

## Unternehmensnachfolge durch Frauen in Deutschland – Daten und Fakten II





## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Familienunternehmen und Unternehmensübergaben in Deutschland – Daten und Fakten
3. „Geld, Macht, Liebe“ – Bestimmungsfaktoren in der Unternehmensnachfolge?
4. Frauen als Unternehmensnachfolgerinnen – Realität und Potenziale
  - 4.1 Die ideale Nachfolgerin, der ideale Nachfolger
  - 4.2 Unternehmerkind und dann? Herausforderung Familienunternehmen  
– Nachfolge von Söhnen und Töchtern
  - 4.3 Chancen und Erfolgsfaktoren weiblicher Nachfolge
5. Fazit
6. Literatur

## 1. Einleitung

Das vorliegende Faktenblatt „Unternehmensnachfolge durch Frauen in Deutschland - Daten und Fakten“ beleuchtet ein nach wie vor drängendes volkswirtschaftliches Problem: (Familien-) Unternehmen, die zur Übernahme anstehen. Familienunternehmen sind mit 95 Prozent aller deutschen Unternehmen eine der tragenden Säulen der bundesdeutschen Wirtschaft. Sie erwirtschaften 41,5 Prozent der Umsätze und stellen 57,3 Prozent der Arbeitsplätze, wobei weniger als jedes zweite Unternehmen, das zur Übergabe bereit steht, innerfamiliär weitergegeben wird. Die erfolgreiche deutsche Ausprägung der (Familien-) Unternehmensstruktur läuft daher Gefahr, verloren zu gehen<sup>1</sup>. Die Unternehmensnachfolge, der Neustart nach einer Generation unternehmerischen Handelns stellt damit eine der größten Herausforderungen für Unternehmen und Unternehmerfamilien dar<sup>2</sup>.

Frauen spielen dabei als Unternehmensnachfolgerinnen, sei es im Rahmen einer familieninternen Nachfolge oder beim Unternehmensverkauf, bis heute eine untergeordnete Rolle und dies, obwohl Frauen bekanntermaßen beruflich sehr gut qualifiziert sind. Und es gibt keinerlei Belege dafür, dass Familienunternehmen, die von Frauen geleitet werden, ökonomisch weniger erfolgreich seien.<sup>3</sup> Eine Erhöhung des Anteils an Nachfolgerinnen bietet damit die große Chance, den so genannten Übernahmestau zu entschärfen.

Das vorliegende Faktenblatt zeigt wesentliche Erkenntnisse zum Spektrum der Unternehmensnachfolge auf und fokussiert dabei besonders die Situation von Frauen als (potenzielle) Unternehmensnachfolgerinnen. Allerdings kann hierbei kaum auf wissenschaftliche Studien oder empirische Forschungsergebnisse zur Unternehmensnachfolge durch Frauen zurück gegriffen werden. Die amtliche Statistik liefert bis

heute keine konkreten Daten zu Unternehmensübernahmen durch Frauen. Bundesweite Untersuchungen, aber auch solche mit Branchenfokus (z.B. Dienstleistungen, in denen Frauen traditionell häufiger vertreten sind) sind spärlich.<sup>4</sup>

Nachfolgealternativen wie beispielsweise Management-Buy-In (MBI) oder Management-Buy-Out (MBO) werden nicht genderspezifisch betrachtet. Bislang konzentrieren sich Studien zudem auf einmalige, zeitpunktbezogene Befragungen, die für spezielle Fragestellungen konzipiert wurden. Das IfM Bonn erstellt dazu derzeit ein so genanntes Nachfolgepanel, das als Unternehmensbefragung in Zukunft genauere Ergebnisse zu dynamischen Prozessen im Nachfolgeprozess liefern wird.<sup>5</sup> Gegenwärtig besteht daher noch großer Forschungsbedarf in vorliegendem Themenfeld, vor dessen Hintergrund die in diesem Faktenblatt vorgestellten Daten und Fakten gelesen werden sollten.

<sup>1</sup> Linnemann, 2007.

<sup>2</sup> Fueglistaller et al., 2008; KfW Bankengruppe, 2008.

<sup>3</sup> Haubl und Daser, 2006; Keese, 2002; Freund, 2001.

<sup>4</sup> 2009 wurde erstmalig im Auftrag des BMFSFJ durch das Institut der deutschen Wirtschaft Köln eine Studie zur „Unternehmensnachfolge durch Frauen“ erstellt, die als empirische Basis Befragungen von knapp 300 Mitgliedern des Verbands deutscher Unternehmerinnen (VdU) umfasst.

Regionale Studien stehen für einzelne Bundesländer wie beispielsweise Bayern, Baden-Württemberg, Hessen und Brandenburg genderspezifisch zur Verfügung.

Frei, Marek et al., 2008.

Freund, Werner und Kayser, Gunter, 2007. Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2007.

Ballarini, Klaus und Keese, Detlef, 2003.

Das österreichische Institut EUF hat 2009 in Kooperation mit der wirtschaftspolitischen Abteilung der Wirtschaftskammer Wien eine Studie herausgegeben, die unter dem Titel „Wenn Töchter weiterführen“ die für Österreich umfangreichste Fallsammlung zum Thema Entwicklungspotenziale für den Ausbau von Unternehmensnachfolgen durch Frauen darstellt und wesentliche Erfolgsfaktoren weiblicher Führungskräfte in Familienunternehmen herausarbeitet. (Institut EUF (Hrsg. Elisabeth Sechser 2009): Wenn Töchter weiterführen. Wien

<sup>5</sup> IfM Bonn, 2010.

## 2. Familienunternehmen und Unternehmensübergaben in Deutschland – Daten und Fakten

Drei Millionen Unternehmen, dies entspricht 99,7 Prozent der deutschen Unternehmen, sind kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)<sup>6</sup>, wobei die überragende Mehrheit (88 Prozent) weniger als zehn Beschäftigte hat.<sup>7</sup> Somit nehmen KMU in Deutschland volkswirtschaftlich eine herausragende Rolle ein. Familienunternehmen sind dabei Unternehmen unterschiedlicher Rechtsformen, deren wirtschaftliche Entwicklung maßgeblich durch Kapital- und Arbeitseinsatz und den Einfluss der Familienangehörigen auf die Unternehmensleitung geprägt ist.<sup>8</sup>

Gesamtwirtschaftlich betrachtet beläuft sich der Anteil der Familienunternehmen in Deutschland im Jahre 2003 auf 95,1 Prozent aller Unternehmen. Auf sie entfielen 1,9 Billionen Euro bzw. 41,5 Prozent der bundesweiten Umsätze und 57,3 Prozent bzw. 13,4 Millionen der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten. Den Hauptteil der deutschen Unternehmen bilden somit Familienunternehmen, wobei sie eine sehr heterogene Gruppe darstellen.

