FORUM

Wiss. Mit. Sophia Jungk und Prof. Dr. Tom A. Rüsen*

Weibliche Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen

Aktuelle Entwicklung, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen

Immer mehr Familienunternehmen in Deutschland stehen vor der Herausforderung das Unternehmen erfolgreich an die nächste Generation zu übergeben. Um die Unternehmensnachfolge langfristig zu sichern und attraktiv zu gestalten, braucht es eine breite gesellschaftliche Debatte über die Gleichstellung weiblicher Mitglieder in der Governance von (Familien-)Unternehmen sowie einen stärkeren Fokus auf ein bislang unzureichend erschlossenes Potenzial: die Töchter. Der vorliegende Beitrag beleuchtet aktuelle Entwicklungen der weiblichen Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen und zeigt geschlechterspezifische Herausforderungen auf. Darüber hinaus werden konkrete Handlungsempfehlungen für potenzielle Nachfolgerinnen, für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien sowie für Politik und Gesellschaft aufgezeigt.

I. Einleitung

Bis 2029 stehen jährlich etwa 109.000 mittelständische Familienunternehmen vor der Aufgabe, das Unternehmen erfolgreich an die nächste Generation zu übergeben.[1] Dabei überwiegt stets die Präferenz einer familieninternen Nachfolge, sodass meist die Kinder der Inhaberfamilie das Unternehmen übernehmen und somit Verantwortung für dessen zukünftige Entwicklung, sowie für die hier beschäftigten Mitarbeiter und deren Familien tragen. Während die Nachfolgeplanung selbst ein in sich komplexes Thema darstellt, welches ausreichend Planung im Vorhinein benötigt, gelingt der Wunsch einer familieninternen Nachfolge jedoch nicht immer. Aktuell scheitern Unternehmen oft daran einen geeigneten Nachfolger zu finden, da innerhalb der Familie kein Interesse an einer Übernahme besteht. Das ist die eine Seite.

Auf der anderen Seite zeichnen sich geschlechtsspezifische Unterschiede in der Unternehmensnachfolge ab: So zeigen aktuelle Zahlen, dass 13 % Frauen in der Geschäftsführung der 100 größten Familienunternehmen Deutschlands vertreten sind, wohingegen Frauen in der Geschäftsführung von börsennotierten Unternehmen rund 20 % ausmachen.[2] Insbesondere in mittelgroßen bis großen Familienunternehmen ist somit festzuhalten, dass es immer noch mehr männliche als weibliche Unternehmensnachfolger gibt. Ein möglicher Grund für diese Unterschiede liegt in den verschiedenen Voraussetzungen, unter denen börsennotierte bzw. inhabergeführten Unternehmen Entscheidungen treffen. Während börsennotierte Unternehmen stärker im Fokus der Öffentlichkeit stehen und regelmäßig über Themen wie Chancengleichheit und Vielfalt berichten müssen, liegt die Entscheidung über die Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen meist bei den Eigentümervertretern der Seniorgeneration. Entsprechend sind Nachfolgeentscheidungen in Familienunternehmen stärker von persönlichen Einschätzungen, individuellen Erfahrungen sowie innerfamiliären Beziehungen, Dynamiken und Wertvorstellungen geprägt.

Wie steht es also um die weibliche Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen, und wie erleben insbesondere die weiblichen Mitglieder von Unternehmerfamilien die Herausforderungen in der Unternehmensnachfolge? Basierend auf der im März 2026 erschienen Studie zur „Töchter in der Unternehmensnachfolge“ der WIFU-Stiftung, gibt dieser Beitrag einen Überblick über die aktuelle Entwicklung der weiblichen Unternehmensnachfolge und übersetzt diese in konkrete Handlungsempfehlungen.[3]

II. Aktuelle Entwicklungen zur weiblichen Unternehmensnachfolge

Betrachtet man die aktuellen Entwicklungen der weiblichen Unternehmensnachfolge, zeigt sich zunächst ein positiver Trend. Weibliche Nachfolgerinnen, wie u. a. die Töchter der aktuell aktiven Generation, werden immer sichtbarer

* Sophia Jungk ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht. – Prof. Dr. Tom A. Rüsen ist geschäftsführender Vorstand der von ihm 2009 gegründeten gemeinnützigen WIFU-Stiftung. Bis 2024 leitete er 16 Jahre lang das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke.

