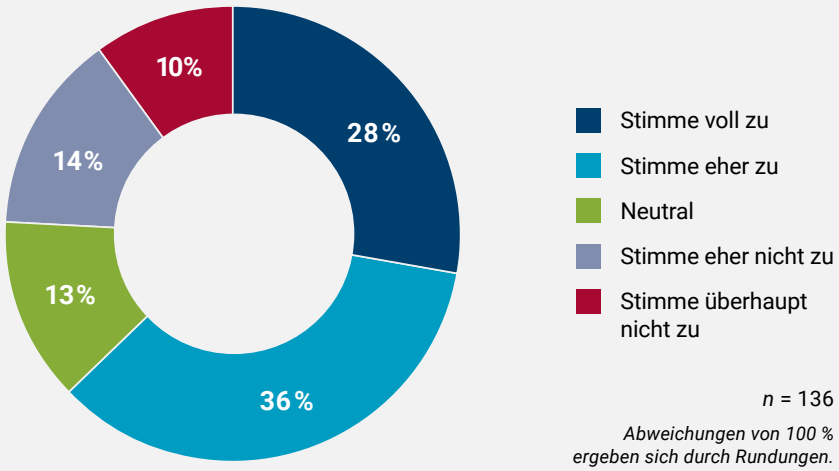
[61] Diese Frage war eine Filterfrage nur für Töchter.
[62] Masteron et al. (2015).

gabe, ihr Leben so zu gestalten, dass sowohl eine erfüllte Partnerschaft als auch die erfolgreiche Führung des Familienunternehmens möglich bleiben. Die Frage lautet nicht nur, wie die individuelle Entfaltung für beide Partner gelingen kann, sondern auch, wie diese mit den strukturellen Anforderungen der Unternehmensnachfolge in Einklang gebracht werden kann. Viele Nachfolgerinnen könnten sich also die Frage stellen: Wie kann ich mein Leben so gestalten, dass das Familienunternehmen erfolgreich in die Zukunft geführt wird und zugleich eine erfüllte Partnerschaft führen, in der sich beide Partner individuell entfalten können? Aber es gibt auch positive Beispiele. So schrieben zwei Nachfolgerinnen:

„Ich habe immer auf mein Bauchgefühl gehört und bin – Gott sei Dank – mit einem großen Selbstvertrauen auf die Welt gekommen. Ich habe gute Ratgeber außerhalb der Firma und sehr gute Freundinnen in gleicher Rolle. Ich wurde zudem sehr stark unterstützt von meinem Mann, der mich berät und unterstützt, wo es nötig ist."

„1. Die komplette Unterstützung meines Vaters (mein Vorbild) [hat mir geholfen, die Rolle als Nachfolgerin erfolgreich auszufüllen] und 2. mein Mann, der seinen Beruf, auf meinen Wunsch hin, an den Nagel gehängt hat und nach der Geburt unseres zweiten Kindes mit in den Betrieb als Angestellter eingestiegen ist."[63]

Einen Partner zu finden, der bereit ist, eigene Karriereambitionen zumindest zeitweise zurückzustellen kann und akzeptiert, dass das Familienunternehmen einen zentralen Bestandteil im Leben der Nachfolgerin einnimmt, stellt dabei eine besondere Herausforderung dar. Solche Partnerschaften erfordern ein hohes Maß an Verständnis, Flexibilität und Reflexionsbereitschaft auf beiden Seiten, wobei die Anpassungsleistung häufig in besonderem Maße vom Partner der Nachfolgerin erwartet wird. Darüber hinaus kann eine weitere gesellschaftlich geprägte Dynamik die Partnerschaft zusätzlich belasten. Entscheidet sich der Partner beispielsweise dafür, zugunsten der Familie oder der Kinder-



n = 136

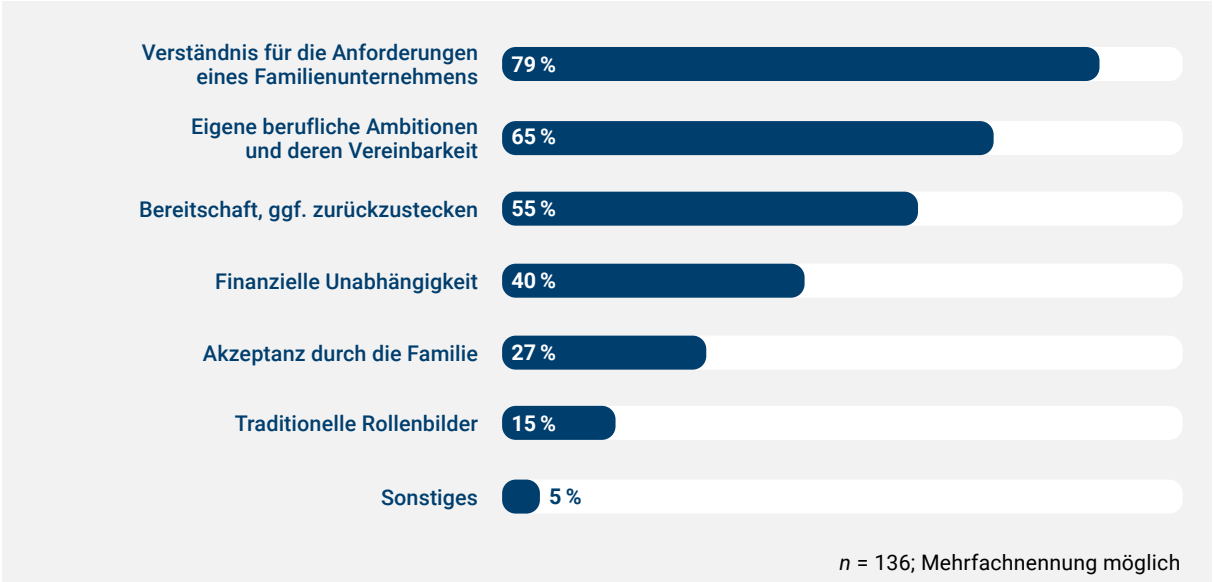
Abweichungen von 100 % ergeben sich durch Rundungen.

Abbildung 12a:
Abstimmung zu der Aussage „Die Vereinbarkeit der Karriere meines Partners mit meiner Rolle im Familienunternehmen ist eine Herausforderung."

[63] Leicht um Rechtschreibfehler und Satzbau angepasst.

betreuung auf seine eigene Karriere zu verzichten, ist er nicht selten mit gesellschaftlichen Rollenerwartungen konfrontiert. Männer, die diese Rolle übernehmen, werden teilweise als „weniger männlich" wahrgenommen oder stereotypisch als „Softies" etikettiert.[64] Solche Zuschreibungen, die im ländlichen Bereich, wo die meisten Familienunternehmen angesiedelt sind, vermutlich noch häufiger vorkommen als in Ballungsgebieten, können nicht nur individuelle Identitätskonflikte hervorrufen, sondern auch Spannungen innerhalb der Partnerschaft verstärken und damit indirekt erneut auf die Nachfolgerinnenrolle zurückwirken.

Abbildung 12b[65] zeigt, welche Aspekte bei der Partnerwahl für Frauen/Töchter eine Rolle spielen. Diese Frage wurde nur Frauen/Töchtern gestellt. Am häufigsten wird das Verständnis für die Anforderungen eines Familienunternehmens genannt, dem 79 % der Teilnehmerinnen eine Bedeutung beimessen. 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. Sonstige Aspekte werden lediglich von 5 % genannt.



n = 136; Mehrfachnennung möglich

Abbildung 12b:
Welche der folgenden Aspekte spielen bei Ihrer Partnerwahl eine Rolle?

[64] Rüsen & Nadler (2022).
[65] Diese Frage war eine Filterfrage nur für Töchter.

Abhängig von der jeweiligen Familienstruktur und der bestehenden Governance-Regelungen besteht vor einer Eheschließung ein weiteres oft unangenehmes und unromantisches Thema zur Klärung: Der Ehevertrag. Er bedeutet für viele Frauen eine besondere Herausforderung, da er bestehende Machtverhältnisse (zumindest aus ökonomischer und finanzieller Sicht) innerhalb der Partnerschaft deutlich sichtbar macht und somit nicht selten ein Potenzial für Konflikte darstellt.[66] Abbildung 13 zeigt, wie in den Familien der Befragten mit rechtlichen Absicherungen (z. B. Eheverträgen) bei Nachfolgerinnen umgegangen wird, getrennt nach den Antworten von Frauen und Männern. Die Mehrheit der Befragten gibt an, dass rechtliche Absicherungen verpflichtend erwartet werden, wobei dieser Anteil bei den Männern mit 88 % deutlich höher ist als bei den Frauen mit 64 %. Dies deutet darauf hin, dass Männer häufiger als Frauen eine verbindliche Regelung in Bezug auf rechtliche Absicherungen bei Nachfolgerinnen wahrnehmen.

Demgegenüber geben 19 % der Frauen und 3 % der Männer an, dass rechtliche Absicherungen zwar empfohlen, aber nicht vorgeschrieben werden. Die Einschätzung, dass es sich um eine individuelle Entscheidung handelt, ist bei beiden Geschlechtern ähnlich ausgeprägt (7 % der Frauen, 6 % der Männer). Nur ein geringer Anteil der Befragten gibt an, dass rechtliche Absicherungen nicht thematisiert werden (4 % der Frauen, 0 % der Männer) oder dass sie dies nicht beurteilen können (5 % der Frauen, 3 % der Männer).

Insgesamt zeigt sich, dass rechtliche Absicherungen bei Nachfolgerinnen überwiegend als verpflichtend erwartet werden, wobei diese Wahrnehmung bei Männern stärker ausgeprägt ist als bei Frauen. Unsere statistische Analyse zeigt, dass das Geschlecht der Teilnehmenden einen signifikanten Einfluss auf die Einschätzung des Umgangs mit rechtlichen Absicherungen bei Nachfolgerinnen hat.

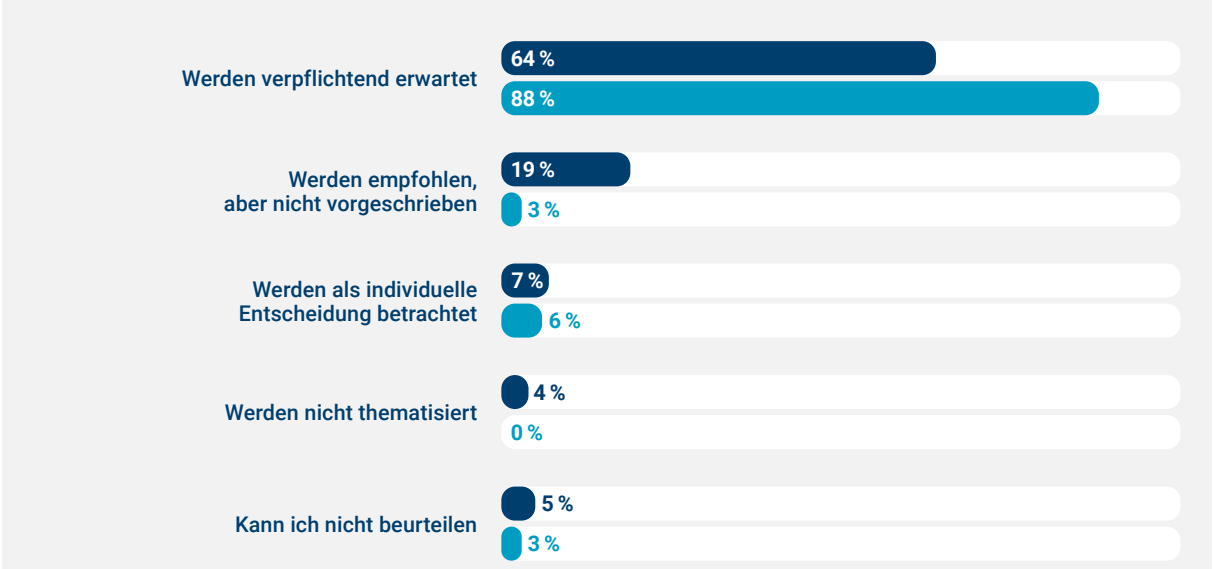


Abbildung 13:
Wie wird in Ihrer Familie mit rechtlichen Absicherungen (z. B. Eheverträge) bei Nachfolgerinnen umgegangen? (Einfluss des Geschlechts auf die Antwortmöglichkeiten)

[66] Rüsen & Nadler (2022).

3.5 | UNTERSTÜTZUNGSMASSNAHMEN UND BEST PRACTICES

Wie kann man Töchter in der Nachfolge unterstützen, sowohl in ihrer aktuellen Rolle als auch auf dem Weg hin zu einer Führungsposition? Abbildung 14 zeigt hierbei auf, welche Maßnahmen in Familienunternehmen zur Unterstützung von Töchtern in der Unternehmensnachfolge eingesetzt werden. 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, indem innerhalb des Unternehmens Akzeptanz geschaffen wird. Sie zielen primär auf die zeitliche und räumliche Entlastung von Nachfolgerinnen sowie auf die Schaffung eines kulturellen Rahmens ab, der die Vereinbarkeit von Familie und unternehmerischer Verantwortung begünstigt. Es konnten keine statistisch signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede festgestellt werden, außer bei „Homeoffice-Möglichkeiten". Männer sehen Homeoffice signifikant häufiger als unterstützende Maßnahme als Frauen.