Neben DAX-Unternehmen gehören dazu auch die Vielzahl der KMU.<sup>9</sup> Früheren Berechnungen von Freund (2004) zufolge standen im Zeitraum zwischen 2005 und 2009 in Deutschland rund 354.000 Unternehmensübergaben von Familienunternehmen an; dies entsprach zirka 18 Prozent der Familienunternehmen in den alten und zirka 15,5 Prozent der Familienunternehmen in den neuen Bundesländern.<sup>10</sup> Aktuelle Schätzungen zufolge (2010) geht das IfM Bonn davon aus, dass die Nachfolgefrage im Zeitraum von 2010 bis 2014 für knapp 110.000 Familienunternehmen, d.h. 3 Prozent aller Familienunternehmen, relevant wird.<sup>11</sup> Dies entspricht 22.000 Übergaben pro Jahr, von den Übergaben werden in dem genannten Fünf-Jahres-Zeitraum insgesamt 1,4 Mio. Beschäftigte oder 287.000 Beschäftigte pro Jahr betroffen sein. Die Unternehmen stehen dabei vor der Wahl, entweder eine familieninterne Nachfolge, eine Nachfolge durch Mitarbeitende des Unternehmens bzw. eine Nachfolge durch Unternehmensexterne zu finden oder

aber das Unternehmen zu verkaufen. Wenn keine andere Lösung möglich ist, droht die Stilllegung.<sup>12</sup>

Ergebnissen des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (2009) zufolge dürften bundesweit rund 14.000 Unternehmen mit 130.000 Beschäftigten von einer nicht geregelten bzw. erfolglosen Übernahme betroffen sein.<sup>13</sup>

Zu ähnlichen Befunden für den Nachfolgestau innerhalb der nächsten fünf Jahre kommen Kammerberater aus Brandenburg und Sachsen-Anhalt. Auch Koschmieder (2009) verweist auf Basis der Untersuchungen in thüringischen Handwerksunternehmen auf eine Nachfolgelücke im Rahmen des demografischen Wandels. Nur 20 Prozent der Betriebe werden überhaupt übergeben, wovon fast die Hälfte der Betriebsabmeldungen plötzlich und damit ungeplant erfolgt, was wiederum die Nachfolgesuche erschwert.<sup>14</sup> Wie folgende Abbildung zeigt, wird die Mehrheit der Nachfolgefälle familienintern geregelt, gefolgt von der Option des Verkaufs, einer externen Nachfolge und der

<sup>6</sup> IfM Bonn, 2009. Eine allgemein anerkannte Definition des Mittelstandes gibt es nicht. Das IfM Bonn definiert den Mittelstand einerseits über quantitative Merkmale als kleine und mittlere Unternehmen (KMU-Definition des IfM Bonn) und andererseits über qualitative Merkmale. Gemäß der Definition der Europäischen Kommission gelten für KMU folgende Kriterien: weniger als 250 Beschäftigte und weniger als 50 Millionen Euro Umsatz oder eine Bilanzsumme von weniger als 43 Millionen Euro und weitgehende Unabhängigkeit. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn definiert Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten respektive weniger als 1 Million Euro Jahresumsatz als kleine und solche mit zehn bis 499 Beschäftigten bzw. einem Jahresumsatz von 1 Million Euro bis unter 50 Millionen Euro als mittlere Unternehmen. Die Gesamtheit der KMU setzt sich somit aus allen Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten respektive 50 Millionen Euro Jahresumsatz zusammen. Legt man die KMU-Definition des IfM Bonn zu Grunde, so zählen 99,7 % der Unternehmen zu den kleinen und mittleren Unternehmen.

<sup>7</sup> Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen, 2006.

<sup>8</sup> Hahn, 1985.

<sup>9</sup> Stiftung Familienunternehmen und Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2007b.

<sup>10</sup> Stiftung Familienunternehmen und Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2007a.

<sup>11</sup> Pressemitteilung des IfM Bonn 003/2010, 21. April 2010. IfM Bonn schätzt: 110.000 Familienunternehmen stehen zwischen 2010 und 2014 zur Übernahme an. In der Vergangenheit wurde als Datenbasis für die Unternehmen ein Jahresumsatz von mindestens 50.000 Euro angesetzt. Für die neue Berechnung gilt ein Unternehmen als übernahmewürdig, wenn es mindestens einen Jahresgewinn in der Höhe eines durchschnittlichen Arbeitnehmerinkommens zuzüglich des Arbeitgeberanteils zur Sozialversicherung (derzeit: rund 49.500 Euro) erwirtschaftet.

<sup>12</sup> Freund, 2004.

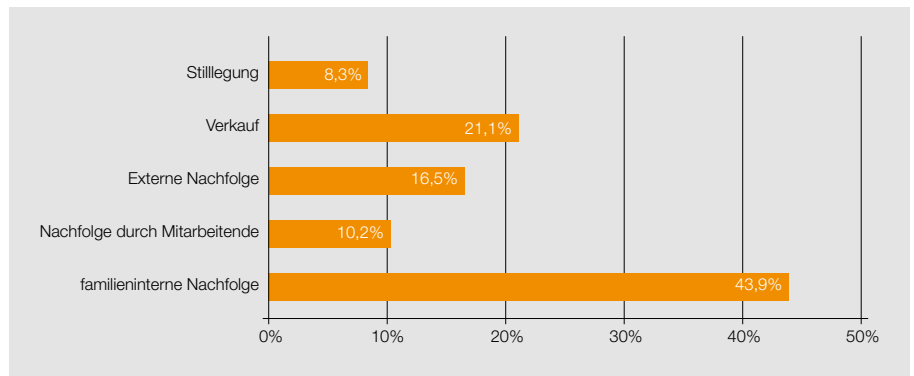
<sup>13</sup> Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2009 auf Basis von 23.800 Gesprächen, inklusive 4.800 Beratungsgesprächen mit Senior-Unternehmern, die ihren Betrieb abgeben möchten, und 7.900 Existenzgründern, die einen Betrieb zur Übernahme suchen,

Nachfolge durch Mitarbeiter beziehungsweise der Stilllegung. Auch wenn innerfamiliäre Übernahmen nach wie vor bevorzugt werden, werden immer mehr Unternehmen an Externe übergeben – werden müssen.<sup>15</sup>

Dieser Trend zeichnete sich bereits in der durch das Institut für Mittelstandsforschung Mannheim (IfM Mannheim) im Jahre 2000 durchgeführten Untersuchung ab: Immer seltener kommen die Übernehmenden aus dem Familienkreis - die nachfolgende Generation will ihre eigenen Wege gehen oder hat kein Interesse an der Unternehmensübernahme. Zugehörigkeitsgefühl, Traditionsbewusstsein und Verpflichtung gegenüber der Familie treten für die heutige Nachfolgegeneration zunehmend in den Hintergrund und die Übernahmenbereitschaft hochqualifizierter Erben sinkt.<sup>16</sup>