1 Vgl. Schwartz Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025: Pläne für Geschäftsaufgaben wachsen erneut – Kaufpreisvorstellungen deutlich gestiegen, KfW Research Fokus Volkswirtschaft, 2026.

2 Vgl. AllBright Stiftung Modernisierung? Später! Familienunternehmen bleiben bei männlicher Führung, 2026.

3 Vgl. Rüsen/Jungk/Orenstrat Töchter in der Unternehmensnachfolge: Historische Einordnung, aktuelle Trends und Entwicklungen, Studie der WIFU-Stiftung, 2026. In der WIFU-Studie wurden 266 Mitglieder aus Unternehmerfamilien befragt.

und übernehmen immer häufiger Verantwortung für Führung und Eigentum. Unternehmen berichten von einem positiven Einfluss weiblicher Nachfolge für das Unternehmen, etwa durch neue Perspektiven in strategischen Entscheidungen, eine verbesserte Außenwirkung des Unternehmens sowie einem verbessertem Arbeitsklima. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse unserer Studie, dass die Primogenitur – also die ausschließliche Übergabe des Unternehmens an den erstgeborenen Sohn – zunehmend an Bedeutung verliert. Gleichzeitig rückt das Auswahlkriterium „Geschlecht" an die letzte Stelle. Stattdessen dominieren geschlechtsunspezifische Auswahlkriterien, wie das Mitbringen eines ausgeprägten persönlichen Interesses und Engagements für die Unternehmensnachfolge, sowie das Vorliegen fachlicher Qualifikationen und vorheriger Führungserfahrung außerhalb des Familienunternehmens. Offenbar herrscht das Prinzip „Kompetenz vor Geschlecht" in der breiten Masse vor, was in vielen großen bis mittelgroßen Familienunternehmen über professionalisierte Auswahlverfahren oder Entwicklungsprogramme sichergestellt wird. Vor diesem Hintergrund eröffnen sich für weibliche und männliche Kandidaten zunächst gleichermaßen reale Chancen auf die Nachfolge. Entscheidend ist, wer die Anforderungen am überzeugendsten erfüllt und im Auswahlprozess Vertrauen in die eigene Führungsfähigkeit aufbauen kann. Vor diesem Hintergrund könnte zunächst der Eindruck entstehen, dass die bestehenden Strukturen bereits ausreichend sind. Die Ergebnisse der durchgeführten Studie zeigen jedoch, dass es insbesondere innerhalb der Unternehmerfamilien einen erheblichen Handlungsbedarf gibt.

Die eigentliche Herausforderung für Nachfolgerinnen liegt nicht darin, dass sie trotz gleicher Fähigkeiten ausgeschlossen – und somit diskriminiert – werden[4], sondern darin, dass sie sich vor und während ihres Antritts als Nachfolgerinnen in einem System zurechtzufinden müssen, welches Jahrzehnte durch den Einfluss männlicher Führung geprägt wurde: Der Mann ist der Unternehmer, leitet das Familienunternehmen und führt die Geschäfte, während die Frau als emotionale Stütze hinter ihm steht und sich um die Kinder und den Haushalt sorgt. Dieses Rollenverständnis und die damit einhergehenden Denk-und Handlungsmodelle sind im Wandel, obgleich in Deutschland noch tradiertere Verständnisse vorherrschen, als dies zB in Schweden der Fall ist.