Weiterhin zeigen unsere 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 darstellen kann. Geteilte Führung ermöglicht nicht nur eine schrittweise Übernahme von Verantwortung, sondern reduziert das individuelle Risiko der Führungsrolle. Insbesondere für Töchter in der Nachfolge kann das Co-CEO-Modell dazu beitragen, Beruf und Familie besser zu kombinieren und Akzeptanz innerhalb der Organisation zu sichern, da Führungsentscheidungen kollektiv legitimiert werden.

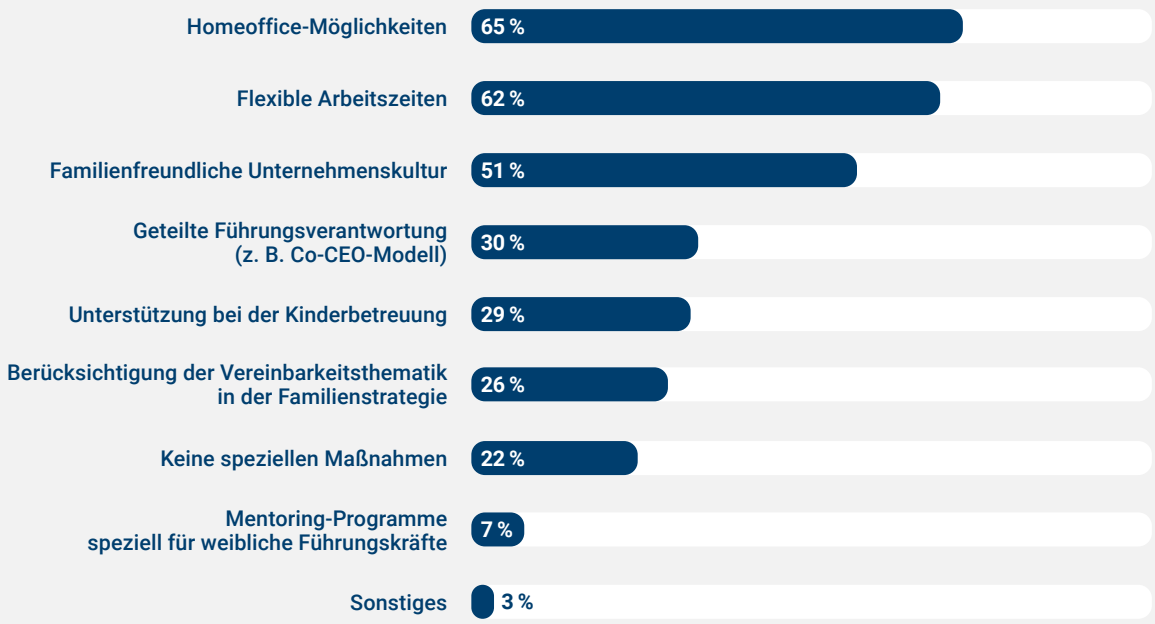
Das folgende Zitat einer Nachfolgerin veranschaulicht, wie sie ihre Rolle als Geschäftsführerin organisiert hat:

„Ich war selbst Nachfolgerin. Geholfen hat mir am meisten meine Lust auf den Job und diesen Schritt. Ich war 40 Jahre alt, als ich in das Unternehmen meiner Eltern kam und dachte plötzlich: Ich mach das weiter. Ohne Fachkompetenz, ohne Geld und ohne Erfahrung. Ich habe alles bekommen, gefunden, erobert, was ich dazu gebraucht habe ... Geld, Erfahrung, Kompetenz. Ich hatte ein tolles Team und das habe ich bis heute … Mein externer, männlicher Geschäftsführer ist noch 3 Jahre älter. Ich bin gespannt, wie es weitergeht hier ... und freue mich darauf. Seit 5 Jahren arbeite ich in Teilzeit – 3-Tage-Woche. Geht prima. :)"

Demgegenüber spielen spezifisch auf weibliche Führungskräfte ausgerichtete Maßnahmen (noch) eine untergeordnete Rolle. Mentoring-Programme für weibliche Führungskräfte werden lediglich von sieben Prozent der Unternehmen genannt. Dies deutet darauf hin, dass die Unterstützung von Nachfolgerinnen aktuell weniger über gezielte Förderinstrumente erfolgt, während wir solche Programme als wertvolle zukünftige Option sehen, weibliche Führungskräfte und Nachfolgerinnen schon früh zu begleiten, persönliche Hindernisse zu klären und Herausforderungen aktiv anzugehen und mit angepassten Lösungen aus dem Weg zu räumen. Das Potenzial diverser Beratungsmöglichkeiten, Coachings und Rollenmodellen wird durch folgende Zitate hervorgehoben:

„Um diese Rolle erfolgreicher auszufüllen, hat mir insbesondere meine systemische Coachingausbildung geholfen. Gefolgt von Seminaren/Workshops zum Thema Nachfolge in KMUs … und natürlich mein Eintritt in diverse Frauennetzwerke (EWMD, VdU)."

„Die Unterstützung meines Partners und das begleitende professionelle Coaching [hat mir besonders geholfen, die Rolle als Nachfolgerin auszufüllen]. Ohne regelmäßige Reflexionen und das Besprechen von Problemen hätte ich die Übernahme nicht erfolgreich geschafft."

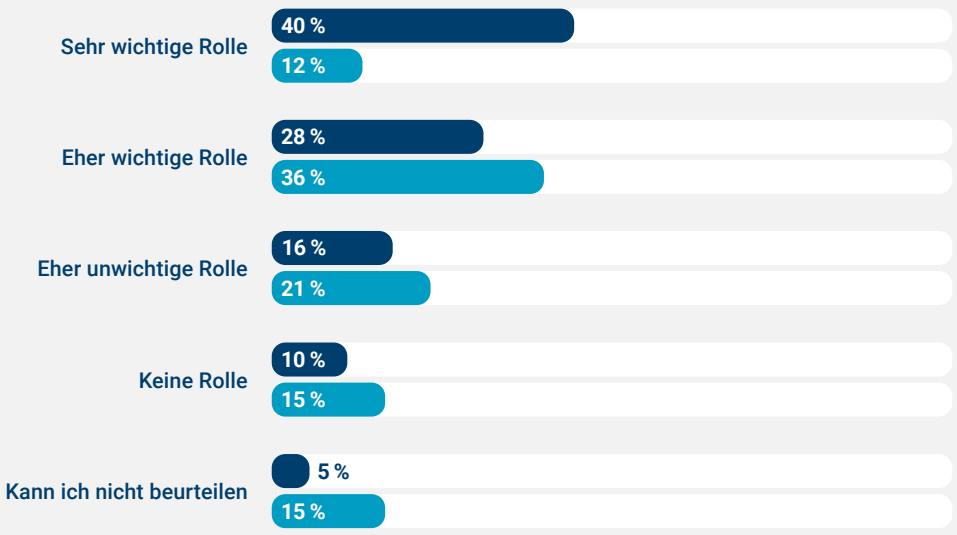


n = 165; Mehrfachnennung möglich

Abbildung 14:
Welche der folgenden Maßnahmen gibt es in Ihrem Familienunternehmen zur Unterstützung von Nachfolgerinnen?

Abbildung 15 zeigt einen deutlichen Unterschied, inwieweit Männer und Frauen Vorbilder (anderer Unternehmerinnen) in der Unternehmensnachfolge von Töchtern einschätzen. Während 40 % der Frauen Vorbilder als sehr wichtig bewerten, trifft dies nur auf 12 % der Männer zu. Demgegenüber geben 36 % der Männer und 28 % der Frauen an, dass Vorbilder eine eher wichtige Rolle spielen. Eine eher unwichtige Rolle wird von 21 % der Männer und 16 % der Frauen genannt. Zudem geben 15 % der Männer und 10 % der Frauen an, dass Vorbilder keine Rolle spielen. 15 % der Männer und 5 % der Frauen können die Rolle von Vorbildern nicht beurteilen.

Insgesamt zeigt sich, dass Frauen Vorbilder deutlich häufiger als sehr wichtig einschätzen, während Männer deren Bedeutung häufiger als eher wichtig, unwichtig oder nicht beurteilbar bewerten. Dies deutet darauf hin, dass weibliche Vorbilder insbesondere aus Sicht von Frauen eine zentrale Rolle für potenzielle Nachfolgerinnen spielen. Dieser Unterschied ist statistisch signifikant.



n = 163

Abweichungen von 100 % ergeben sich durch Rundungen.

Frauen Männer

Abbildung 15:
Welche Rolle spielten oder spielen Vorbilder (andere Unternehmerinnen) für potenzielle Nachfolgerinnen in Ihrer Familie? (Einfluss des Geschlechts auf die Antwortmöglichkeiten)

3.6 | AUSBLICK

Wie steht es um die weibliche Nachfolge in der Zukunft? Die Ergebnisse unserer Studie weisen trotz bestehender Herausforderungen auf eine insgesamt positive Entwicklung hin. So zeigt Abbildung 16, dass insgesamt 69 % der Befragten der Aussage voll zustimmen, dass Frauen in der Unternehmensführung neue Perspektiven und Stärken einbringen, während weitere 18 % der Aussage eher zustimmen. Damit sprechen sich insgesamt 87 % positiv für den Mehrwert weiblicher Führung aus. Die Auswirkungen von Frauen in der Unternehmensführung werden also von durchweg positivem Charakter begleitet. Es konnten keine statistisch signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede festgestellt werden.

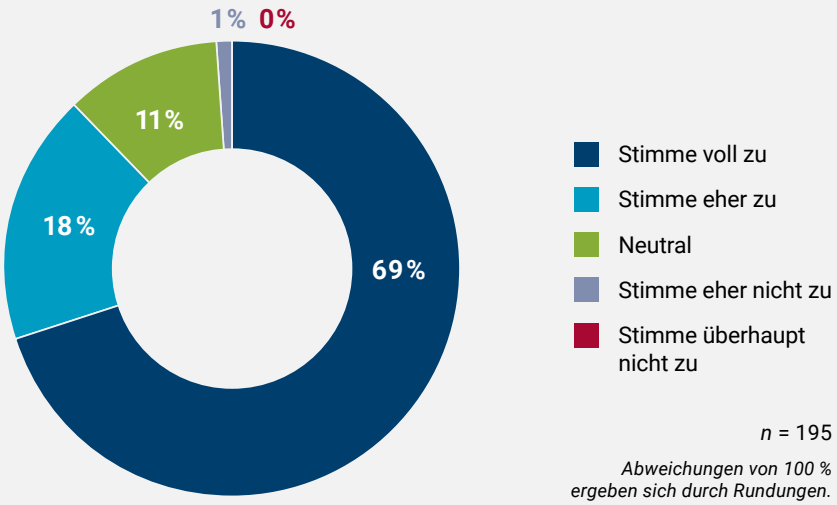


Abbildung 16:
Abstimmung zu der Aussage „Frauen in der Unternehmensführung bringen neue Perspektiven und Stärken ein."

Wie Abbildung 17a aufzeigt, erwartet die Mehrheit der Männer (58 %) eine deutliche Zunahme weiblicher Nachfolge, während dieser Anteil bei den Frauen mit 31 % deutlich geringer ausfällt. Demgegenüber gehen 45 % der Frauen und 33 % der Männer von einer leichten Zunahme aus. Frauen schätzen die Entwicklung somit häufiger als moderat zunehmend ein, während Männer häufiger eine deutliche Zunahme erwarten. Eine gleichbleibende Entwicklung erwarten 15 % der Frauen und 6 % der Männer, während nur 3 % der Frauen von einem Rückgang ausgehen und kein Mann diese Einschätzung teilt. Zudem geben 6 % der Frauen und 3 % der Männer an, die Entwicklung nicht einschätzen zu können.

Insgesamt zeigt sich, dass sowohl Frauen als auch Männer überwiegend von einer Zunahme weiblicher Nachfolge ausgehen, wobei Männer deutlich häufiger eine starke Zunahme erwarten, während Frauen eher eine moderate Entwicklung prognostizieren. Die statistische Analyse zeigt, dass das Geschlecht der Teilnehmenden einen signifikanten Einfluss auf die Einschätzung der zukünftigen Entwicklung der weiblichen Nachfolge hat.