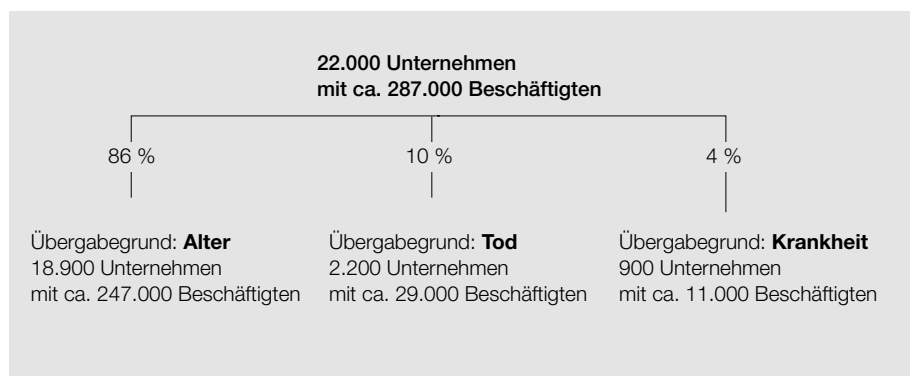
Von allen Nachfolgen werden weniger als zwei Drittel planmäßig sein und können entsprechend schlecht vorbereitet werden. Den häufigsten Übergabegrund stellt nach den jüngsten Hochrechnungen des IfM Bonn (2010) mit einem Anteil von 86 Prozent das Erreichen des Ruhestandsalters dar, gefolgt durch Übergaben aufgrund von Tod (10 Prozent) und Krankheit des Eigentümers (4 Prozent).<sup>17</sup>

**Abbildung 1: Nachfolgeregelungen in Deutschland 2005 bis 2009**



Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen nach Freund, 2004.

**Abbildung 2: Jährliche Unternehmensübertragungen und betroffene Beschäftigte nach Übertragungsursache im Zeitraum 2010 - 2014**



Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn St06-07a09

<sup>14</sup> Koschmieder, 2009.

<sup>15</sup> Europäische Union und Transregio, 2006.

<sup>16</sup> IfM Mannheim, 2000.

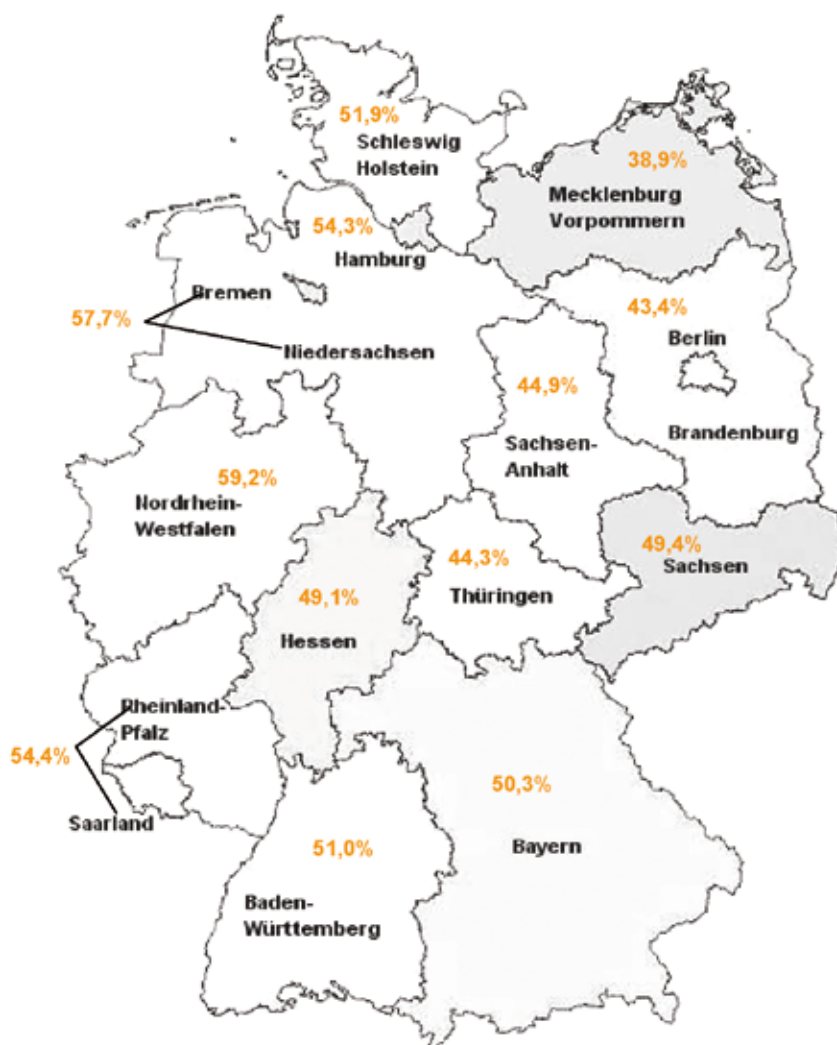
<sup>17</sup> IfM Bonn, 2010.

Die Ergebnisse des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (2009) unterstreichen ebenso, dass gerade einmal ein Viertel der Übergebenden die Nachfolge geplant hat und darauf vorbereitet ist, so dass bei plötzlichen Ereignissen wie Unfall oder Tod das Unternehmen nicht in der Führungslosigkeit zurückgelassen, der Familie die Lebensgrundlage entzogen wird oder das Risiko der Schließung des Betriebes droht.<sup>18</sup>

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der regionalen Betrachtung. So zeigt Berlemann (2007), dass in keinem der Bundesländer eine ausreichende Vorbereitung auf überraschend notwendige Nachfolgen getroffen ist. In Nordrhein-Westfalen (59,2 Prozent), Bremen und Niedersachsen (57,7 Prozent) sowie Rheinland-Pfalz und dem Saarland (54,4 Prozent) stellt sich dabei die Situation am gravierendsten dar.<sup>19</sup>

Gerade auf diese überraschend notwendigen Übernahmen reagieren Unternehmerinnen besonders erfolgreich, so das Ergebnis der Studie „Unternehmensnachfolge durch Frauen“ im Auftrag des BMFSFJ, die knapp 300 Mitglieder des Verbands deutscher Unternehmerinnen (VdU) befragte: Nur jede zweite Frau, die ein Unternehmen übernommen hat, konnte sich langfristig auf die Übernahme vorbereiten. Für die andere Hälfte kam die Nachfolgemöglichkeit so unerwartet oder so spät, dass sie bereits

**Abbildung 3: Vorbereitung auf überraschend notwendige Nachfolgen**



Quelle: eigene Darstellung nach Berlemann, 2007.