Unsere Ergebnisse der Studie machen deutlich, dass die Nachfolge durch weibliche Familienmitglieder das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels individueller, familiärer und unternehmensspezifischer Faktoren ist. So kann es gut sein, dass die eine Art von Unternehmerfamilien weibliche Kandidatinnen frühzeitig und explizit in Überlegungen zur Nachfolge einbezieht, während andere Unternehmerfamilien einen eher neutralen Ansatz verfolgen. In diesem werden weibliche Kandidatinnen zwar nicht ausgeschlossen, aber auch nicht gezielt adressiert und zur Nachfolge motiviert. Hierbei legen unsere Erkenntnisse nahe, dass ein neutraler Umgang mit Nachfolgerinnen keine ausreichende Lösung darstellt: weiblichen Kandidatinnen sehen sich häufig mit spezifischen Herausforderungen konfrontiert, die sich von denen der männlichen Kandidaten unterscheiden. Werden diese Unterschiede nicht aktiv thematisiert, besteht die Gefahr, dass bestehende Ungleichheiten fortgeschrieben werden.

Seitens der Unternehmerfamilien und dem Unternehmen stellt eine Nachfolge durch eine Nachfolgerin somit ein Momentum dar, sich neu zu orientieren, sich von traditionellen Rollenbilder zu lösen und damit neue Wege einzuschlagen. Ein bestehendes System muss dabei neu gedacht werden und an die Bedürfnisse der Nachfolgerin angepasst werden.[5]

III. Herausforderungen in der weiblichen Unternehmensnachfolge

Welche Herausforderungen erleben Nachfolgerinnen in Familienunternehmen? Im folgenden Abschnitt gehen wir auf drei große Herausforderungen ein: Die Sozialisation und fehlende Rollenvorbilder, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sowie partnerschaftliche Herausforderungen.

1. Sozialisation und fehlende Rollenbilder

Die Herausforderungen für Nachfolgerinnen beginnen häufig lange bevor die eigentliche Übernahme eines Familienunternehmens konkret wird. Sie reichen zurück bis in die frühe Sozialisation im Kindesalter. In diesem Prozess erlernen und verinnerlichen Kinder gesellschaftliche Werte, Normen, Verhaltensweisen und Rollenbilder, und damit auch implizite Vorstellungen darüber, wer typischerweise unternehmerische Verantwortung übernimmt. Diese Prägungen wirken oft unbewusst, haben jedoch einen nachhaltigen Einfluss auf spätere Berufs- und Lebensentscheidungen. Wenn zum Beispiel in einer Familie das „mentale Modell" vorherrscht, der Sohn übernehme den Betrieb, besteht zunächst das Risiko den Sohn in eine Rolle zu drängen, die er vielleicht gar nicht innehaben möchte – doch glaubt er, sie durch diese subtile Erwartungshaltung mögen zu wollen. Gleichzeitig hat dies als Konsequenz, dass sich die Tochter gar nicht erst ernsthaft mit der Frage auseinandersetzen kann, ob die Unternehmensnachfolge für sie eine passende Perspektive oder sogar eine persönliche Berufung sein könnte.

Diese Ausgangslage wird besonders deutlich, wenn es im konkreten Entscheidungsprozess um die Übernahme des Familienunternehmens geht, insbesondere dann, wenn das Unternehmen bislang ausschließlich von männlichen Familienmitgliedern geführt wurde. In solchen Situationen fehlen oft greifbare Orientierungspunkte, was sich in folgenden Fragestellungen von weiblichen Kandidatinnen widerspiegeln kann: Wie reagiere ich, wenn Mitarbeiter mich als Frau in einer männerdominierten Branche nicht ernst nehmen? Wie kann ich fachliche Autorität aufbauen, wenn mein eigener Ausbildungshintergrund, etwa in der Betriebswirtschaftslehre, nicht dem technischen Kern des Unternehmens entspricht? Und wie gestalte ich die Unternehmensführung, wenn ich gleichzeitig familiäre Lebensentwürfe (u. a. eine Mutterschaft) berücksichtigen möchte? Der Mangel an sicht-

4 Vgl. Akhmedova/Cavallotti/Marimon/Campopiano Daughters' careers in family business: Motivation types and family-specific barriers, Journal of Family Business Strategy Vol. 11 11 (2020), Nr. 3, 100307.