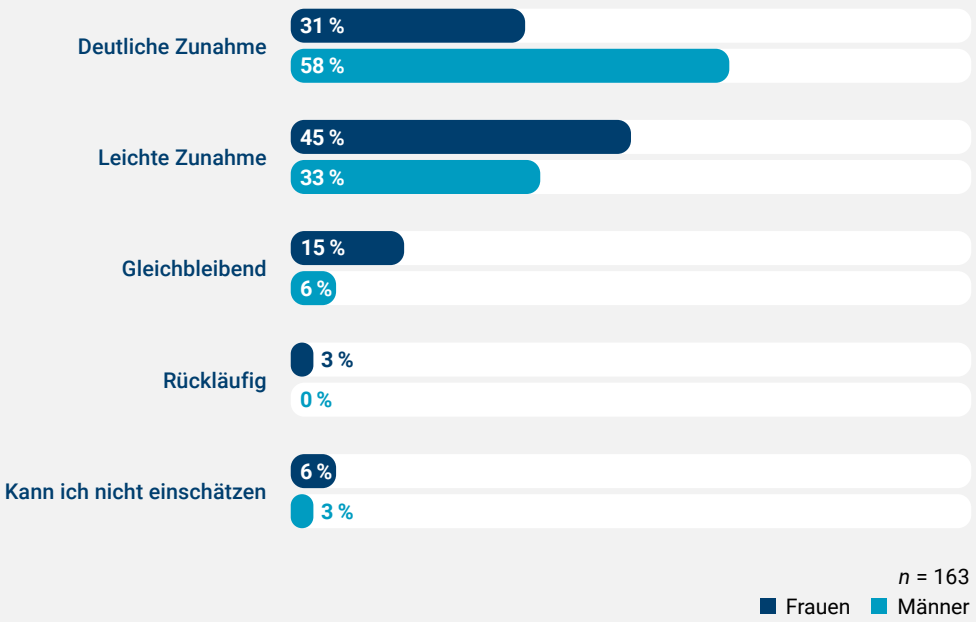


Abbildung 17a:
Abstimmung zu der Aussage „Wie schätzen Sie die Entwicklung der weiblichen Nachfolge in Familienunternehmen in den nächsten 10 Jahren ein?“ (Einfluss des Geschlechts auf die Antwortmöglichkeiten)

Die Abbildung 17b verdeutlicht deutliche altersbezogene Unterschiede in der Einschätzung der zukünftigen Entwicklung der weiblichen Nachfolge in Familienunternehmen. Grundsätzlich überwiegt in allen Altersgruppen eine positive Erwartungshaltung, da jeweils eine Mehrheit von einer deutlichen oder leichten Zunahme ausgeht. Die Art des Optimismus unterscheidet sich jedoch zwischen den Alterskohorten.

Auffällig ist, dass die über 60-Jährigen mit 54 % am häufigsten eine deutliche Zunahme erwarten. Gleichzeitig liegt der Anteil, der lediglich von einer leichten Zunahme ausgeht, in dieser Gruppe mit 26 % vergleichsweise niedrig. Dies deutet darauf hin, dass ältere Befragte nicht nur grundsätzlich von einer positiven Entwicklung ausgehen, sondern diese auch stärker ausgeprägt prognostizieren. Möglicherweise basiert diese Einschätzung auf langfristigen Erfahrungswerten und dem Vergleich mit früheren, deutlich geringeren Anteilen weiblicher Nachfolge.

Die unter 60-Jährigen zeigen mit 51 % die höchste Zustimmung zur leichten Zunahme, während nur 22 % eine deutliche Zunahme erwarten. Auch bei den unter 40-Jährigen überwiegt mit 47 % die Einschätzung einer leichten Zunahme gegenüber 40 %, die eine deutliche Zunahme prognostizieren. Dies könnte darauf hindeuten, dass jüngere und mittlere Altersgruppen zwar ebenfalls von Fortschritten ausgehen, diese jedoch realistischer oder vorsichtiger einschätzen und eher schrittweise Veränderungen erwarten als einen starken Anstieg.

Die Annahme eines gleichbleibenden Niveaus ist insgesamt schwach ausgeprägt, tritt jedoch bei den unter 60-Jährigen mit 16 % am häufigsten auf. Eine rückläufige Entwicklung wird nahezu ausgeschlossen; insbesondere bei den über 60-Jährigen erwartet niemand einen Rückgang. Zudem zeigen die unter 40-Jährigen mit 0 % bei „kann ich nicht einschätzen“ die größte Sicherheit in ihrer Einschätzung, während ältere

Gruppen hier geringfügig höhere Unsicherheiten (7 % bzw. 8 %) aufweisen.

Insgesamt zeigt sich, dass ältere Befragte tendenziell stärker ausgeprägten Optimismus äußern, während jüngere und mittlere Altersgruppen eher von moderaten, schrittweisen Entwicklungen ausgehen.

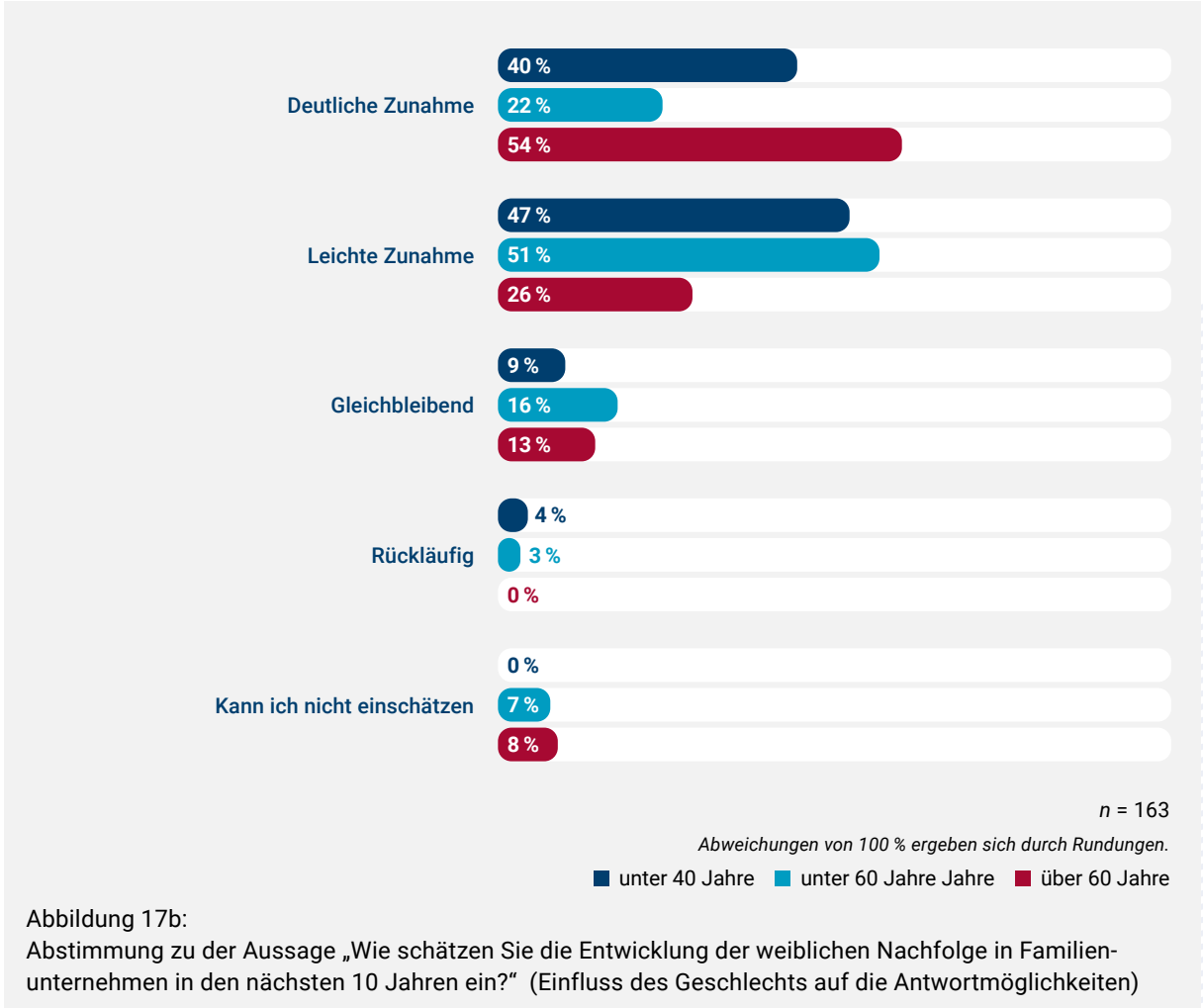
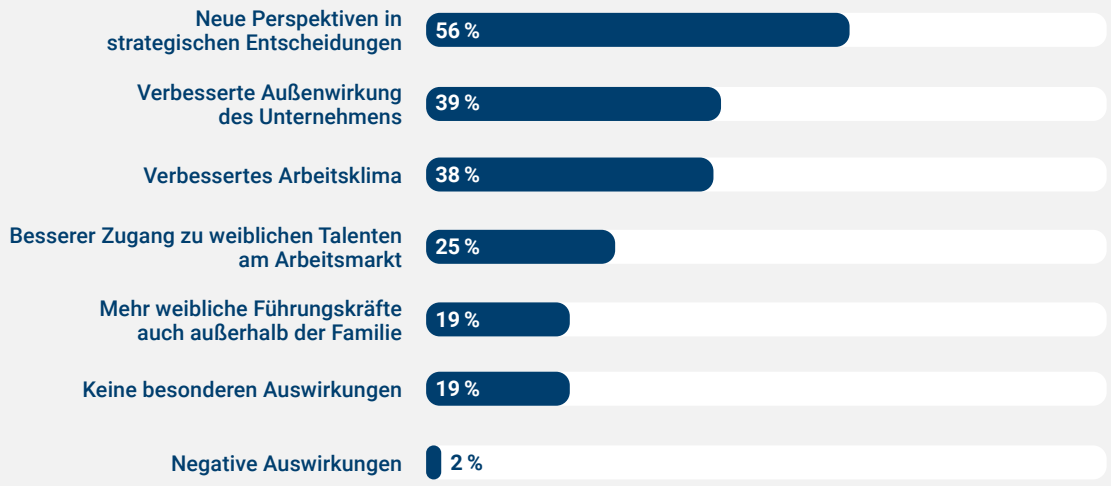


Abbildung 17b:
Abstimmung zu der Aussage „Wie schätzen Sie die Entwicklung der weiblichen Nachfolge in Familienunternehmen in den nächsten 10 Jahren ein?“ (Einfluss des Geschlechts auf die Antwortmöglichkeiten)

Abschließend zeigt Abbildung 18 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. Dies stellt den bedeutendsten wahrgenommenen Effekt dar. Ebenfalls häufig genannt werden eine verbesserte Außenwirkung auf das Unternehmen (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 am Arbeitsmarkt als Folge weiblicher Führung innerhalb der Familie. Jeweils 19 % geben an, dass es mehr weibliche Führungskräfte auch außerhalb der Familie gibt oder dass keine besonderen Auswirkungen festzustellen seien.

Negative Effekte spielen hingegen nahezu keine Rolle: Lediglich 2 % der Befragten berichten von negativen Auswirkungen. Insgesamt zeichnet sich somit ein deutlich positives Bild der Effekte weiblicher Familienmitglieder in Führungspositionen ab.



n = 162; Mehrfachnennung möglich

Abbildung 18:
Welche Auswirkungen hatte es auf Ihr Unternehmen, wenn Frauen aus der Familie in Führungspositionen tätig waren/sind?

4 | CLUSTERANALYSE

Ergänzend zur deskriptiven und inferenzstatistischen Auswertung wurde eine Clusteranalyse durchgeführt, um wiederkehrende Antwortmuster zu identifizieren und darauf aufbauend unterschiedliche Typen von Unternehmerfamilien zu bestimmen, wie sie mit dem Thema „Töchter in der Nachfolge" umgehen. Die Clusteranalyse basiert auf N = 129 vollständigen Datensätzen. Fälle mit fehlenden Angaben in den relevanten Variablen wurden ausgeschlossen (vgl. Kap. 6.2). Das Modell identifizierte zwei Cluster mit nahezu gleicher Fallzahl (Cluster 1: 48,1 %, n = 62; Cluster 2: 51,9 %, n = 67).

4.1 | CLUSTER 1: UNTERNEHMERFAMILIEN MIT AKTIVER ÖFFNUNG FÜR TÖCHTER IN DER NACHFOLGE

Cluster 1 ist durch ein konsistentes Antwortmuster gekennzeichnet, das auf eine aktive, offene Nachfolgelogik gegenüber Töchtern hinweist. Die Befragten dieses Clusters lehnen geschlechtsspezifische Ungleichbehandlungen überwiegend ab. Insbesondere die Aussage, dass Söhne stärker auf eine Nachfolge vorbereitet würden als Töchter, wird mehrheitlich zurückgewiesen. Auch die Annahme, Töchter müssten mehr leisten als Söhne, um als Nachfolgerinnen akzeptiert zu werden, findet in diesem Cluster kaum Zustimmung. Gleichzeitig zeigt Cluster 1 eine ausgeprägte Zustimmung zu egalitären Leitprinzipien. Die Chancengleichheit von Töchtern und Söhnen wird deutlich bejaht, ebenso das Prinzip „Kompetenz vor Geschlecht" bei der Nachfolgeauswahl. Traditionelle Nachfolgeregeln wie die Primogenitur werden überwiegend als nicht mehr relevant eingeschätzt. Neutrale Antworten treten in diesem Cluster vergleichsweise selten auf und sind nicht strukturprägend.

4.2 | CLUSTER 2: UNTERNEHMERFAMILIEN MIT NEUTRALER NACHFOLGELOGIK

Cluster 2 weist eine Häufung neutraler Antworten auf, insbesondere bei der Aussage, ob Söhne stärker auf eine Nachfolge vorbereitet würden als Töchter und ob Töchter mehr leisten müssen, um als Nachfolgerin anerkannt zu werden. Töchter werden zwar nicht im Nachfolgeprozess ausgeschlossen, aber nicht aktiv in den Fokus gerückt. Es wird also Neutralität geboten. Das ist erst einmal nichts Negatives, wird aber problematisch, wenn die individuellen Bedürfnisse und Herausforderungen von Töchtern in der Nachfolge nicht aktiv gesehen oder angegangen werden. Cluster 2 ist somit nicht als eindeutig traditionell zu charakterisieren, sondern vielmehr als eine Ansammlung von Unternehmerfamilien, die sich bezüglich Töchtern in der Nachfolge neutral verhalten, sich aber auch nicht aktiv für Töchter positionieren.