<sup>18</sup> Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2009.

<sup>19</sup> Berlemann, 2007.

andere Berufs- und Lebensentscheidungen getroffen hatten. Diese frühere Berufswahl oder Ausbildung stellt jedoch für mehr als die Hälfte der Unternehmerinnen ein sehr gutes Rüstzeug für die spätere Übernahme dar.<sup>20</sup>

Der Prozess der erfolgreichen Unternehmensnachfolge, eine gut geplante sorgfältige Nachfolgeregelung bedarf bevorzugt eines längeren Vorlaufs, meist von mehreren Jahren. Haubl und Daser beschreiben diesen Prozess auch als „Statuspassage“, in der ein alter Status aufgegeben und ein neuer Status übernommen wird. Die Statuspassage ist dabei sowohl ein informeller als auch formeller Prozess und verläuft dreiphasig: vor (alter Status), während (designierter neuer Status) und nach dem Wechsel (neuer Status) und kann damit einige Zeit beanspruchen, bevor er zum Abschluss kommt. Formell ist der Prozess mit der rechtskräftigen Einsetzung in den neuen Status als Geschäftsführung abgeschlossen, die dazu berechtigt, eigene Machtmittel zu gebrauchen. Informell im Hinblick auf die soziale Statussicherung und -sicherheit muss dieser Prozess dadurch aber noch längst nicht abgeschlossen sein. Und aus eben diesen parallel verlaufenden Prozesslinien verlaufen Statuspassagen vor allem dann reibungslos, wenn sie von beiden Seiten als Win-Win-Situation und nicht als Verlustsituationen erlebt werden.<sup>21</sup>

Dieser Verantwortung sind sich besonders Chefinnen bewusst: Nach Ergebnissen der Studie „Unternehmensnachfolge durch Frauen“<sup>22</sup> befassen sich Unternehmerinnen meist schon frühzeitig – oft bereits schon im Alter von 50 Jahren – mit der Frage ihrer Nachfolge. Mit durchschnittlich 52 Jahren haben sie erste konkrete Nachfolgeregelungen durchdacht. Mit 62 Jahren haben sie in der Regel die Planung abgeschlossen, bis zur Übergabe vergehen durchschnittlich vier weitere Jahre. Allgemein planen die Unternehmerinnen, die sich bereits mit der Nachfolge auseinandergesetzt haben, die Übergabe in einem Alter von gut 64 Jahren.<sup>23</sup> Diese Daten verdeutlichen, dass der Prozess der Übergabe eine sehr langfristige Planung voraussetzt. Geprüft werden sollte, ob und wie sich der Prozess der Vorbereitungen auf die Übergabe vereinfachen bzw. verkürzen lässt. Mögliche Ansatzpunkte reichen von zusätzlichen Hilfestellungen bei der Vorauswahl potenzieller Nachfolgerinnen und Nachfolger bis hin zu geeigneten Coaching-Programmen für Nachfolgerinnen und Nachfolger.

Laut der qualitativen Ergebnisse von Volkmann und Limburg (2008) aus acht Unternehmensbefragungen zeigt sich, dass es drei entscheidende Gründe für eine optimale Nachfolgeregelung aus Sicht des Übergabenden gibt. Die Unternehmerinnen und Unternehmer möchten durch die Nachfolgeregelung vor allem ihren Ruhestand finanziell absichern.

Darüber hinaus sollen ihr Lebenswerk erhalten bleiben und die Arbeitsplätze der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesichert werden.

Der Erhalt von Arbeitsplätzen steht nach der VdU-Befragung (2009) gerade bei Unternehmerinnen im Zuge der Nachfolgeregelung an erster Stelle, womit sie ein hohes Verantwortungsbewusstsein für die Beschäftigten in ihrem Unternehmen signalisieren, gefolgt von einem guten persönlichen Verhältnis zur gewünschten Nachfolgerin und Nachfolger sowie die eigene Altersversorgung. Die Kooperationsbereitschaft zu ihrem Nachfolger / ihrer Nachfolgerin sichert auch im Anschluss an die Übergabe eine unterstützende beratende Funktion im Unternehmen, auf die besonders Familienunternehmerinnen großen Wert legen: Nur knapp ein Drittel aller Unternehmerinnen gab an, vom Zeitpunkt der Übergabe an überhaupt nicht mehr für das Unternehmen tätig sein zu wollen.

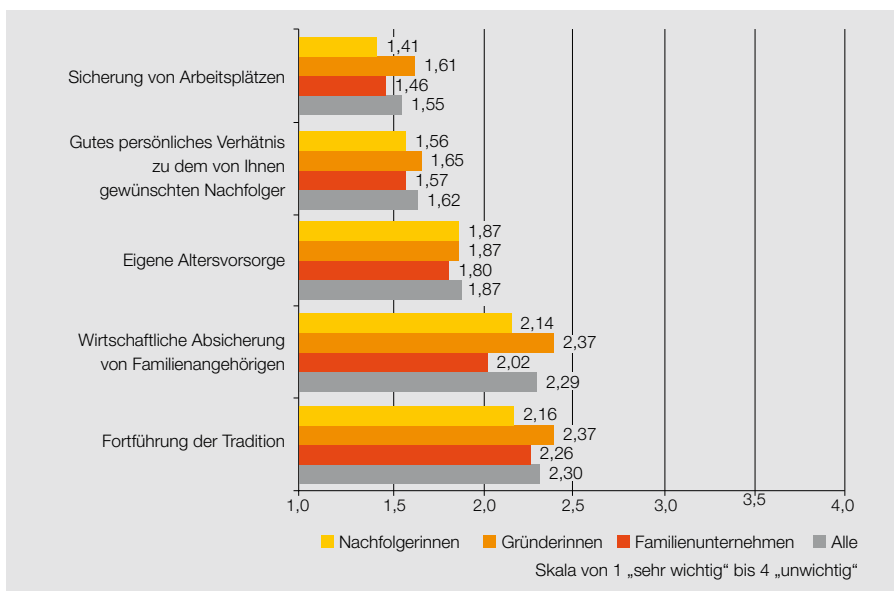
<sup>20</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2009.

<sup>21</sup> Haubl und Daser, 2006.

<sup>22</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2009.

<sup>23</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2009.



**Abbildung 4: Bedeutung bestimmter Aspekte bei der Übergabe des Unternehmens<sup>24</sup>**

Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2009.