5 Im vorliegenden Aufsatz liegt der Fokus primär auf der operativen Nachfolge. Es ist jedoch anzumerken, dass gerade mittelgroße bis große Familienunternehmen zahlreiche weitere Positionen bieten, die von weiblichen Familienmitgliedern übernommen werden können, etwa im Aufsichtsrat oder Beirat. Auch in diesen Rollen können sich die Erfahrungen von Frauen, von denen der männlichen Familienmitglieder unterscheiden.

baren Rollenvorbildern, die ähnliche Wege gegangen sind und an denen sich Nachfolgerinnen orientieren können, können diese Unsicherheiten zusätzlich verstärken.

2. Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zählt für viele Nachfolgerinnen zu den drängendsten Herausforderungen im Unternehmensalltag. Wer die Leitung eines Familienunternehmens übernimmt, sieht sich nicht nur mit strategischen Entscheidungen, Personalverantwortung und hoher zeitlicher Belastung konfrontiert, sondern zugleich mit ganz praktischen Fragen des Familienlebens: Wer holt das Kind aus der Kita, wenn ein wichtiger Kundentermin länger dauert? Wie lässt sich eine Schwangerschaft mit einer laufenden Übergabephase vereinbaren? Und was passiert im Unternehmen während der Elternzeit? Gerade in kleinen und mittelständischen Familienunternehmen fehlen oft klare Vertretungsstrukturen, sodass Auszeiten schwer planbar sind und mitunter als Risiko für den Betrieb wahrgenommen werden.

Viele Nachfolgerinnen berichten, dass sie sich zwischen unterschiedlichen Erwartungshaltungen bewegen: Auf der einen Seite steht der Anspruch, das Unternehmen mit voller Einsatzbereitschaft zu führen, auf der anderen Seite die Rolle als Mutter vollumfänglich auszuführen, um nicht als „Rabenmutter“ zu gelten. Dieses Spannungsverhältnis verschärft sich insbesondere dann, wenn die Unterstützung durch den Partner begrenzt ist, berufliche Ambitionen nicht in gleichem Maße zurückgestellt werden können oder dies seitens des Partners nicht gewollt ist. Auch innerhalb der Unternehmerfamilie selbst können solche Erwartungen zusätzlichen Druck erzeugen, schließlich möchte man das Unternehmen gut führen und auch vor Mitarbeitern nicht wirken, als wäre man der Aufgabe, ein Unternehmen zu führen, nicht gewachsen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird damit zu einem kontinuierlichen Aushandlungsprozess, der neben strukturellen Lösungen vor allem eines erfordert: offene Kommunikation, realistische Erwartungen und ein unterstützendes Umfeld, sowohl im Unternehmen als auch im privaten Kontext.

3. Partnerschaftliche Herausforderungen

Eine weitere besondere Herausforderung stellen bei Nachfolgerinnen partnerschaftliche Belange da. Nicht ohne Grund heißt es immer häufiger für Nachfolgerinnen: „Augen auf bei der Partnerwahl!“ Ob das Familienunternehmen durch einen Mann oder durch eine Frau geführt wird, Unternehmertum bedeutet Verantwortung tragen mit einem klaren Bekenntnis zum Unternehmen. Häufig dominiert dabei das Prinzip „Business First“, wonach unternehmerische Belange in Entscheidungsprozessen Vorrang vor individuellen Interessen und familiären Bedürfnissen haben. Vor diesem Hintergrund sind Abstriche zugunsten des Unternehmens nur begrenzt möglich.