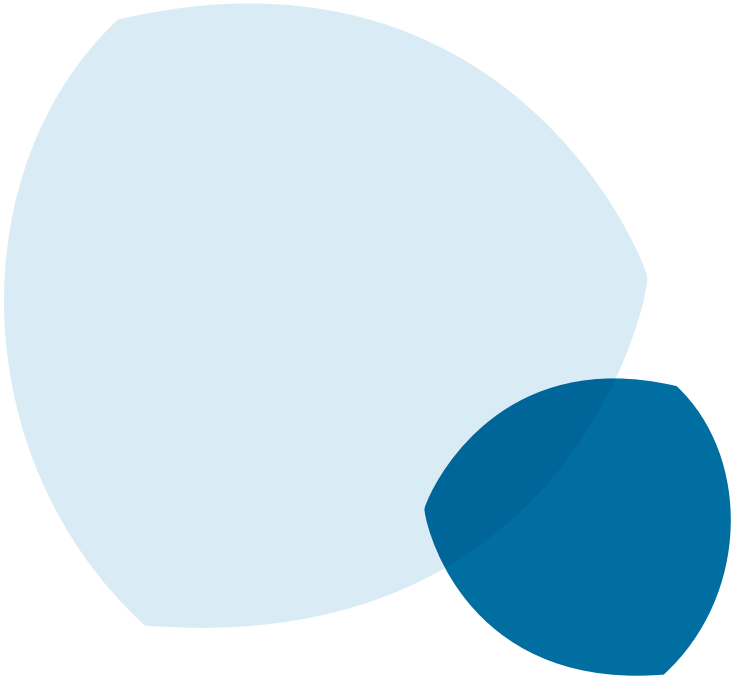
4.3 | ZUSAMMENFASSENDE EINORDNUNG

Die Clusteranalyse zeigt somit zwei Typen von Unternehmerfamilien. Diese unterscheiden jedoch nicht entlang einer grundsätzlichen Pro- oder Contra-Haltung gegenüber Töchtern. Beide Cluster teilen die Überzeugung, dass die Primogenitur an Bedeutung verloren hat und dass Kompetenz gegenüber dem Geschlecht das zentrale Kriterium für Nachfolgeentscheidungen darstellt.

Der wesentliche Unterschied zwischen den Clustern liegt vielmehr darin, wie Töchter in Nachfolgeprozesse einbezogen werden. Während ein Typ von Unternehmerfamilien Töchter frühzeitig und explizit in Überlegungen zur Nachfolge einbezieht, verfolgt der andere einen eher neutralen Ansatz. In diesem werden Töchter zwar nicht ausgeschlossen, aber auch nicht gezielt adressiert oder aktiv mitgedacht.

Die Ergebnisse legen nahe, dass ein neutraler Umgang mit Töchtern keine ausreichende Lösung darstellt. Töchter sehen sich in Unternehmerfamilien häufig mit spezifischen Herausforderungen konfrontiert, die sich von denen der Söhne unterscheiden. Werden diese Unterschiede nicht aktiv thematisiert, besteht die Gefahr, dass bestehende Ungleichheiten fortgeschrieben werden.

Die zentrale Schlussfolgerung der Analyse ist daher, dass nachhaltiger Wandel in Nachfolgeprozessen nur dann entstehen kann, wenn Töchter bewusst und proaktiv mitgedacht werden. Ohne eine explizite Auseinandersetzung mit ihren spezifischen Herausforderungen bleibt das formale Bekenntnis zu Kompetenz vor Geschlecht weitgehend wirkungslos.



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 insbesondere innerhalb der Unternehmerfamilien, aber auch im direkten Umfeld der Familienunternehmen offenbar noch unzureichend als 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? 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. Wir betrachten dafür sowohl die individuelle Ebene, die Ebene der Unternehmerfamilie und des Unternehmens, aber auch übergreifend die Ebene der Gesellschaft und Politik. Unsere diesbezüglichen Überlegungen sollen als Handlungsempfehlungen sowohl für weibliche Familienmitglieder gelten, die sich mit dem Gedanken an eine Nachfolge beschäftigen, als auch in Unternehmerfamilien und deren Unternehmen hineinwirken, bei denen weibliche Familienmitglieder potenziell für eine Nachfolge in operativen oder Gremienfunktionen zur Verfügung stehen.[67] Und schließlich erhoffen wir uns in Bezug auf die Wahrnehmung dieses Themas in der Öffentlichkeit und Politik eine kritische Reflexion aktueller Vorstellungen, Praktiken und in Debatten skizzierter Rollenbilder von weiblichem (Familien-)Unternehmertum.

5.1 | IM FOKUS: DIE TÖCHTER

Nachfolge will immer aktiv gestaltet werden. Die Auseinandersetzung mit dem Selbstbild und den eigenen Lebenswünschen und -plänen bedarf Zeit und die Gelegenheit, sich mit Gleichgesinnten und Altersgenossinnen auszutauschen. Für Nachfolgerinnen stellt sich dabei nicht nur die Frage nach den Erwartungen an sich selbst in der Rolle als Tochter, Unternehmerin und potenzieller Mutter. Vor diesem Hintergrund kann eine Karriereplanung nicht ohne weiteres linear bzw. traditionell (Schule, Studium, Sammlung von Berufserfahrung) erfolgen und muss Schwangerschaft, Elternzeit und Care-Arbeit berücksichtigen. Gleichzeitig gilt es einen Umgang mit den Erwartungen Dritter (u. a. denen der Eltern, der Ehe- und Lebenspartner sowie der Kunden, Lieferanten und Belegschaft des Unternehmens) zu finden. Hierfür bedarf es der notwendigen Zeit und in diesem Zusammenhang auch hilfreiche Formen von Beratung durch Dritte, um in dem Dickicht der vielen und manchmal auch widersprüchlichen (Fremd-)Vorstellungen hinsichtlich des Nachfolgeprozesses den eigenen Weg zu finden und zu gehen.[68]

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.[69] Beispielsweise: Wie möchte ich unter den aufmerksamen Blicken der gesamten Belegschaft die Rolle der ersten weiblichen Geschäftsführerin des traditionsreichen Familienunternehmens – und womöglich größten Arbeitgebers vor Ort – ausfüllen? Wie lebe ich meine persönliche Freiheit, wenn von Kleidungsstil, der Wahl des Autos bis zum Freun-deskreis alles unter Beobachtung ist? Wie gelingt mir unter diesen Bedingungen die Wahl eines Partners, der von einer Metropole wie 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 allen diesen Fragen fühlen sich Töchter oftmals allein gelassen bzw.

[67] An dieser Stelle möchten wir uns herzlich bei Dr. Dania Hückmann für ihre wertvollen Anregungen in diesem Zusammenhang bedanken.
[68] Vgl. Rüsen (2022)
[69] Siehe hierzu ausführliche Caspary & Rüsen (2025). An dieser Stelle sei angemerkt, dass sich einige der im Folgenden aufgeführten Fragen auch männliche Nachfolger stellen.

finden oftmals wenig Möglichkeiten eines strukturierten Austausches mit potenziellen Nachfolgerinnen gleichen Alters, die sich ebenfalls damit befassen. Wen brauche ich für meinen nächsten Schritt oder welche Schritte könnten meine nächsten sein?

Wie bei männlichen Nachfolgern auch, hat die Entscheidung einer Tochter die Unternehmensnachfolge im Eigentum bzw. in einer operativen Funktion bzw. in einem Gremium im Familienunternehmen anzutreten, einen enormen Einfluss auf die konkrete Lebensführung. Nicht nur durch eine drohende Wegzugsteuer ist eine Wohnsitzverlagerung ins Ausland erheblich eingeschränkt. Auch in Bezug auf eine operative Verantwortungsübernahme sind Veränderungen antizipierbar: Das Unternehmen ist oft schon von klein auf bekannt, es gibt meist durch Praktika Vorerfahrungen im Unternehmen, die Mitarbeiter sind bekannt und Unternehmensthemen nehmen meist einen großen Raum als Gesprächsthema in der Familienkommunikation ein. Entscheidend für das Gelingen eines Nachfolgeprozesses ist sowohl die Planung dieser mit einer eindeutigen Rollenverteilung zwischen Vorgänger- und Nachfolgergeneration, ein dezidiertes Onboarding-Programm sowie regelmäßigen und definierten Informationsabgleichen der hier involvierten Personen.[70] Der Nachfolgeprozess ist dabei in den Rahmen einer idealerweise bereits vorliegenden Familienstrategie und den hier definierten Statuten der Family Business Governance einzubetten.[71]

Unabhängig vom familienstrategischen Reifegrad der Unternehmerfamilie und der vorhandenen Vorbereitung einer Nachfolge, der (meist öffentlich kommunizierte) Antritt einer Nachfolge markiert einen großen Wendepunkt für das eigene Leben. Man übernimmt nun Schritt für Schritt Verantwortung, wird sichtbarer Teil des generationenübergreifenden Familienprojektes. Als Mitglied des Eigentümerkreises bzw. des Top-Management-Teams ist man nun an weitreichenden Entscheidungen beteiligt, die die Zukunft des Unternehmens sowie dessen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen betreffen. Oftmals werden eine Vielzahl von (unausgesprochenen) Erwartungen an die Vertreterin der Nachfolgegeneration geknüpft. Aktuell sind weibliche Nachfolger zusätzlich (noch!) sehr häufig mit dem Phänomen konfrontiert, als erstes weibliches Mitglied der Firmen- und Familiengeschichte eine entsprechend exponierte Rolle auszufüllen (auch wenn bei genauerer Betrachtung in nahezu jedem Mehrgenerations-Familienunternehmen bereits in den Vorgängergenerationen die weiblichen Familienmitglieder bereits (überlebens-) wichtige Rollen eingenommen hatten). Die Nachfolgerin fungiert hier als Pionierin, für die es meist keinerlei Rollenmodell gibt, auf das zurückgegriffen werden kann. Schnell wird deutlich, dass das Lebensmodell der männlich Vorgängergenerationen nicht übernommen werden kann. Gerade in der ersten kritischen Anfangsphase der Verantwortungsübernahme ist es daher von entscheidender Bedeutung, der Nachfolgerin Zugang zu Reflexionsmöglichkeiten in Bezug auf die konkrete Ausübung der Führungsrolle (z. B. mittels spezieller Leadership-Coachings und/oder Peer-Gruppen) sowie zu erfolgreichen Rollenmodellen (z. B. über gestandene Unternehmerinnen als Mentorinnen) zu verschaffen. In diesem Zusammenhang sind Workshops mit anderen Führungspersonen im Unternehmen wichtig, da sie den Rahmen der Zusammenarbeit für die Zukunft definieren. Hierbei ist es entscheidend, nicht nur die gemeinsame Strategie abzustimmen, sondern sich auch auf eine neue Unternehmens- und Führungskultur zu verständigen, die sich auch an den spezifischen Bedürfnissen der Nachfolgerin orientiert. Hierdurch erhält die Nachfolgerin in strukturierter Form die Möglichkeit, sich mit ihrer Rolle auseinanderzusetzen und aktiv zu gestalten und eine Form zu finden, wie sie sich die Rolle als Nachfolgerin vorstellt und wie sich diese mit den eigenen Lebensvorstellungen an Partnerschaft und ein zukünftiges Familienleben (vielleicht mit eigenen Kindern) verknüpfen lässt.[72]

In diesem Zusammenhang sind auch die Auswirkungen der beruflichen Entscheidung auf das gelebte Partnerschaftsmodell und eine mögliche Mutterrolle zu reflektieren. Der eigene Partner stellt die engste Person dar, mit der man seinen Lebensweg teilt. Im Falle eige-

[70] Siehe hierzu ausführlich Groth et al. (2020) sowie Meier & Rüsen (2024).
[71] Siehe hierzu insbesondere die Themenfelder 4 & 6 des Wittener Prozessmodells der Familienstrategieentwicklung in Rüsen et al. (2019).
[72] Vgl. Caspary & Rüsen (2025).

ner Nachkommen möchte man gerade in den ersten Jahren das Erleben des Aufwachsens dieser nicht missen. Letztlich geht es hierbei um eine Frage der (Selbst-) Organisation, die es der Nachfolgerin ermöglicht, die Rolle als Mutter und Führungskraft des Unternehmens auszufüllen.

Wenn wir die Erkenntnisse dieser Studie sowie der Vielzahl der uns begegneten Erzählungen von nachfolgenden Töchtern transferieren, ergibt sich, dass Nachfolgerinnen vor allem dadurch profitieren, dass sie einen Partner finden, der sie bei der Haus- und Erziehungsarbeit maximal unterstützt.[73] Unabhängig davon, ob eine Partnerschaft gelebt wird oder die Nachfolgerin als alleinerziehende Mutter agiert, es bedarf einer guten Organisation und die Bereitschaft der Organisation, ihr mit einer gewissen Flexibilität zu begegnen.

