

Unternehmensnachfolge ist weiblich

Männer sind anders, Frauen auch

Woran liegt es, dass insbesondere in den Familienunternehmen die Nachfolge überwiegend männlich ist – und was birgt das für Gefahren? Werfen wir einen Blick auf die Ursachen sowie die unterschiedlichen Herangehensweisen der Geschlechter in ihrer Rolle als Führungspersönlichkeit und die sich bietenden Vorteile einer weiblichen Nachfolge für das Unternehmen.

1 DIE FAKTEN

Der Motor der wirtschaftlichen Stärke Deutschlands besteht aus kleinen und mittelständischen Unternehmen. Rund 95 % aller hier beheimateten Firmen fallen in die Kategorie der KMU, was bedeutet, dass mehr als zwei Millionen deutsche Familienunternehmen die Wirtschaftskraft der Bundesrepublik maßgeblich tragen. Bis zum Jahr 2020 wird die Zahl der anstehenden Unternehmensübergaben stetig steigen.

Zugleich wird nach Schätzungen des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk (ifh) der Universität Göttingen die Zahl der Übernehmer sinken, da die Zahl der Personen im Alter zwischen 30 und 50 Jahren um etwa 15 % zurückgehen wird.

In den kommenden Jahren steht demnach jedes zweite Familienunternehmen vor einem Generationswechsel und der damit einhergehenden Frage, wer auf dem Chef-

bzw. Cheffinnensessel Platz nimmt. Damit verbunden ist die Verantwortung für Tausende von Arbeitsplätzen, die durch eine Unternehmensnachfolge auch gesichert werden sollen.

2 NACHFOLGERINNEN SIND LEIDER IMMER NOCH DIE AUSNAHME

Obwohl immer mehr Frauen den Schritt an die Spitze einer Firma wagen und damit sehr erfolgreich einen Beitrag dazu leisten, dass der Wirtschaftsstandort Deutschland auch in Zukunft konkurrenzfähig bleibt, sind in den Familienunternehmen Nachfolgerinnen rar gesät. Ursächlich ist zum einen ein jahrhundertlang gereiftes Wertesystem, in welchem die geschlechterspezifische Rollenaufteilung klar definiert ist. Diese tradierte Denkweise hat bis heute weiterhin Bestand. Auch das noch immer bestehende Gehaltsgefälle (vgl. hierzu kritisch

Diringer, AuA 1/15, S. 32 ff. sowie zur „Lösung“ per Gesetz Glaser/Groß, AuA 5/17, S. 302 ff.) trägt dazu bei, dass das Selbstbild der Frau für eine Führungsaufgabe nur zu 30 % vorhanden ist.

Aktuelle Studien zeigen, dass etwa zwei Drittel der Firmeninhaber, für den Fall, dass ihnen eine Nachfolge nicht gelingt, ihr Unternehmen stilllegen müssen. Rund 95 % aller Firmen in Deutschland sind Familienunternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern. Vor dem Hintergrund der skizzierten Herausforderungen von Nachfolge und der damit verbundenen Auswirkungen auf unsere Volkswirtschaft ist ein Umdenken bei Unternehmen und Politik notwendiger denn je.

Mit Blick auf die enorme wirtschaftliche Bedeutung erfolgreicher Unternehmensübernahmen ist es erforderlich, die Potenziale von Unternehmerinnen verstärkt zu fördern. Die aktuelle Dynamik der von Frauen ausgehenden Wirtschaftsaktivitäten zeigt, dass sie bereits jetzt willens und in der Lage sind, sich an der Spitze von Organisationen zu behaupten. Knapp jedes dritte Unternehmen hierzulande wird bereits von einer Frau geführt. Gegenüber 1991 nahm die Zahl der weiblichen Gründungen bis 2002 sogar um rund ein Drittel zu, während der Zuwachs bei den männlichen Gründern dagegen mit 16 % im Vergleich nur halb so hoch ausfiel. Diese Entwicklungen machen deutlich, dass Frauen nicht nur gerne, sondern auch sehr erfolgreich in der ersten Reihe stehen können. Ein wichtiges Ziel sollte es deshalb sein, dieser positiven Dynamik auch im Bereich der Unternehmensübernahmen verstärkt Geltung zu verschaffen. Gegenwärtig erfolgt jede zehnte Unternehmensnachfolge durch eine Tochter. Insgesamt sind bundesweit rund 15 % der Nachfolger Frauen. Ein Vergleich dieses Status quo mit dem deutlich höheren unternehmerischen Interesse von Frauen zeigt eindrücklich auf, dass noch längst nicht alle diesbezüglichen Möglichkeiten wirklich genutzt werden.