In den Fokus rückt damit die Rolle des Partners bzw. der Partnerin, die Bereitschaft erfordert, sich an die spezifischen Anforderungen eines Familienunternehmens anzupassen und gegebenenfalls eigene Bedürfnisse zurückzustellen. Insbesondere bei bestehenden familiären Verpflichtungen, etwa durch Kinder, ist eine verlässliche Kommunikations- und Abstimmungsbasis zentral. Dies umfasst klare Vereinbarungen zur Aufteilung von Betreuungs- und Haushaltsaufgaben sowie gegebenenfalls die Einbindung externer Unterstützung. Während früher die Ehefrau dem Unternehmer unterstützend den Rücken freigehalten oder sich Aufgaben innerhalb des Unternehmens gewidmet hat, stehen Nachfolgerinnen vor der Herausforderung, ihre unternehmerischen Ambitionen mit den beruflichen und persönlichen Zielen ihres Partners zu vereinbaren. In diesem Zusammenhang gewinnt die Bereitschaft des Partners, eigene Rollenverständnisse zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen, besondere Bedeutung. Dies kann implizieren, von klassischen Vorstellungen der männlichen Versorgerrolle abzuweichen oder berufliche Prioritäten zugunsten der unternehmerischen Tätigkeit der Partnerin zurückzustellen. Solche Anpassungsprozesse können zu persönlichen Spannungen führen. Das ist zum Beispiel dann der Fall, wenn sie als Abweichung von traditionellen Männlichkeitsvorstellungen wahrgenommen werden oder wenn beim Partner das Gefühl entsteht, eine untergeordnete Rolle einzunehmen, wie etwa nur das „Anhängsel“ einer erfolgreichen Unternehmerin zu sein. Dieser Effekt kann bei einem vorhandenen deutlichen Vermögensunterschied verstärkt werden.[6]

Selbst wenn der Partner die Anforderungen eines Familienunternehmens akzeptiert und unterstützt, kann der Abschluss eines Ehevertrags die Beziehung final auf die Probe stellen. Häufig von der Unternehmerfamilie angestoßen, bedeutet dies ein sensibles Thema in die Partnerschaft einzubringen, das schnell als Misstrauen interpretiert werden kann. Zudem können dabei traditionelle Rollenbilder berührt werden, insbesondere wenn die Nachfolgerin die wirtschaftlich stärkere Position bereits zu Beginn der Partnerschaft einnimmt und sie diese im Zeitverlauf durch ihre Nachfolge weiter ausbaut. Damit wird der Ehevertrag zu einem zentralen Spannungsfeld zwischen langfristiger Absicherung des Unternehmensvermögens, partnerschaftlichem Vertrauen und individuellen Rollenbildern.

IV. Handlungsempfehlungen

Die geschlechtsspezifischen Herausforderungen für weibliche Nachfolgerinnen liefern wichtige Ansatzpunkte, um gezielt Lösungen zu entwickeln, die ihnen den Weg in die Unternehmensnachfolge erleichtern und die Entfaltung ihres Potenzials fördern. Vor diesem Hintergrund werden im folgenden Kapitel konkrete Handlungsempfehlungen aufgezeigt: für Nachfolgerinnen selbst, für die Unternehmerfamilie und das Unternehmen, sowie für Politik und Gesellschaft. So können aus Nachfolgerinnen Vorreiterinnen für zukunftsfähige Nachfolgemodelle werden.

1. Für Nachfolgerinnen

Bevor konkrete Handlungsempfehlungen für Töchter abgeleitet werden, lohnt sich ein kurzer Schritt zurück zu dem, was die Grundvorrausetzung für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge darstellt: die eigene innere Haltung. Wie bei

6 Siehe hierzu auch Caspary/Rüsen Töchter in der Nachfolge. Wie aus Nachfolgerinnen Vorreiterinnen werden. Praxisleitfaden der WIFU-Stiftung, 2025.

männlichen Unternehmensnachfolgen gilt auch für weibliche Konstellationen, dass die Übernahme des Familienunternehmens nicht nur „gekonnt" sein muss, sondern vor allem gewollt sein sollte. Ein Gespräch mit einem Familienunternehmer bringt die Notwendigkeit dieser inneren Haltung auf den Punkt: „Man muss ein Kribbeln im Körper spüren, wenn ein Mitarbeiter sagt, er sei stolz darauf, in unserem Unternehmen zu arbeiten." Der tatsächliche Wille zur Übernahme ist der Ausgangspunkt aller weiteren Überlegungen und muss daher klar betont werden. Ist dieser Wille vorhanden, beginnt die eigentliche Arbeit.