Im Hinblick auf die männlichen Partner stellen sich verschiedene Anforderungen: So benötigen diese u. a. die Fähigkeit, sich von den immer noch dominierenden Stereotypen bezüglich der „männlichen Rolle" in der Gesellschaft zu lösen. Es braucht dabei Charakterstärke und innere Unabhängigkeit den Bildern, der Mann müsse als Hauptverdiener und Beschützer der Familie stark und unabhängig sein und verliere seine Maskulinität, wenn er sich der Hausarbeit und Kindererziehung widme gegenübertreten zu können. Hierzu gehört auch die Bereitschaft zu akzeptieren, dass die Partnerin den (traditionsreichen) Familiennamen ihrer Herkunftsfamilie behalten möchte und diesen ggf. als Ehegatte anzunehmen. In diesem Zusammenhang ist auch der Umgang mit ggf. sehr unterschiedlichen Vermögensverhältnissen zu klären. Während es in der Vergangenheit „üblich" war, dass männliche Partner deutlich vermögender waren als ihre Ehefrauen, ist die umgekehrte Situation erst in jüngerer Zeit zu Normalität geworden. Hier werden unreflektierte Vorstellungen über die Rolle des Versorgers einer Familie schnell zum Problem.

Die Wichtigkeit, hier relativ früh in einer Beziehung für Klarheit zu sorgen, kann nicht oft genug betont werden. Durch eine entsprechende Klärung können gemeinsame Lebensvorstellungen definiert und diesbezügliche Konflikte in der Partnerschaft vermieden werden.

Das zu etablierende Partnerschaftsmodell muss so gestaltet sein, dass beide Partner mit diesem zufrieden sind und sich entfalten können. Gleichzeitig ist eine stabile Beziehungsgrundlage durch frühzeitige Thematisierung der hier zentralen Aspekte herzustellen.

5.2 | IM FOKUS: UNTERNEHMERFAMILIEN UND UNTERNEHMEN

Die Erkenntnisse unserer Erhebung verdeutlichen ein weiteres Mal, dass im direkten Umfeld einer Nachfolgerin noch ein erheblicher Entwicklungsbedarf existiert. 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, welche Kompetenzen hierfür in den Führungsetagen bzw. den Steuerungs- und Kontrollgremien notwendig sind und wie diese sukzessive erlangt werden können. Es braucht hierzu dezidierte Diskussionen im Rahmen eines kontinuierlichen familienstrategischen Entwicklungsprozesses. Denn nur wenn innerhalb der Unternehmerfamilie die einhellige Meinung existiert, dass einer Töchternachfolge der gleiche Stellenwert eingeräumt wird, wie der durch einen männlichen Nachfolger, kann eine Chancengleichheit innerhalb der Familie entstehen. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf Erziehungsbotschaften gegenüber jüngeren Familienmitgliedern. Auch die Betrachtung von Übernahmemodellen, die Definition von Kompetenzkriterien und dezidierten Erwartungen an Fähigkeiten, Ausbildungswege und vorherige Berufserfahrungen ist auf die spezifische Situation von Nachfolgerinnen hin zu überprüfen. Fehlt dies und wird ein Nachfolgemodell und die Tätigkeit im Familienunternehmen ausschließlich an typischen Entwicklungspfaden männlicher Nach-

[73] Siehe hierzu auch schon Gerson (1986).

folger ausgerichtet, geraten Töchter in der Nachfolge schnell ins Hintertreffen, was folgendes Zitat einer hochqualifizierten und potenziellen Nachfolgerin für eine Vorstandsposition verdeutlicht:

> *„Ich habe alle notwendigen und vorgegeben 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, seitdem ich denken kann, in unser Unternehmen eintreten und in die Fußstapfen meines Vaters eintreten wollte“.*

Oftmals herrschen aber nicht nur innerhalb der Unternehmerfamilie anachronistische Vorstellungen über die Rolle von Frauen. Unsere Studienergebnisse zeigen sehr eindeutig, dass auch in der Mitarbeiterschaft und im Umfeld des Familienunternehmens veraltete Vorstellungen von Führungsaufgaben und -rollen existieren. So sind Kunden und Lieferanten offenbar ebenfalls selten auf zeitgenössische Formen einer Unternehmensführung eingestellt, die über Teilzeit oder Co-Führungsmodelle operieren. Die den Töchtern entgegenschlagende Skepsis zeigt sich hier vor allem dann, wenn das neue Nachfolgemodell nicht explizit und für alle sehr deutlich von der Vorgängergeneration (öffentlich sichtbar) getragen wird. Allzu oft bestehen auch die Beirats- und Aufsichtsgremien aus (meist älteren) männlichen Mitgliedern, die andere Vorstellungen zur Ausführung entsprechender Führungsrollen bzw. gegenüber einer Weiterentwicklung dieser Gremien haben. Für das Gelingen einer ersten weibliche Nachfolge ist es daher sehr wichtig, dass eine Flexibilität in der Form, wie die Führungsrolle ausgeübt wird, bereits vor Antritt durch die Nachfolgerin vereinbart wird. Hierzu bedarf es nicht nur den Mut aller Beteiligten, sich auf neue Führungskonzepte (wie etwa eines Co-Führungsmodells) einzulassen. Grundsätzlich ist das Aufgabenportfolio kritisch zu reflektieren und ggf. auf die persönliche Situation einer Mutterschaft anzupassen. Entscheidend ist hierbei, dass die gelebten Modelle der männlichen Vorgänger nicht als Orientierungsrahmen herangezogen werden und die Anpassungen als „Abstriche gegenüber dem männlichen Modell“ betrachtet werden. Es benötigt vielmehr eine unternehmerische Perspektive auf die Bedürfnisse von Nachfolgerin und Führungsaufgabe. Hierdurch können neuartige Führungskonzepte und -ansätze entstehen, die beiden Perspektiven entsprechen. Entscheidend für deren Erfolg ist hierbei, dass die Konzeption der Nachfolge dies bereits berücksichtigt und die weibliche Form der Nachfolge als ein willkommenes und positives Novum in der Unternehmens- und Familienkultur kommuniziert und gelebt wird.

Für alle anderen Faktoren (u. a. Kinderbetreuung, Betriebskita etc.) hat die Unternehmerfamilie in aller Regel die Möglichkeiten, diese herbeizuführen, wenn sie dies ernsthaft beabsichtig. In der Praxis zeigt sich ein positiver Effekt entsprechender Einrichtungen auf die Unternehmenskultur.

5.3 | IM FOKUS: POLITIK UND GESELLSCHAFT

Es gibt bereits eine Vielzahl von Anregungen und Vorgaben für Politik und Gesellschaft im Hinblick auf die Befähigung und das Empowerment von Frauen in Führungspositionen. Diese sollen hier nicht wiederholt werden. Für unsere Betrachtung wollen wir eine zentrale herausgreifen:

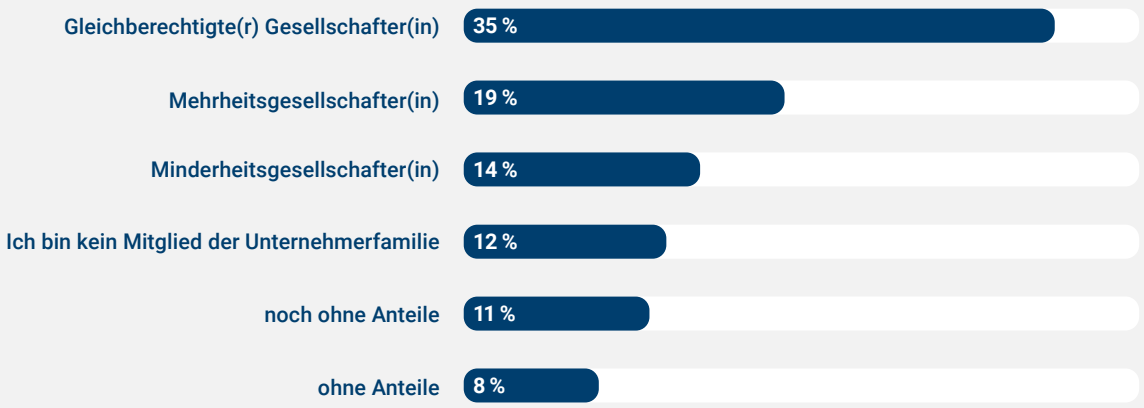
Das Bild von weiblichem Unternehmertum. Unternehmertum im Allgemeinen ist in öffentlichen Debatten und unserem Schulsystem in unserer Wahrnehmung eher kritisch konnotiert. Im Hinblick auf weibliches Unternehmertum gibt es unserer Kenntnis nach hierzu wenige bzw. kaum wahrnehmbare Diskussionen, die junge Mädchen und Frauen zur selbstständigen Tätigkeit oder der Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen ermutigen. Wird Familienunternehmertum eher im Kontext einer Neiddebatte kritisch dargestellt, hat Unternehmertum insgesamt eine kritische Konnotation in politischen bzw. öffentlichen Debatten und kommen Nachfolgerinnen nicht als Rollenmodelle für junge Menschen vor, fehlen hier gesellschaftliche Impulse, die insbesondere junge weibliche Mitglieder unserer Gesellschaft ermutigen, eine entsprechende Lebensentscheidung zu treffen. Hier benötigt es ein Umdenken in der gesamten gesellschaftlichen Breite!

Es bleibt zu hoffen, dass die Ausführungen in dieser Studie einen Beitrag zur konstruktiv-kritischen Diskussion in Unternehmerfamilien, Familienunternehmen und letztlich in der Gesellschaft zum Thema weibliche Nachfolge in Familienunternehmen leisten. Sollte dies in Einzelfällen gelingen, haben sich unsere diesbezüglichen Hoffnungen mit dieser Studie etwas zu bewirken, bereits erfüllt.

6 | ANHANG

6.1 | WEITERE GRAFIKEN

Im Folgenden Abschnitt werden weitere Grafiken dargestellt, welche nähere Details zu unserem Sample sowie zusätzliche Einblicke in die Ergebnisse unserer Datenauswertung geben. So zeigt Abbildung 19, welche Rolle die Befragten Teilnehmer in dem Familienunternehmen einnehmen. Hierbei bilden gleichberechtigte Gesellschafter/-innen mit 35 % die größte Gruppe. Weitere 19 % sind Mehrheitsgesellschafter/innen und 14 % Minderheitsgesellschafter/innen. 12 % der Befragten gehören nicht zur Unternehmerfamilie. Zudem sind 11 % Familienmitglieder ohne Unternehmensanteile, während 8 % ebenfalls ohne Anteile beteiligt sind.

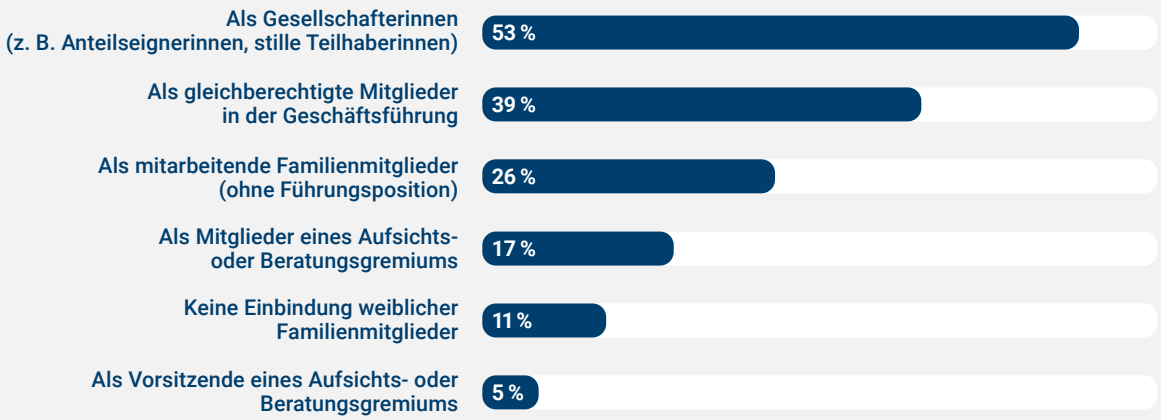


n = 265

Abweichungen von 100 % ergeben sich durch Rundungen.

Abbildung 19:
Rolle der Befragten im Familienunternehmen

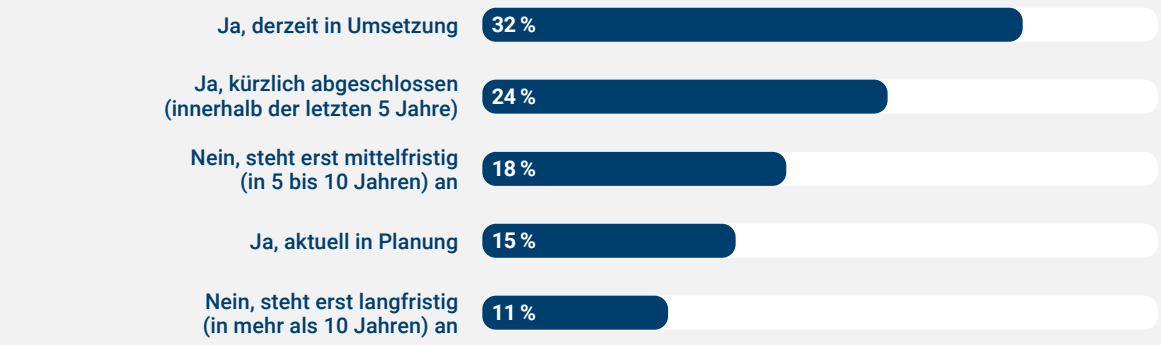
Abbildung 20 zeigt auf in welcher Form weibliche Familienmitglieder in der Vergangenheit in dem Familienunternehmen eingebunden waren. Mit 53 % waren sie am häufigsten als Gesellschafterinnen, beispielsweise als Anteilseignerinnen oder stille Teilhaberinnen, vertreten. 39 % der Befragten gaben an, dass weibliche Familienmitglieder gleichberechtigt in der Geschäftsführung tätig sind oder waren. 26 % arbeiteten als mitarbeitende Familienmitglieder ohne Führungsposition im Unternehmen. Darüber hinaus waren 17 % in einem Aufsichts- oder Beratungsgremium vertreten, während 5 % den Vorsitz eines solchen Gremiums innehatten. In 11 % der Fälle bestand hingegen keine Einbindung weiblicher Familienmitglieder im Unternehmen. Insgesamt zeigt sich, dass Frauen in Familienunternehmen in unterschiedlichen Rollen vertreten waren, wobei die Gesellschafterrolle am häufigsten genannt wurde.



n = 215; Mehrfachnennung möglich

Abbildung 20:
In welcher Form waren weibliche Familienmitglieder in der Vergangenheit in Ihrem Unternehmen eingebunden?