Volkman und Limburg (2008) unterstreichen zudem, dass die Faktoren, die Übergebende dazu motivieren eine Nachfolge geplant anzugehen, auch diejenigen Faktoren sind, die die Suche nach einem geeigneten Kandidaten oder einer Kandidatin erschweren. Anstatt den Kaufpreis auf Basis veritabler Methoden zu eruiieren, orientiert er sich eher an der Sicherung der Rentenzeit und wird aus dem Bauch heraus entschieden.<sup>25</sup>

Die Ergebnisse des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (2009) zeigen, dass vor allem die Neuregelung der Erbschaftsteuer ein Hemmnis bei der Unternehmensnachfolge ist, da eine Befreiung von der Erbschaftsteuerlast nur unter realitätsfernen Bedingungen möglich ist. Ein weiteres Hemmnis ist die Finanzierung der Unternehmensnachfolge. Drei Viertel der IHK-Experten beobachten Probleme beim Zugang zu Bankkrediten für Unternehmer

und 64 Prozent Probleme, Beteiligungskapital für die Unternehmensnachfolge zu akquirieren. Bleibt die Finanzierung ohne Erfolg, so ist nicht nur die Nachfolge in Gefahr, sondern auch das Unternehmen und seine Arbeitsplätze.<sup>26</sup>

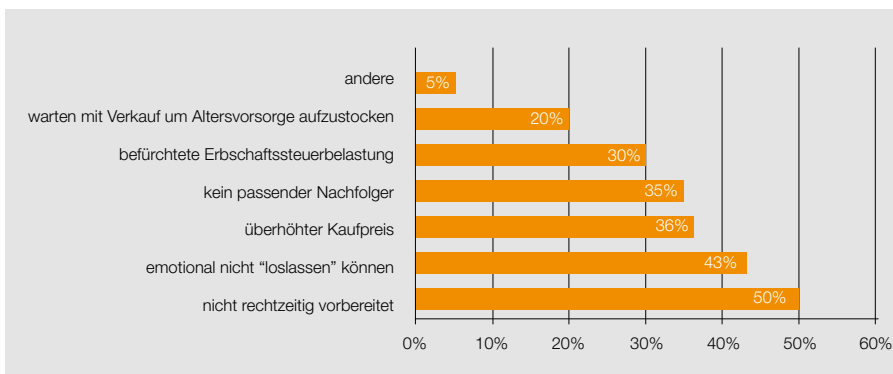
Betrachtet man die Hemmnisse, mit denen sich Übernehmende und Übergebende konfrontiert sehen, so verdeutlichen folgende Abbildungen, dass die mangelnde Vorbereitung auf die Nachfolge, emotionale Gründe sowie ein überhöhter Kaufpreis neben dem Mangel an geeigneten Nachfolgern und Nachfolgerinnen die größten Problembereiche seitens der Übergebenden darstellen.

<sup>24</sup> Skala von 1 „sehr wichtig“ bis 4 „unwichtig“

<sup>25</sup> Volkman und Limburg, 2008b.

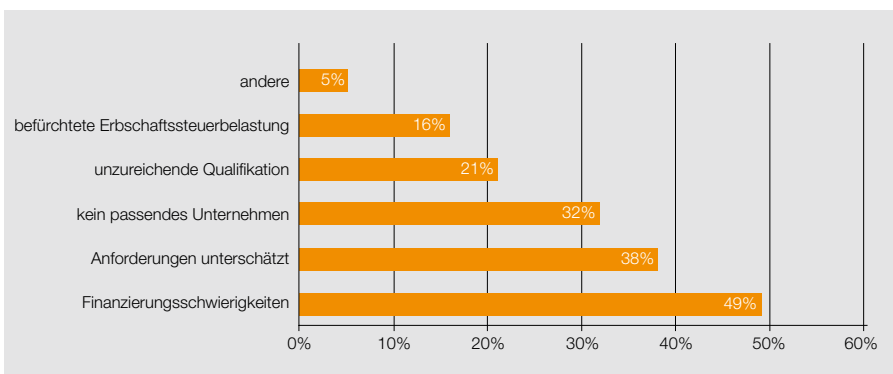
<sup>26</sup> Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2009.

**Abbildung 5: Hemmnisse 2008 bei der Unternehmensnachfolge für Senior-Unternehmer in Prozent**



Quelle: Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2009.

**Abbildung 6: Hemmnisse bei der Unternehmensnachfolge für Übernehmende 2008 in Prozent**



Quelle: Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2009.

Seitens der Übernehmenden zeigt sich, dass vor allem Finanzierungsschwierigkeiten, mangelnde Qualifikation und höhere Anforderungen primäre Problembereiche darstellen. Risiken einer ungelösten Unternehmensnachfolge sind insbesondere bei übergabefähigen Unternehmen darin zu sehen, dass sie einzelwirtschaftlich zu Einkommens- und Vermögensverlusten, aber auch gesamtwirtschaftlich zu einem Verlust an Know-how, Arbeitsplätzen oder einem Umsatzrückgang führen können.<sup>27</sup>

Folgende Zahlen verdeutlichen umso mehr, dass für das langfristige Überleben eines Familienunternehmens und seinen ökonomischen Erfolg ein gelungener Generationenwechsel entscheidend ist. Nur 67 Prozent neu gegründeter Familienunternehmen kommen in die zweite Generation, nur 32 Prozent in die dritte und lediglich 16 Prozent in die vierte. Die durchschnittliche Lebensdauer von Familienunternehmen beträgt damit gerade einmal 24 Jahre.<sup>28</sup>

Erfolgreiche Nachfolgeregelungen erhöhen nicht nur die Chance, dass Unternehmen eine höhere Lebensdauer haben, sondern fördern auch deren Umsatzstärke.

<sup>27</sup> Berlemann, 2007.

<sup>28</sup> Haubl und Daser, 2006.

So führen Nachfolgerinnen Unternehmen, die im Durchschnitt knapp 63 Jahre alt sind und sich demnach nachhaltig am Markt bewährt haben. Dadurch weisen die Unternehmen von Nachfolgerinnen auch durchschnittlich einen höheren Umsatz als vergleichbare neu gegründete Unternehmen aus und verfügen über eine größere Zahl an Beschäftigten.<sup>29</sup>

Aufgrund der dargestellten schwindenden Bedeutung der familieninternen Nachfolge müssen vor allem andere Formen der Unternehmensnachfolge wie der Verkauf als Management-Buy-In (MBI) oder Management-Buy-Out (MBO), aber auch die Stiftungslösung als zusätzliche Optionen gesehen werden. Der Unternehmensverkauf an erfahrene Führungskräfte mit neuen unternehmerischen Ideen und Visionen, aber auch deren erhöhte Motivation können durchaus zu Leistungssteigerungen führen. Bei einem Verkauf an das interne Management stellt die Vertrautheit des Managements mit dem Unternehmen sicher, dass keine Informationen, Know-how, etc. durch den Austausch der Unternehmensleitung verloren gehen. Durch die langjährige Kenntnis und vertrauensvolle Zusammenarbeit von Unternehmerin/Unternehmer und zukünftiger Geschäftsführung kann auch die

künftige Unternehmensführung schrittweise in ihre Rolle hineinwachsen. Die Unternehmenskontinuität ist damit sehr wahrscheinlich. Auch die Stiftungslösung bringt eine Reihe von Vorteilen mit sich: Neben der Minimierung der Steuerlast kann die Stiftungssatzung auf die persönliche Situation des Unternehmers und des Unternehmens (Form, Kapitalbeteiligung des / der Stifter etc.) hin ausgestaltet werden. Vermögen, Tradition, Lebenswerk und die Selbstständigkeit des Betriebes können so langfristig erhalten werden. Zugleich kommunizieren Stiftungen Seriosität und Langfristigkeit und garantieren die Versorgung für Unternehmer und Familie.<sup>30</sup>