Viele Nachfolgerinnen berichten, dass es hilfreich war, sich frühzeitig externe Perspektiven einzuholen, sei es durch Berater oder durch den Austausch mit erfahrenen Unternehmerinnen und Unternehmern, sogenannten „Rollenmodellen". Dabei geht es weniger um richtige oder falsche Entscheidungen, sondern vielmehr um die Klärung einer grundlegenden Frage: Wie soll das eigene Leben als Nachfolgerin aussehen? Denn die Rolle in einem Familienunternehmen ist selten nur eine berufliche Entscheidung. Sie berührt auch Fragen der Lebensgestaltung, der eigenen Prioritäten und der Vereinbarkeit unterschiedlicher Anforderungen. In Gesprächen zeigt sich immer wieder, dass gerade dieser Punkt bewusst adressiert werden muss. Dazu stößt der Anspruch, allen Bereichen gleichermaßen gerecht zu werden, nach dem Motto „having it all", in der Praxis häufig an seine Grenzen. Umso wichtiger ist es, frühzeitig Prioritäten zu definieren und diese auch im persönlichen Umfeld – insbesondere mit dem Partner – abzustimmen. Ein unterstützender Partner kann dabei eine zentrale Rolle spielen, indem er die besonderen Anforderungen und Belastungen mitträgt.

Aus einer anderen Perspektive betrachtet ergeben sich für Nachfolgerinnen, im Vergleich zu ihren männlichen Mitbewerbern, auch potenzielle Vorteile, wenn sie als erste Frau die Führung des Familienunternehmens übernehmen: Während männliche Nachkommen häufig direkt mit der Vorgängergeneration, insbesondere dem Vater, verglichen werden, eröffnet sich für weibliche Nachfolgerinnen mitunter ein größerer Spielraum. Als erste Frau in der Familiengeschichte können ihre Arbeitsweisen weniger stark in bestehenden Erwartungsmustern verankert sein. Dadurch können Nachfolgerinnen die Möglichkeit haben, eigene Wege zu gehen, ohne sich permanent an etablierten Maßstäben männlicher Führung messen lassen zu müssen.

Vor diesem Hintergrund kann es für Töchter im Rahmen der Nachfolgeplanung hilfreich sein sich folgende Fragen zu stellen:[7]

Leitfragen für Töchter in der Unternehmensnachfolge:

1. Welche persönlichen Beweggründe sprechen bei Ihnen für oder gegen eine Nachfolge im Familienunternehmen?
2. Wie wirken familiäre Erwartungen und das Lebenswerk Ihrer Familie auf Ihre Entscheidung für oder gegen eine Nachfolge?
3. Inwiefern fühlen Sie sich durch Ihr Geschlecht in Ihrer unternehmerischen Rolle bestärkt oder eingeschränkt?
4. Wie schätzen Sie Ihre eigenen Führungskompetenzen ein, und worauf basiert diese Einschätzung?
5. Welche Erfahrungen haben Sie mit geschlechtsspezifischer Ungleichbehandlung oder mangelnder Akzeptanz gemacht, und wie gehen Sie damit um?
6. Wie sichtbar sind Vorbilder in Ihrem Umfeld, und welchen Einfluss haben diese auf Sie?
7. Welche unausgesprochenen Erwartungen aus Ihrer Familie oder Ihrem Umfeld prägen Ihr Selbstbild, und wo entstehen daraus Spannungen mit Ihren eigenen Vorstellungen?
8. Welche Rolle spielen Partnerschaft, Rollenverteilung und gegenseitige Erwartungen für Ihre unternehmerische Zukunft?
9. Wie gehen Sie mit sensiblen Themen wie Ehevertrag, Vermögen oder Karriereentscheidungen in Ihrer Partnerschaft um?
10. Was benötigen Sie fachlich, emotional und strukturell, um Ihre Nachfolge selbstbestimmt und erfolgreich gestalten zu können?