Abbildung 21 zeigt auf, ob in den befragten Familienunternehmen aktuell eine Nachfolgeregelung ansteht oder ob eine solche kürzlich vollzogen wurde. In 32 % der Unternehmen befindet sich die Nachfolge derzeit in Umsetzung, während sie in 24 % der Fälle innerhalb der letzten fünf Jahre bereits abgeschlossen wurde. Bei 15 % der Unternehmen ist die Nachfolge aktuell in Planung. Dagegen steht sie bei 18 % erst mittelfristig (in fünf bis zehn Jahren) und bei 11 % langfristig (in mehr als zehn Jahren) an. Unsere Erkenntnisse der Studie geben somit einen umfassenden Überblick über verschiedene Perspektiven und Erfahrungen von Familienunternehmen, die sich entweder bereits aktiv mit der Nachfolge auseinandergesetzt haben, diese aktiv planen oder in der Zukunft angehen werden.



n = 221

Abbildung 21:
Steht in Ihrem Familienunternehmen aktuell eine Nachfolgeregelung an oder wurde diese kürzlich vollzogen?

Abbildung 22 zeigt die Zustimmung der Befragten zur Aussage „Bei uns gilt das Prinzip ‚Kompetenz vor Geschlecht' bei der Nachfolgeauswahl". Insgesamt stimmen 84 % der Befragten der Aussage voll (60 %) oder eher zu (24 %). 10 % der Befragten positionieren sich neutral. Nur ein kleiner Anteil stimmt eher nicht zu (3 %) bzw. überhaupt nicht zu (3 %). Damit zeigt sich insgesamt eine sehr hohe Zustimmung zum Prinzip „Kompetenz vor Geschlecht" bei der Nachfolgeentscheidung.

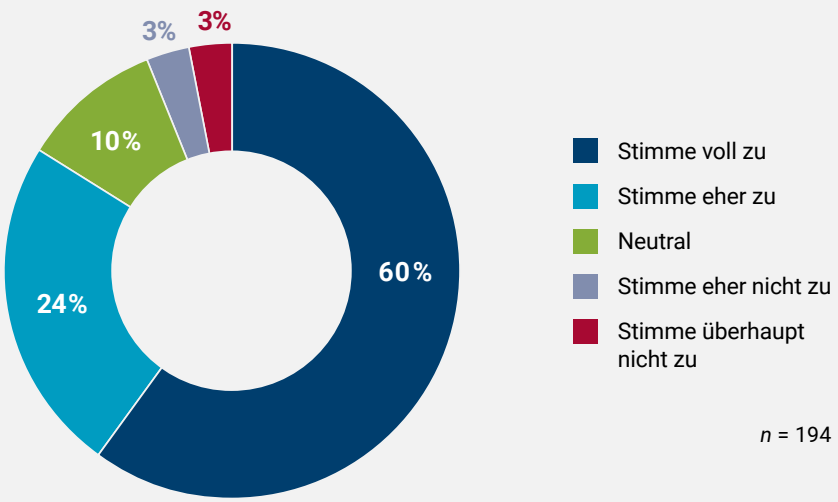
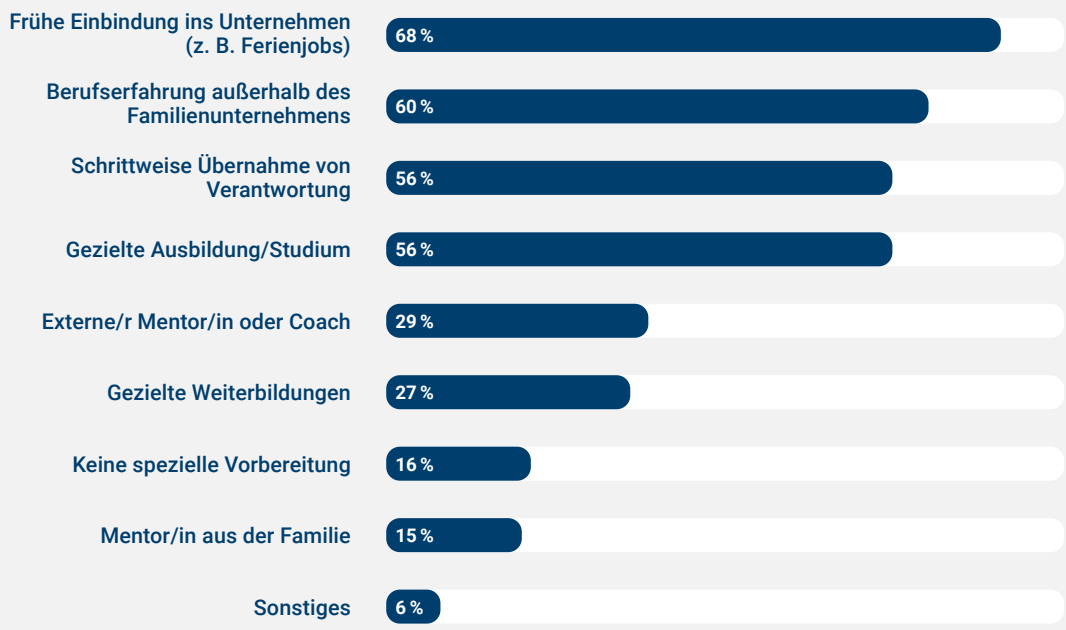


Abbildung 22:
Abstimmung zu der Aussage „Bei uns gilt das Prinzip 'Kompetenz vor Geschlecht' bei der Nachfolgeauswahl."

Abbildung 23 zeigt die Antworten der Befragten auf, wie potenzielle Nachfolger/innen in Ihrer Familie auf eine mögliche Übernahme vorbereitet werden. Am häufigsten erfolgt die Vorbereitung durch eine frühe Einbindung ins Unternehmen, beispielsweise durch Ferienjobs (68 %). Ebenfalls verbreitet sind Berufserfahrungen außerhalb des Familienunternehmens (60 %) sowie die schrittweise Übernahme von Verantwortung und eine gezielte Ausbildung bzw. ein Studium (jeweils 56 %). Seltener werden externe Mentoren oder Coaches (29 %) sowie gezielte Weiterbildungen (27 %) genutzt. 16 % der Befragten geben an, dass keine spezielle Vorbereitung erfolgt, während 15 % eine(n) Mentorin/in aus der Familie nennen.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Vorbereitung auf die Unternehmensnachfolge häufig bereits früh beginnt. Gleichzeitig zeigt sich, dass externe Unterstützungen wie Coaching oder Mentoring seltener genutzt werden, was darauf hindeutet, dass viele Familienunternehmen die Nachfolgevorbereitung primär intern gestalten. Gleichzeitig liegt hier ein großes Potenzial um die Nachfolge, gerade für Töchter, aktiv und individuell angepasst zu gestalten.



n = 192; Mehrfachnennung möglich

Abbildung 23:
Wie wurden/werden potenzielle Nachfolger/innen in Ihrer Familie auf eine mögliche Übernahme vorbereitet?

Abbildung 24[74] zeigt auf, das 61 % der Töchter der Aussage zustimmen, dass die Partnerwahl für Nachfolgerinnen im Familienunternehmen eine besondere Herausforderung darstellt, wobei 34 % voll zustimmen und 27 % eher zustimmen. 19 % der Befragten positionieren sich neutral. Jeweils 10 % stimmen der Aussage eher nicht zu bzw. überhaupt nicht zu. Insgesamt zeigen diese Ergebnisse, dass eine Mehrheit der Befragten die Partnerwahl als relevante Herausforderung für weibliche Nachfolgerinnen in Familienunternehmen wahrnimmt.

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

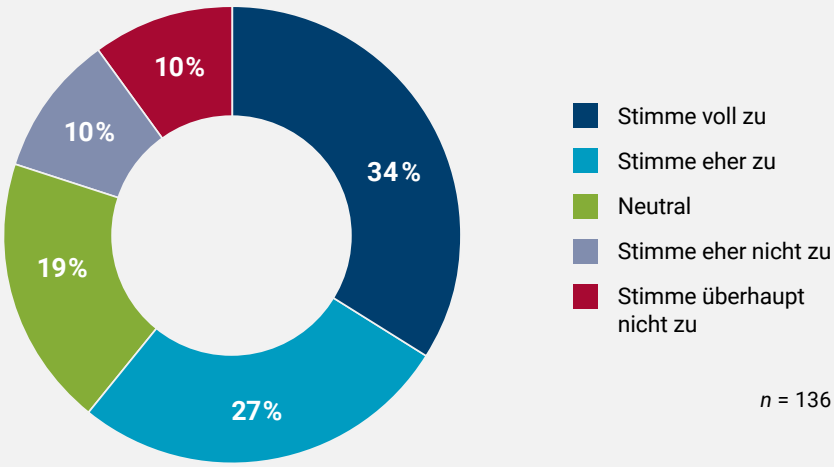


Abbildung 24:
„Die Partnerwahl ist für Nachfolgerinnen im Familienunternehmen eine besondere Herausforderung."

Abbildung 25 zeigt die Altersverteilung der Befragten in der Studie. 33 % der Befragten sind unter 40 Jahre alt, 42 % sind unter 60 Jahre und 25 % über 60 Jahre alt. Damit deckt die Studie unterschiedliche Altersgruppen ab und ermöglicht Einblicke aus verschiedenen Generationen.

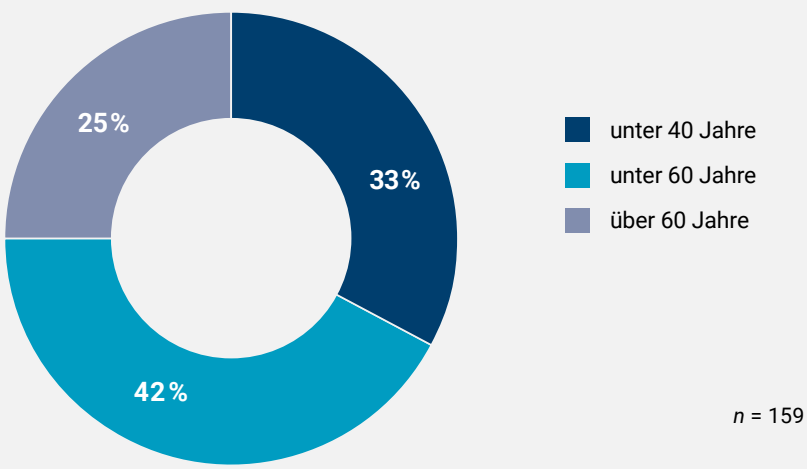
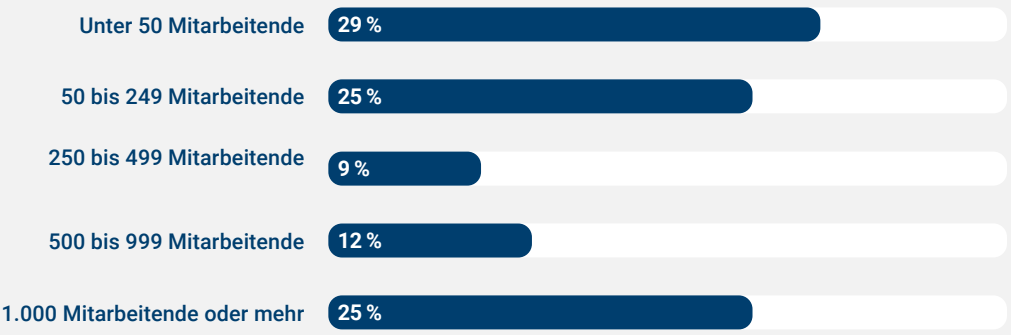


Abbildung 25:
Alter der Befragten

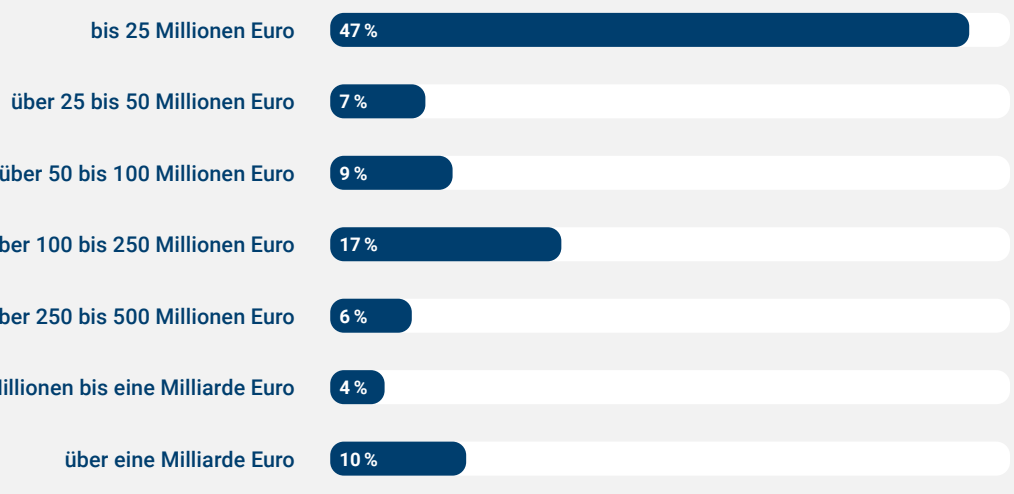
Aus Abbildung 26 kann entnommen werden, dass 29 % der befragten Unternehmen weniger als 50 Mitarbeitende beschäftigen. 25 % haben zwischen 50 und 249 Mitarbeitende. 9 % der Unternehmen weisen eine Mit-arbeiterzahl von 250 bis 499 auf und 12 % beschäftigen zwischen 500 und 999 Mitarbeitende. Weitere 25 % der befragten Familienunternehmen haben 1.000 Mitarbeitende oder mehr. Insgesamt zeigt sich damit eine breite Verteilung über unterschiedliche Unternehmensgrößen hinweg.



n = 161

Abbildung 26:
Wie viele Mitarbeitende hat ihr Familienunternehmen?