Aufgrund der dargestellten Daten und Fakten ergeben sich also vielfältige Chancen für Frauen in der Unternehmensnachfolge. Diese lassen sich durch die Wahl geeigneter Betreuungsmodi für den Prozess der Übergabe noch verbessern. So zeigt beispielsweise eine Studie von ATI Küste (2009), dass ein so genanntes Promotorenmodell gepaart mit gendersensiblen Ansätzen die Gründungsneigung im Rahmen einer Unternehmensnachfolge bei jungen Frauen verstärken kann. Das Promotorenmodell für Unternehmensnachfolgen<sup>31</sup> sieht dabei

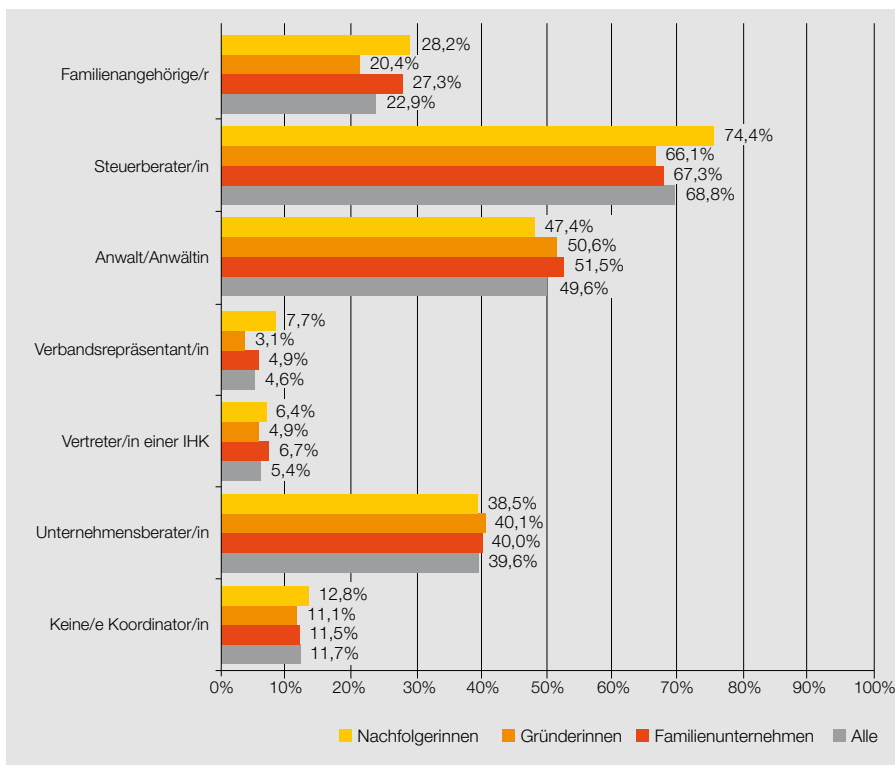
vor, dass ein Promotor/eine Promotorin im Nachfolgeprozess auf der Fach-, Prozess- und Beziehungsebene berät. Für die Begleitung der Unternehmensübernahme durch hochqualifizierte Frauen werden darüber hinaus Kenntnisse zu „Gender und Entrepreneurship“ vorausgesetzt. Die Komplexität des Prozesses und die finanziellen Auswirkungen im Zuge der Nachfolge machen unterstützende Beratung, Vermittlerinnen und Vermittler, ggfls. Mediatoren nahezu unumgänglich. Für diese externen Hilfestellungen sind Nachfolgerinnen und Gründerinnen, die für ihr Unternehmen eine Nachfolgeregelung anstreben, besonders offen: Neun von zehn Unternehmerinnen wünschen sich hier die Unterstützung durch einen oder mehrere Koordinatoren.

<sup>29</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2009.

<sup>30</sup> Fueglistaller et al., 2008.

<sup>31</sup> Vergl. ATI Küste (2009). Das Promotorenmodell für Unternehmensnachfolgen wurde aus dem Promotorenmodell für Innovationsprozesse abgeleitet. Während im Hinblick auf die Innovationsförderung die unterschiedlichen im Prozess zu bedienenden Dimensionen von unterschiedlichen Promotoren eingenommen werden, nimmt im Zuge von Unternehmensnachfolgen ein Promotor alle Dimensionen wahr.

**Abbildung 7: Welche Vermittler und Mediatoren werden als Koordinatoren der Übergabe gewünscht? In Prozent, Mehrfachnennungen möglich**



Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2009.

Auch Haubl und Daser betonen die hohe Offenheit von Nachfolgerinnen, Beratung sowohl nachzufragen als auch anzunehmen, weil sie nicht von sich erwarten, alles alleine zu können.<sup>32</sup> Nach der österreichischen Studie des EUF empfehlen ebenfalls die interviewten Nachfolgerinnen die Unterstützung durch externe Unternehmensberatung, in der Aspekte der gerade in familiären Übernahmeprozessen unausgesprochenen Rollenzuweisungen und Einstellungen bewusst berücksichtigt und gesteuert werden.<sup>33</sup> Ebenso zeigen Ergebnisse der KMU-Forschung in Österreich, dass erfolgreiche Nachfolgerinnen externe Beratung hinzugezogen haben, was darauf schließen lässt, dass eine Unterstützung von außen im Nachfolgeprozess den erwarteten Erfolg erhöht.<sup>34</sup>

<sup>32</sup> Haubl und Daser, 2006.

<sup>33</sup> Institut EUF (Hrsg.), 2009.

<sup>34</sup> KMU Forschung Austria, Unternehmensübergaben- und Nachfolgestudie, Endbericht, 2008.