2. Für die Unternehmerfamilie und das Unternehmen

Die Nachfolge in einem Familienunternehmen ist kein Zeitpunkt, sondern ein Prozess. Er beginnt häufig lange vor einer konkreten Übergabe, etwa im familiären Alltag, durch Gespräche am Essenstisch oder durch erste Berührungspunkte mit dem Unternehmen, durch Praktika oder Minijobs. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, frühzeitig und offen über das Thema Nachfolge zu sprechen. Obwohl die Nachfolge ein entscheidender Einschnitt für die langfristige und nachhaltige Entwicklung des Unternehmens ist, zeigen unsere Ergebnisse, dass Themen rund um die Nachfolge häufig lange nicht offen thematisiert werden oder sogar in vielen Fällen tabubehaftet sind. So bleiben Unsicherheiten seitens der Nachfolgerin oftmals unausgesprochen und Erwartungen, die an die Nachfolgerin gestellt werden, bleiben unklar.

Ein frühzeitiger, transparenter Austausch ist daher unabdingbar, Missverständnisse zu vermeiden und Klarheit für alle Beteiligten zu schaffen. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn erstmals ein weibliches Mitglied aus der Unternehmerfamilie die Nachfolge übernimmt. Grundsätzlich sollten potenziellen Kandidaten aus der Nachkommendengeneration nicht zu einer Entscheidung bezüglich einer operativen Verantwortungsübernahme gedrängt werden. Vielmehr gilt es, ihnen ausreichend Raum zu geben, selbst zu entscheiden, ob sie den Weg ins Unternehmen einschlagen oder ihre Interessen in anderen Bereichen verfolgen möchten. Entscheidungen, die nicht auf einer eigenen Überzeugung beruhen, führen nicht selten zu späteren Unsicherheiten oder Zweifel, sowohl auf Seiten der Nachfolgenden als auch innerhalb der Unternehmerfamilie. Ein professionalisierter Strategieprozess, der persönliche Belange der potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolger einbezieht, kann dazu beitragen, diese Herausforderungen zu adressieren. Hierbei ist allerdings penibel darauf zu achten, dass eine völlige Chancengleichheit für männliche und weibliche Mitglieder der sogenannten „Next-Gen" hergestellt wird. Mitglieder der Senioren-Generation tragen hier in besonderem Maße dafür Verantwortung, dass

7 Vgl. Caspary/Rüsen Töchter in der Nachfolge. Wie aus Nachfolgerinnen Vorreiterinnen werden. Praxisleitfaden der WIFU-Stiftung, 2025.

sich alle Nachkommen gleichermaßen angesprochen fühlen, über eine Verantwortungsübernahme für das Familienunternehmen nachzudenken.

Darüber hinaus gewinnen alternative Führungsmodelle zunehmend an Bedeutung. Co-Führungsmodelle können eine Möglichkeit darstellen, Verantwortung zu teilen und unterschiedliche Kompetenzen zu bündeln, insbesondere wenn Nachfolgerinnen Mütter werden wollen. Für Familienunternehmen können sie sowohl in der Übergangsphase als auch langfristig zur Stabilität und Weiterentwicklung beitragen. Voraussetzung hierfür sind jedoch klare Rollen, abgestimmte Entscheidungsprozesse sowie ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den Beteiligten. Ergänzend kann die Einbindung externer Perspektiven, etwa durch Beiräte und Berater dazu beitragen, den Nachfolgeprozess zu strukturieren und neue Impulse zu setzen.