Abschließend zeigt Abbildung 27 die Umsatzverteilung der befragten Familienunternehmen. Mit 47 % erzielt nahezu die Hälfte der Unternehmen einen Umsatz von bis zu 25 Millionen Euro und stellt damit die größte Gruppe dar. Weitere 17 % erwirtschaften zwischen 100 und 250 Millionen Euro, während 10 % einen Umsatz von über einer Milliarde Euro erzielen.



n = 144

Abbildung 27:
Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens (ggf. der Gruppe) im Jahr 2024?

6.2 | DETAILS ZUR CLUSTERANALYSE

Eine Clusteranalyse ist ein statistisches Verfahren, mit dem Objekte oder Personen anhand ihrer Ähnlichkeiten in Gruppen (Cluster) eingeteilt werden. Dabei werden Fälle so gruppiert, dass die Elemente innerhalb eines Clusters möglichst ähnlich sind, während sich die Cluster untereinander möglichst stark unterscheiden. Das Ziel der Clusteranalyse besteht darin, Strukturen oder Muster in Datensätzen zu identifizieren und homogene Gruppen zu bilden, die anschließend für weitere Analysen oder Interpretationen genutzt werden können.[75] Die Clusteranalyse erfolgte mittels des TwoStep-Verfahrens über SPSS[76]. Zunächst werden die Fälle dabei in viele kleine Vorcluster gruppiert, um die Datenstruktur zu vereinfachen. Anschließend werden diese Vorcluster mithilfe eines hierarchischen Verfahrens zu den endgültigen Clustern zusammengeführt. Die in die Analyse einbezogenen Variablen wurden zunächst auf ihre statistische Eignung und inhaltliche Aussagekraft geprüft. Anschließend wurden sie in das Clusteranalysemodell integriert. Datensätze mit fehlenden Angaben wurden vorab ausgeschlossen, um Verzerrungen der Clusterlösung zu vermeiden. Nach der Bereinigung um unvollständige Fälle umfasste der für die Analyse verwendete Datensatz insgesamt N = 129 Beobachtungen.

Die Clusteranalyse basiert auf fünf inhaltlich einschlägigen Variablen (Fragen), welche die Einstellungen der Befragten zur Ausgestaltung des Nachfolgeprozesses abbilden. Sie werden im Folgenden aufgeführt. Zudem ist dargestellt, welchen relativen Beitrag sie zur Trennschärfe und Aussagekraft (Wichtigkeit) des Modells leisten:

- „Söhne werden in unserer Familie stärker auf eine Nachfolge vorbereitet als Töchter“ (Wichtigkeit: 1,0)
- „Töchter müssen mehr leisten, um als Nachfolgerin anerkannt zu werden“ (Wichtigkeit: 0,7)
- „Die Primogenitur spielt in unserer Familie keine Rolle mehr.“ (Wichtigkeit: 0,42)
- Wie schätzen Sie die Chancengleichheit für Töchter und Söhne bei der Nachfolge in Ihrem Familienunternehmen ein? (Wichtigkeit: 0,37)
- „Bei uns gilt das Prinzip Kompetenz vor Geschlecht bei der Nachfolgeauswahl.“ (Wichtigkeit: 0,33)

Das Modell identifizierte zwei Cluster mit nahezu gleicher Fallzahl (Cluster 1: 48,1 %, n = 62; Cluster 2: 51,9 %, n = 67). Die Clusterqualität liegt gemäß dem Silhouettenmaß[77] im mittleren Bereich, was auf eine moderate Abgrenzung der Cluster bei gleichzeitig ausreichender interner Homogenität hinweist. Die identifizierten Cluster weisen konsistente Muster auf, sodass die Ergebnisse eine differenzierte Typenbildung von Unternehmerfamilien zur Inklusion von Töchtern im Nachfolgeprozess ermöglichen. Abbildung 28 zeigt die Ergebnisse der Clusteranalyse. Unternehmerfamilien im ersten Cluster lehnen geschlechtsspezifische Unterschiede deutlich ab und betonen stärker das Prinzip „Kompetenz vor Geschlecht“. So widersprechen beispielsweise in Cluster 1 95,2 % der Aussage, dass Söhne stärker auf eine Nachfolge vorbereitet werden als Töchter, und 69,4 % in diesem Cluster sehen vollständig gleiche Chancen für beide Geschlechter. Ein weiteres Beispiel zeigt sich bei der Aussage, dass Töchter mehr leisten müssen, um als Nachfolgerin anerkannt zu werden: Während im ersten Cluster 71,0 % dieser Aussage überhaupt nicht zustimmen, bleibt die häufigste Antwort im zweiten Cluster neutral (35,8 %). Dies deutet darauf hin, dass Gleichstellung im ersten Cluster klarer bejaht wird, während im zweiten Cluster eher neutrale oder ambivalente Einschätzungen dominieren.

[75] Vgl. Bacher (1994).
[76] Vgl. IBM (2024).
[77] Das Silhouettenmaß bewertet die Qualität der Clusterlösung, indem es die interne Homogenität der Cluster und ihre Abgrenzung voneinander berücksichtigt. Ein mittleres Silhouettenmaß weist darauf hin, dass die Cluster zwar nicht scharf voneinander getrennt sind, jedoch konsistente und interpretierbare Muster aufweisen.

Variablen/Fragen	Cluster 1: Unternehmerfamilien mit aktiver Öffnung für Töchter (48,1 %, *n* = 62)	Cluster 2: Unternehmerfamilien mit neutraler Nachfolgelogik (51,9 %, *n* = 67)
„Söhne werden in unserer Familie stärker auf eine Nachfolge vorbereitet als Töchter."	Häufigste Kategorie: „Stimme überhaupt nicht zu" (95,2 %)	Häufigste Kategorie: „Neutral" (56,7 %)
„Töchter müssen mehr leisten, um als Nachfolgerin anerkannt zu werden."	Häufigste Kategorie: „Stimme überhaupt nicht zu" (71,0 %)	Häufigste Kategorie: „Neutral" (35,8 %)
„Die Primogenitur spielt in unserer Familie keine Rolle mehr."	Häufigste Kategorie: „Stimme voll zu" (88,7 %)	Häufigste Kategorie: „Stimme voll zu" (31,3 %)
„Wie schätzen Sie die Chancengleichheit für Töchter und Söhne bei der Nachfolge in Ihrem Familienunternehmen ein?"	Häufigste Kategorie: „Vollständig gleiche Chancen" (69,4 %)	Häufigste Kategorie: „Eher ungleiche Chancen (Söhne im Vorteil)" (26,9 %)
„Bei uns gilt das Prinzip Kompetenz vor Geschlecht bei der Nachfolgeauswahl."	Häufigste Kategorie: „Stimme voll zu" (85,5 %)	Häufigste Kategorie: „Stimme voll zu" (32,8 %)

Abbildung 28: Häufigste Antwortkategorie pro Clusterbildung

6.3 | DETAILS ZUR INFERENZSTATISTISCHEN AUSWERTUNG

Zur statistischen Auswertung der erhobenen Daten wurde die Software SPSS verwendet. Um zu untersuchen, ob sich die Antwortverteilungen zwischen männlichen und weiblichen Teilnehmenden unterscheiden, wurde ein zweiseitiger t-Test für unabhängige Stichproben durchgeführt[78]. Dieser Test prüft, ob sich die Mittelwerte zweier unabhängiger Gruppen statistisch signifikant voneinander unterscheiden. Ein zweiseitiger Test wurde gewählt, da allgemein überprüft werden sollte, ob sich die Antworten von Männern und Frauen unterscheiden, unabhängig davon, in welche Richtung der Unterschied ausfällt. Die Nullhypothese (H_0) besagt, dass kein Unterschied zwischen den Gruppen besteht. Wird das festgelegte Signifikanzniveau von $p < 0{,}05$ unterschritten, wird die Nullhypothese verworfen und es kann von einem statistisch signifikanten Unterschied zwischen den Gruppen ausgegangen werden.

[78] Vgl. Sullivan (2024).

7 | LITERATURVERZEICHNIS

- Akhmedova, A.; Cavallotti, R.; Marimon, F. & Campopiano, G. (2020): Daughters' careers in family business: Motivation types and family-specific barriers. In: Journal of Family Business Strategy, Vol. 11, Nr. 3, 100307.
- AllBright Stiftung (2024): Generationswechsel als Chance: Familienunternehmen auf dem Weg zu gemischter Führung. Berlin: AllBright.
- Askari, S. F., Liss, M., Erchull, M. J., Staebell, S. E., & Axelson, S. J. (2010): Men want equality, but women don't expect it: Young adults' expectations for participation in household and child care chores. In: Psychology of Women Quarterly, Vol. 34, Nr. 2, S. 243-252.
- Bacher, J. (1994): Clusteranalyse. Oldenbourg Wissenschaftsverlag: München.
- Baetschmann, G.; Staub, K. E. & Studer, R. (2016): Does the stork deliver happiness? Parenthood and life sat-isfaction. In: Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 130, S. 242-260.
- Becker, C. (2020): Regentin, Äbtissin, Autorin: Schon zwischen Antike und Neuzeit gab es einflussreiche Frau-en. Ein Gespräch mit der Historikerin Amalie Fößel. https://www.uni-due.de/2020-12-16-maechtige-frauen-im-mittelalter [Stand: 01.11.2025]
- Buckwalter, L. M. & Baten, J. (2019): Valkyries: Was gender equality high in the Scandinavian periphery since Viking times? Evidence from enamel hypoplasia and height ratios. In: Economics & Human Biology, Vol. 34, S. 181-193.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2018): Gleichberechtigung wird Gesetz. https://www.bpb.de/kurz-knapp/hintergrund-aktuell/271712/gleichberechtigung-wird-gesetz/ [Stand: 12.03.2026].
- Bundeszentrale für politische Bildung (2026): Stand / Stände. https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/das-junge-politik-lexikon/321188/stand-staende/ [Stand: 21.02.2026].
- Caspary, S. & Rüsen, T. A. (2025): Töchter in der Nachfolge. Wie aus Nachfolgerinnen Vorreiterinnen werden. Praxisleitfaden der WIFU-Stiftung. Witten: WIFU-Stiftung.
- Cinamon, R. G. & Rich, Y. (2002): Gender differences in the importance of work and family roles: Implications for work–family conflict. In: Sex roles, Vol. 47, Nr. 11, S. 531-541.
- Cohen, T. F. (1987): Remaking men: Men's experiences becoming and being husbands and fathers and their implications for reconceptualizing men's lives. In: Journal of Family Issues, Vol. 8, Nr. 1, S. 57-77.