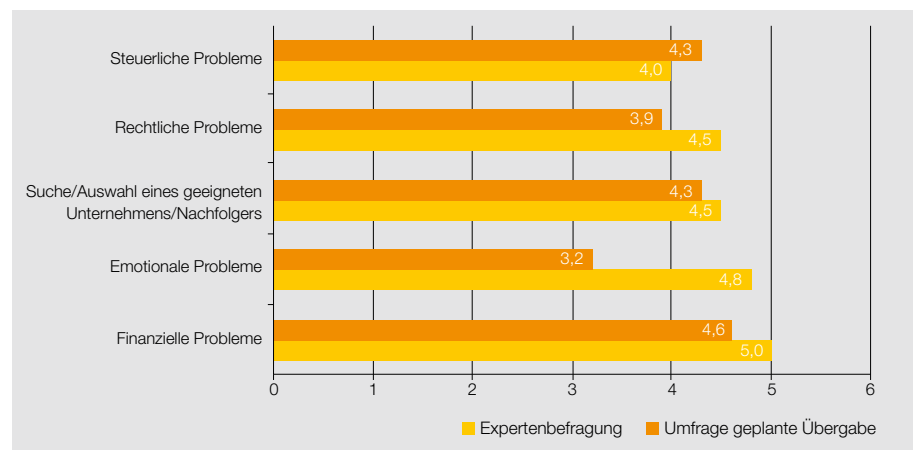
### 3. „Geld, Macht, Liebe“ – Bestimmungsfaktoren in der Unternehmensnachfolge?

Neben den reinen Fakten hinsichtlich rechtlicher, finanzieller und organisatorischer Herausforderungen geht es in Familienunternehmen vor allem um „Geld, Macht, Liebe, Zutrauen und Vertrauen“.<sup>35</sup> Eine weitergehende Untersuchung des IfM Bonn der im September 2005 unter bayerischen Unternehmen durchgeführten Studie bei knapp 100 mittelständischen Unternehmen, in denen 119 dieser Unternehmen zwischen Mitte 2000 bis Mitte 2005 von einem Nachfolger altersbedingt oder vorzeitig übernommen wurden, zeigt, dass tatsächlich Erlebtes und Erwartungen im Rahmen der Unternehmensübernahme beim Nachfolger sich durchaus decken, insofern sie Schwierigkeitsgrad und die Komplexität des Generationswechsels vor der Übernahme relativ gut eingeschätzt hatten.<sup>36</sup>

Seitens des Übergebenden zeigt Berleermann (2007), dass Emotionen im Rahmen der Unternehmensnachfolge zu sehr unterschätzt werden, wobei finanzielle Problemfelder sowohl von Übernehmenden als auch von Experten als wichtigstes Kriterium eingeschätzt werden.

Häufig ist die Nachfolge als solche ein Tabu-Thema.<sup>38</sup> Aktuell hat somit etwa die Hälfte der 50- bis 59-jährigen Unternehmer noch keine Entscheidung über die Nachfolge getroffen.<sup>39</sup>

Abbildung 8: Problemfelder im Rahmen der Nachfolge<sup>37</sup>



Quelle: Berleermann, 2007.

Denn: Für den Senior ist das Unternehmen meist Ausdruck seiner Leistung und Persönlichkeit, von denen er nicht loslassen kann. Die Übergabe an die nächste Generation, auch an die eigenen Kinder, wird dann als bedrohlich erlebt. Unterschiedliche Motivationen und Visionen der Generationen prallen aufeinander bzw. driften auseinander.<sup>40</sup> Generationskonflikte sind somit teilweise vorprogrammiert. Haubl und Daser (2006) benennen in ihrer Untersuchung sogar drastische Fälle von so genannter „Unternehmenseuthanasie“, frei nach dem Motto: „Bevor eines meiner Kinder mein Unternehmen bekommt, ruiniere ich es lieber“ (Haubl und Daser 2006: 13). Die EUF-Studie aus Österreich betont als hohe Wegblockade das Unvermögen der Vorgängergeneration, das

Unternehmen und formelle Kompetenzen vollständig an die Tochter abzugeben, die Zügel loszulassen. Die Emanzipation von den Eltern ist ein immer wiederkehrendes Thema im Zusammenhang mit der Identitäts- und Wegfindung. Hier sind die Eltern-Kind-Beziehung und das Vertrauen ausschlaggebende Aspekte. Für Frauen sind im Bezug auf die Unternehmensführung zudem ergänzende Punkte entscheidend – haben sie doch im Allgemeinen stärker zu kämpfen, da hohe Ämter bislang nur selten von Frauen bekleidet werden. Die folgende Abbildung demonstriert die Spannungsbögen, in der sich Nachfolgerinnen im Prozess der Übernahme bewegen:

<sup>35</sup> Breuninger, 1995.

<sup>36</sup> KfW Bankengruppe, 2008.

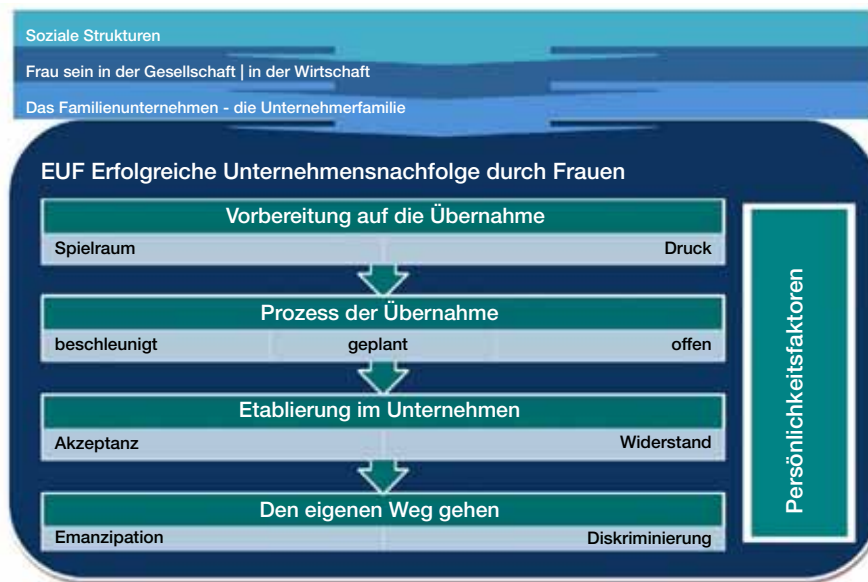
<sup>37</sup> Die Bewertung der Relevanz wurde auf einer Skala von eins bis sechs gemessen. Die angegebenen Werte sind Mittelwerte.

<sup>38</sup> Berghoff, 2003.

<sup>39</sup> Linnemann, 2007.

<sup>40</sup> Domayer et al., 2005.

**Abbildung 9: Spannungsbögen in den Phasen der Übernahme**



Quelle: Institut EUF, 2009. Wenn Frauen weiterführen, Wien 2009.