3. Für Politik und Gesellschaft

Auf gesellschaftlicher und politischer Ebene prägt die Wahrnehmung von Unternehmertum maßgeblich die Rahmenbedingungen, in denen Nachfolge stattfinden kann und in denen sich potenzielle Kandidaten aktiv für eine Nachfolge entscheiden. Der öffentliche Diskurs in Deutschland ist nicht selten von einer kritischen, teils auch von Neid geprägten Perspektive beeinflusst. Dies hat, wenn auch nicht direkt, so doch indirekte Auswirkungen, die persönliche Entscheidungen für oder gegen eine Nachfolge prägen können. Eine gesellschaftliche Debatte über die Vorteile und die Notwendigkeit von Unternehmertum könnte dazu beitragen, die Rolle von Unternehmerinnen und Unternehmern wieder stärker als das sichtbar zu machen, was sie im Kern ist: die Grundlage für Wertschöpfung, Innovation, Beschäftigung und Erwirtschaftung von Wohlstand. Der wirtschaftliche Ordnungsrahmen unserer Gesellschaft, die Soziale Marktwirtschaft, wird im Kern durch Familienunternehmertum ermöglicht. Um hier handelnde und potenziell nachfolgende Familienmitglieder zu ermutigen in Verantwortung zu gehen, und zB eine Doppelbelastung als Mutter und als Unternehmerin zu übernehmen, braucht es auch seitens der Politik starke Signale, dass entsprechende Akteurinnen gesellschaftlich anerkannt und wertgeschätzt werden.

Nicht zuletzt entsteht das Bild von weiblichem Unternehmertum auch durch das, was in der Gesellschaft und im politischen Führungspersonal auf Bundes-, Landes- und Regionalebene sichtbar gemacht wird. Authentische Einblicke in unternehmerische Lebensrealitäten, insbesondere von Frauen als Rollenvorbildern in diversen Medien, Zeitungsartikeln, Talk-Shows, Podcast oder im Radio, können dazu beitragen, bestehende Vorstellungen zu erweitern, neue Perspektiven aufzuzeigen und damit auch junge Frauen früh für eine Rolle als Gründerin oder Nachfolgerin im eigenen Familienunternehmen zu begeistern.

V. Fazit

Weibliche Nachfolge bringt nach Angaben der Studienteilnehmer neue Perspektiven in strategische Entscheidungsprozesse, beeinflusst die Außenwirkung des Familienunternehmens positiv und kann das Arbeitsklima nachhaltig verbessern. Dennoch bestehen weiterhin geschlechtsspezifische Herausforderungen, deren Ursachen sowohl in gesellschaftlich geprägten Rollenbildern, in unternehmensinternen Strukturen sowie in den Dynamiken der Unternehmerfamilie ihren Ursprung finden. Vor diesem Hintergrund stellt sich eine grundlegende Frage: Inwieweit kann im Kontext der Unternehmensnachfolge tatsächlich eine vollständige Gleichstellung zwischen den Geschlechtern erreicht werden?

Solange bestehende Rollenverständnisse in Unternehmerfamilien und der Gesellschaft fortwirken, ist davon auszugehen, dass Nachfolgerinnen – ebenso wie Managerinnen außerhalb von Familienunternehmen – weiterhin mit spezifischen Herausforderungen konfrontiert sind. Sobald Frauen neben ihrer Tätigkeit als Unternehmerin auch zu Müttern werden, stehen sie vor der Herausforderung einer Doppelrolle gerecht werden zu müssen. Ohne die Unterstützung durch die Familie, individuelle Absprachen mit dem Partner, sowie angepasste Strukturen in den Unternehmen bleibt diese Doppelbelastung herausfordernd und stellt ein zusätzliches Scheiterrisiko für die familieninterne Nachfolge in Familienunternehmen dar.

Mit diesem Beitrag wurden zentrale Entwicklungen im Bereich der weiblichen Nachfolge in Familienunternehmen aufgezeigt sowie bestehende Herausforderungen benannt, die als Ansatzpunkte für konkrete Handlungsempfehlungen dienen können. Wir hoffen, damit einen Beitrag dazu zu leisten, die Sichtbarkeit und Chancengleichheit von Frauen in der Unternehmensnachfolge weiter zu stärken und Nachfolgerinnen darin zu unterstützen, ihren eigenen Weg im Familienunternehmen selbstbewusst zu gestalten.