- Deutscher Bundestag (2025a): 30. November 1918: Reichswahlgesetz führt das Frauenwahlrecht ein. https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/1918-11-30-frauenwahlrecht-580156 [Stand: 01.11.2025]
- Deutscher Bundestag (2025b): 3. Mai 1957: Bundestag beschließt Gleichberechtigungsgesetz. https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/1957-05-03-gleichberechtigungsgesetz-504286 [Stand: 01.11.2025]
- Eurobarometer (2024): Special Eurobarometer 545: Genderstereotypes. https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2974 [Stand: 01.11.2025].
- European Institute for Gender Equality. (2025): Gender Equality Index 2025. Sharper data for a changing world.
- Eurostat (2025): Gender Pay Gap Statistics. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics [Stand: 01.11.2025]
- Foster, G. & Stratton, L. S. (2019): What women want (their men to do): Housework and satisfaction in Austral-ian households. In: Feminist Economics, Vol. 25, Nr. 3, S. 23-47.
- Germerott, I. (2024): Hausfrau, Regentin, Heilige: Welche Rollen hatten Frauen im Mittelalter? https://national-geographic.de/geschichte-und-kultur/2024/04/hausfrau-regentin-heilige-welche-rollen-hatten-frauen-im-mittelalter/ [Stand: 01.11.2025]
- Gerson, K. (1986): What do women want from men? Men's influence on women's work and family choices. In: American Behavioral Scientist, Vol. 29, No. 5, S. 619-634.
- Goldberg, A. E., Smith, J. Z., & Perry-Jenkins, M. (2012): The division of labor in lesbian, gay, and heterosexual new adoptive parents. In: Journal of Marriage and Family, Vol. 74, No. 4, S. 812-828. https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2012.00992.x
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985): Sources of conflict between work and family roles. In: Academy of management review, Vol. 10, No. 1, S. 76-88.
- Groth, T., Rüsen, T., & von Schlippe, A. (2020): Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern. Praxisleitfaden der WIFU-Stiftung. Witten: WIFU-Stiftung.
- Hagemann, K. (2015): Die vergessenen Soldatinnen. https://www.zeit.de/kultur/2015-05/wehrmacht-frauen-geschichtsschreibung-hagemann. [Stand: 21.02.2026).
- Harvey, E. (2004): Visions of the volk: German women and the far right from Kaiserreich to Third Reich. In: Journal of Women's History, Vol. 16, No. 3, S. 152-167.
- Hedenstierna-Jonson, C.; Kjellström, A.; Zachrisson, T.; Krzewińska, M., Sobrado, V.; Price, N.; ... & Storå, J. (2017): A female Viking warrior confirmed by genomics. American journal of physical anthropology, Vol. 164, Nr. 4, S. 853-860.
- Herrad, I. R. (2018): Podcast: Gelehrte Frauen im Mittelalter – Autorinnen und Dichterinnen. https://www.br.de/mediathek/podcast/radiowissen/gelehrte-frauen-im-mittelalter-autorinnen-und-dichterinnen/153622 [Stand: 01.11.2025]
- Hewlett, S.A. (2002): Executive women and the myth of having it all: In Harvard Business Review. https://hbr.org/2002/04/executive-women-and-the-myth-of-having-it-all
- IBM. (2024): TwoStep-Clusterknoten. (2024). https://www.ibm.com/docs/de/ws-and-kc?topic=modeling-twostep-cluster-node
- Institut der deutschen Wirtschaft (24. Februar 2024). Elternbeiträge: Wo Kitas am teuersten sind https://www.iwkoeln.de/presse/pressemitteilungen/wido-geis-thoene-wo-kitas-am-teuersten-sind.html [Stand: 01.11.2025]

- Kaminsky, A. (2016): Frauen in der DDR. Ch. Links Verlag: Berlin.
- Marx, K. (1844): Ökonomisch-philosophische Manuskripte. In: Marx, K. / Engels, F.: Marx-Engels-Werke (MEW), Bd. 40. Berlin: Dietz Verlag.
- Masterson, C. R., & Hoobler, J. M. (2015): Care and career: A family identity-based typology of dual-earner couples. In: Journal of Organizational Behavior, Vol. 36, Nr. 1, S. 75-93.
- Meier, M. M., Rüsen, T. A. (2024): Nachfolger in der Führungsrolle – Wie der Einstieg in die operative Nachfolge gelingt. Praxisleitfaden der WIFU-Stiftung. Witten: WIFU-Stiftung.
- Meier, M. M., Rüsen, T., & Portz, K. (2025): Familienexternes Management in Familienunternehmen – Chancen erkennen, Fallstricke vermeiden. Praxisleitfaden der WIFU-Stiftung. Witten: WIFU-Stiftung.
- MrWissen2go Geschichte | Terra X. (2024): Frauen im Nationalsozialismus. https://www.youtube.com/watch?v=CRvn3kCAmxk [Stand: 01.11.2025]
- Nicholas, S., & Oxley, D. (1993): The living standards of women during the industrial revolution, 1795-1820. In: Economic History Review, S. 723-749.
- Otten-Pappas, D. (2013): The female perspective on family business successor commitment. In: Journal of Family Bussines Management. Vol. 3, Nr 1, S. 8-23.
- Padavic, I., Ely, R. J., & Reid, E. M. (2020): Explaining the persistence of gender inequality: The work–family narrative as a social defense against the 24/7 work culture. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 65, Nr. 1, S. 61-111.
- Perry-Jenkins, M., & Gerstel, N. (2020): Work and family in the second decade of the 21st century. In: Journal of Marriage and Family, Vol. 82, Nr. 1, S. 420-453.
- Rosenfeld, R. A.; Trappe, H.; & Gornick, J. C. (2004): Gender and work in Germany: Before and after reunification. In: Annual Review of Sociology., Vol. 30, Nr. 1, S. 103-124.
- Patzak, H. (2025): 5 legendäre Wikingerfrauen: Kriegerinnen und Herrscherinnen des Nordens. https://nationalgeographic.de/geschichte-und-kultur/2025/03/5-legendaere-wikingerfrauen-kriegerinnen-und-herrscherinnen-des-nordens/ [Stand: 09.12.2025]
- Preisner, K.; Neuberger, F.; Posselt, L.; & Kratz, F. (2018): Motherhood, employment, and life satisfaction: Trends in Germany between 1984 and 2015. In: Journal of Marriage and Family, Vol. 80, Nr. S. 1107-1124.
- Rupp, L. J. (1977): Mother of the „volk“: The image of women in Nazi ideology. In: Journal of Women in Culture and Society, Vol. 3, Nr. 2, S. 362-379.
- Rüsen, T. A. (2022): Töchter in der Unternehmensnachfolge. Welche Rolle spielen tradierte Rollenbilder und was bedeutet es, Familie und Unternehmen in Einklang zu bringen? In: Deutsche Unternehmerbörse (DUB). www.dub.de/wissen/unternehmensnachfolge/toechter-in-der-nachfolge/ [Stand: 01.11.2025]
- 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. (2019). Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien – Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagement Systemen. Praxisleitfaden der WIFU-Stiftung. Witten
- Schwartz, M. (2026): Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025: Pläne für Geschäftsaufgaben wachsen erneut – Kaufpreisvorstellungen deutlich gestiegen. In: KfW Research Fokus Volkswirtschaft.

- Statistisches Bundesamt (2025a): 35 Jahre Deutsche Einheit: Erwerbstätigkeit von Frauen seit 1991 um 30 % gestiegen. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/10/PD25_N053_13_62.html. [Stand: 01.11.2025]
- Statistisches Bundesamt (2025b): Fast jede zweite erwerbstätige Frau arbeitet in Teilzeit. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/05/PD25_175_13.html [Stand: 01.11.2025]
- Sullivan, M. (2024): Statistics: Informed decisions using data (7th ed.). Pearson.
- Thompson, L., & Walker, A. J. (1989): Gender in families: Women and men in marriage, work, and parenthood. In: Journal of Marriage and the Family, Vol. 51, Nr. 4, S. 845-871.
- Urbanski, S. (k.A.): Husvrouwen, Mägde, Beginen – die Frauen der Stadt. https://geschichtsbuch.hamburg.de/epochen/spaetes-mittelalter/husvrouwen-maegde-beginen-die-frauen-der-stadt/ [Stand: 01.11.2025]
- Wyrwich, M. (2019): Historical and current spatial differences in female labour force participation: Evidence from Germany. In: Papers in Regional Science, Vol. 98, Nr. 1, S. 211-240.
- ZDF (2020): Frauen im Nationalsozialismus. https://www.zdf.de/dokus/frauen-im-nationalsozialismus-102
- Zuo, J., & Tang, S. (2000): Breadwinner status and gender ideologies of men and women regarding family roles. In: Sociological perspectives, Vol. 43, Nr. 1, S. 29-43.
- Wenzel, C. (2025): Arbeiterinnenbewegung im frühen 19. und späten 20. Jahrhundert. https://www.digitales-deutsches-frauenarchiv.de/themen/arbeiterinnenbewegung-im-spaeten-19-und-fruehen-20-jahrhundert [Stand: 11.12.2025]

8 | ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Befragte nach Geschlecht	17
Abbildung 2:	Welches Nachfolgemodell wird/wurde in Ihrem Unternehmen angestrebt oder umgesetzt?	19
Abbildung 3:	Wer kommt als Nachfolger in Betracht?	20
Abbildung 4:	Werden/wurden Töchter und Söhne in Ihrer Familie unterschiedlich auf eine mögliche Nachfolge vorbereitet?	20
Abbildung 5:	Welche der folgenden Kriterien sind/waren bei der Auswahl des Nachfolgers/der Nachfolgerin am wichtigsten?	21
Abbildung 6:	Abstimmung zu der Aussage „Die Primogenitur (automatische Nachfolge des ältesten Sohnes) spielt in unserer Familie keine Rolle mehr	22
Abbildung 7:	Hat sich die Einstellung zu Töchtern in der Nachfolge in Ihrer Familie in den letzten 10-15 Jahren verändert? (Einfluss des Geschlechts auf die Antwortmöglichkeiten)	23
Abbildung 8a:	Wie schätzen Sie die Chancengleichheit für Töchter und Söhne bei der Nachfolge in Ihrem Familienunternehmen ein?	24
Abbildung 8b:	Chancengleichheit von den Teilnehmern, die eher ungleiche bis sehr ungleiche Chancen zwischen Töchtern und Söhnen sehen	24
Abbildung 9:	Wurde das Thema Nachfolge in Ihrer Familie frühzeitig und offen thematisiert?	26
Abbildung 10:	Welche der folgenden Herausforderungen sehen Sie speziell für Töchter in der Nachfolge?	27
Abbildung 11:	Welche Aspekte der Vereinbarkeit von Familie und Unternehmensführung sehen Sie als besonders herausfordernd für Nachfolgerinnen?	28
Abbildung 12a:	Abstimmung zu der Aussage „Die Vereinbarkeit der Karriere meines Partners mit meiner Rolle im Familienunternehmen ist eine Herausforderung.“	29
Abbildung 12b:	Welche der folgenden Aspekte spielen bei Ihrer Partnerwahl eine Rolle?	30
Abbildung 13:	Wie wird in Ihrer Familie mit rechtlichen Absicherungen (z. B. Eheverträge) bei Nachfolgerinnen umgegangen? (Einfluss des Geschlechts auf die Antwort-möglichkeiten)	31
Abbildung 14:	Welche der folgenden Maßnahmen gibt es in Ihrem Familienunternehmen zur Unterstützung von Nachfolgerinnen?	33
Abbildung 15:	Welche Rolle spielten oder spielen Vorbilder (andere Unternehmerinnen) für potenzielle Nachfolgerinnen in Ihrer Familie? (Einfluss des Geschlechts auf die Antwortmöglichkeiten)	34
Abbildung 16:	Abstimmung zu der Aussage „Frauen in der Unternehmensführung bringen neue Perspektiven und Stärken ein.“	35
Abbildung 17a:	Abstimmung zu der Aussage „Wie schätzen Sie die Entwicklung der weiblichen Nachfolge in Familienunternehmen in den nächsten 10 Jahren ein?“. (Einfluss des Geschlechts auf die Antwortmöglichkeiten)	36

Abbildung 17b: Abstimmung zu der Aussage „Wie schätzen Sie die Entwicklung der weiblichen Nachfolge in Familienunternehmen in den nächsten 10 Jahren ein?“. (Einfluss des Alters auf die Antwortmöglichkeiten) 37

Abbildung 18: Welche Auswirkungen hatte es auf Ihr Unternehmen, wenn Frauen aus der Familie in Führungspositionen tätig waren/sind? 38

Abbildung 19: Rolle der Befragten im Familienunternehmen 46

Abbildung 20: In welcher Form waren weibliche Familienmitglieder in der Vergangenheit in Ihrem Unternehmen eingebunden? 47

Abbildung 21: Steht in Ihrem Familienunternehmen aktuell eine Nachfolgeregelung an oder wurde diese kürzlich vollzogen? 47

Abbildung 22: Abstimmung zu der Aussage „Bei uns gilt das Prinzip 'Kompetenz vor Geschlecht' bei der Nachfolgeauswahl.“ 48

Abbildung 23: Wie wurden/werden potenzielle Nachfolger/innen in Ihrer Familie auf eine mögliche Übernahme vorbereitet? 49

Abbildung 24: „Die Partnerwahl ist für Nachfolgerinnen im Familienunternehmen eine besondere Herausforderung.“ 50

Abbildung 25: Alter der Befragten 50

Abbildung 26: Anzahl der Mitarbeitenden im Familienunternehmen 51

Abbildung 27: Umsatzhöhe im Unternehmen (ggf. in der Gruppe) im Jahr 2024 51

Abbildung 28: Häufigste Antwortkategorie pro Clusterbildung 53

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

Ein Praxisleitfaden zum Thema steht zum Download in der Bibliothek der WIFU-Stiftung bereit:

https://t1p.de/48qn9

WIFU_KOMPAKT

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

WIFU-VIDEOS

Videos ergänzen das Angebot unseres Theorie- und Praxistransfers und bieten eine zeit- und ortsunabhängige Vermittlung von Inhalten rund um die WIFU-Stiftung.

STUDIE „WEIBLICHE NACHFOLGE – AUSNAHME ODER REGELFALL?“

Vortrag von Tom Rüsen
auf dem 63. Forum Familienunternehmen

https://t1p.de/cj5o8

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