3 ERFOLGSMERKMALE VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Was aber unterscheidet Frauen nun grundsätzlich von Männern in Sachen Führung und worin liegt der Vorteil für das Unternehmen selbst?

Kooperativer Führungsstil

Frauen führen kooperativ und ganzheitlich. Sie sehen ihre Führungsposition nicht unter einem Machtaspekt. Vielmehr leben Frauen einen Führungsstil, der neben dem Fordern das Fördern der Mitarbeiter in besonderem Maße berücksichtigt. Zwar geben die Unternehmerinnen aufgrund ihrer Führungsposition den Ton an, schaffen es i. d. R. dabei jedoch zugleich, die Stimmen ihrer Angestellten zu berücksichtigen. Durch diesen kooperativen Führungsstil wird die Teamorientierung gefördert und damit die Motivation im Betrieb. Eher als Söhne sind Unternehmerinnen offen für eine Tandem-Führung mit dem Übergeber oder Geschwistern (vgl. zum Thema Teilleitung als Instrument der Frauenförderung Karlsruh/Kaehler, AuA 8/17, S. 456 ff.). Auch sind sie häu-

figer als männliche Nachfolger bereit, auf die Expertise anderer zu vertrauen und bereit, externe Hilfe und Unterstützung in Anspruch zu nehmen.

Konzentration auf Kernkompetenzen

Führungsfrauen beherrschen viel mehr als ihre männlichen Kollegen die Kunst des Delegierens. Die Konzentration auf eigene Kernkompetenzen und gleichzeitige Einbindung der fachlichen Ressourcen der Mitarbeiter führt zu hoher Effizienz.

Offenheit für „typisch männliche Berufe“

Im Rahmen von Existenzgründungen konzentrieren sich Frauen überdurchschnittlich oft auf typisch weibliche Tätigkeitsfelder wie den Dienstleistungssektor, das Gesundheitswesen und auch den Handel. Bei Unternehmensübernahmen hingegen sind die weiblichen Fachkräfte auch offen für typische Männerdomänen, wie das Handwerk oder die Technologie- und Automobilbranche. Nachfolgerinnen behaupten sich ohne Schwierigkeiten in einem männlich geprägten Umfeld, auch wenn sie nicht die klassischen Ausbildungswege ihrer Branche durchlaufen haben.

Die Fähigkeit, sich notwendige Zusatzqualifikationen innerhalb kürzester Zeit anzueignen, um die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen, sowie Flexibilität, Kreativität und Offenheit, sind einige weitere Erfolgsfaktoren der weiblichen Nachfolge.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Übernehmerinnen schaffen es schon heute, die Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben zu verwirklichen. Unternehmerisch tätige Frauen sind dadurch Vorbild für Belegschaft und Konkurrenz, auf diese Weise prägen sie maßgeblich neue Arbeitsmodelle. Damit wird die Position von Frauen im Wirtschaftsleben weit über ihre eigene Karriere hinaus gestärkt.

Um mehr Frauen für eine Unternehmensnachfolge zu motivieren, braucht es daher dringend eine Verbesserung der Rahmenbedingungen. Dazu ist z. B. der Ausbau des Betreuungsangebots für Schul- und Kindergartenkinder notwendig, ebenso wie eine steuerliche Entlastung und das Fördern und Anerkennen von Vätern, die sich in der Kindererziehung und der Betreuung von Familienmitgliedern engagieren (vgl. hierzu das Interview mit Volker Baisch auf S. 666 in diesem Heft).

4 FAZIT

Erfolgreiche Unternehmensübergaben sind ein wesentlicher Faktor für das anhaltend hohe gesamtwirtschaftliche Niveau. Es liegt also im besonderen Interesse der künftigen Entwicklung Deutschlands, nicht nur die Popularität von Unternehmensnachfolgen zu erhöhen, sondern Frauen als Nachfolgekandidatinnen noch gezielter für eine Unternehmensübernahme zu motivieren. Es ist notwendiger denn je, das hohe Potenzial von Unternehmensnachfolge durch Frauen in den Fokus zu rücken und Impulse zu geben. So können nachfolgebereite Unternehmer für die Tatsache sensibilisiert werden, dass Frauen längst eine ernst zu nehmende Alternative für die Zukunftssicherung der eigenen Firma sind. ■

UNSERE AUTORIN



Kerstin Bardua

Rechtsanwältin und Wirtschaftsmediatorin, Partnerin bei K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten am Standort Bremen