Rationale Entscheidungen im Rahmen der Nachfolge und in Familienunternehmen sind somit fast durchweg emotional überlagert und die Thematisierung dieser Aspekte ist nicht nur äußerst schwierig, sondern häufig auch tabuisiert. Doch nur eine übergreifende Strategie für das Verhältnis Familie und Unternehmen kann die Unternehmens- und Familienkontinuität sichern.<sup>41</sup>

Doch viele mittelständische Familienunternehmen scheinen sich tendenziell als „geschlossene Systeme“ zu verstehen,

die kaum oder gar keine externe Beratung in Anspruch nehmen, sondern sich auf eine interne Lösungsfindung verlassen. „Nicht selten verhalten sie sich beratungsresistent“, stellen Haubl und Daser (2006: 10) fest, eine Haltung, die einer externen und damit förderlichen Begleitung von Nachfolgeprozessen kontraproduktiv gegenüber steht. Die EUF-Studie bietet hier gute Modellansätze, wie Töchter als erfolgreiche Nachfolgerinnen sich in unterschiedlichen Phasen der familieninternen Übernahme bewährt haben.

Neben der zeitlich ausreichenden Planung und Vorbereitung des Übernahmeprozesses als Entwicklungsprozess wird hier besonders die offene, permanente, auf Respekt, Vertrauen und Sachlichkeit basierende Kommunikation zwischen den Generationen betont.<sup>42</sup> Haubl und Daser formulieren das als Anforderung der Generativität für einen gelungenen Generationenwechsel. Gelingt Generativität, dann erkennt die Nachfolgegeneration die Vorleistungen der Elterngeneration an, und die Elterngeneration wiederum erkennt die positiven Folgen der Übernahme durch die Kinder an, ohne die ihr Lebenswerk nicht erfolgreich weitergeführt werden könnte. Aus dieser Einstellungsbasis heraus können erfolgreiche Nachfolgerinnen dann auch im Zuge der Übernahme ihrem Vater als Vorgänger mit Wertschätzung als Berater begegnen, ohne eigene Autorität zu verlieren.<sup>43</sup>

<sup>41</sup> UBS, 2004; Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, 2005; Domayer et al., 2005.

<sup>42</sup> Institut EUF (Hrsg.), 2009.

<sup>43</sup> Haubl und Daser, 2006.

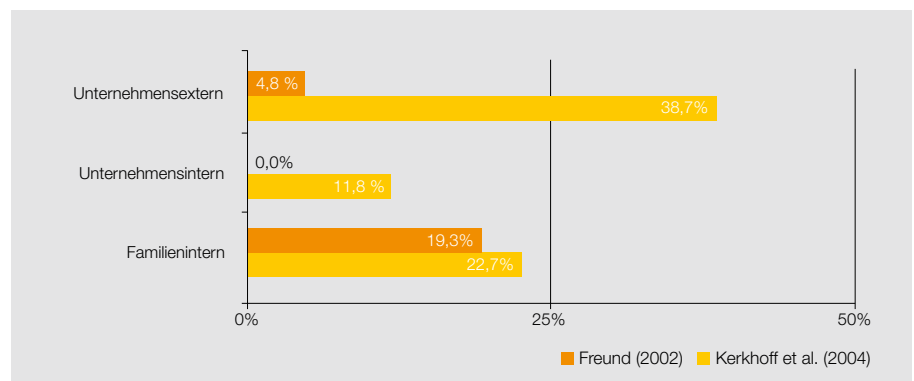
## 4. Frauen als Unternehmensnachfolgerinnen – Realität und Potenziale

Die bereits beschriebene rückläufige Übernahmebereitschaft trifft vor allem auf Söhne zu, während immer mehr Töchter ihren Anspruch auf Geschäftsführung anmelden und durchsetzen. Dabei sind vor allem zunehmend kleinere Unternehmen von der familieninternen Nachfolgeregelung betroffen: Allein in der Umsatzgrößenklasse 50.000 bis 250.000 Euro wurden vom IfM Bonn für den Zeitraum 2005 bis 2009 insgesamt 214.000 Unternehmen zur Nachfolge beziffert. Davon finden nur 39 Prozent der Unternehmen (81.566) dieser Größenordnung familienintern eine Übergabemöglichkeit.<sup>44</sup> Schätzungen von Haubl und Daser (2006) zufolge werden in absehbarer Zeit 40 Prozent der Familienunternehmen von Frauen geleitet, wobei diese Zahl allerdings auch Übernahmen fremder Unternehmen sowie Neugründungen beinhaltet.<sup>45</sup> Ergebnisse von Freund (2001) relativieren diese Zahlen noch dahingehend, dass faktisch 11,5 Prozent der Familienunternehmen an Töchter übergeben werden.<sup>46</sup> Isfan (2002) schätzt, dass deutschlandweit nicht mehr als 15 Prozent der Unternehmensübernahmen an Frauen erfolgen.<sup>47</sup> Kerkhoff et al. (2004) hingegen zeigen, dass unter den befragten Übernehmern, die zwischen 1997 und 2002 bereits übernommen haben beziehungsweise bis 2007 noch übernehmen wollten, der Frauenanteil bei 23,5 Prozent lag.<sup>48</sup>

Eine ähnlich große Spannweite findet sich in den Untersuchungen von Freund (2002) und Kerkhoff et al. (2004) hinsichtlich des Frauenanteils entsprechend der Nachfolgelösungen.

Unzureichende Beratung und fehlende Angebote zur Unternehmensnachfolge von offiziellen Stellen, die den persönlichen Kompetenzen und Neigungen der Frauen entsprechen, erschweren die Suche

**Abbildung 10: Anteil der Nachfolgerinnen nach Konstellation der Übergabe**



Quelle: Schlömer und Kay, 2007.

Während die Anteile bei der familieninternen Übergabe nur wenig differieren, sind im Rahmen der unternehmensinternen und unternehmensexternen Übernahme sehr große Unterschiede zu erkennen. Zusammenfassend ist in den genannten Zahlen durchaus aber die positive Tendenz zu erkennen, dass die Unternehmensnachfolge durch Frauen zunimmt.

Interviews mit 20 Nachfolgerinnen von Volkmann et al. (2008) zeigten, dass es für Frauen häufig problematisch ist, das geeignete Unternehmen überhaupt zu finden.

zudem. So waren in den Fällen, in denen eine Nachfolgelösung erfolgreich war, die befragten Frauen vor ihrer Nachfolge häufig Angestellte in dem übernommenen Unternehmen. Die im Vorfeld in dem jeweiligen Unternehmen gesammelten Kenntnisse und Erfahrungen sind dabei wohl wesentliche Entscheidungskriterien für eine Nachfolge.<sup>49</sup>

Allerdings existieren je nach Branche, Region und Übernahmearart große Unterschiede beim Anteil der Frauen als Nachfolgerinnen.<sup>50</sup>

<sup>44</sup> IfM Bonn, 2004.

<sup>45</sup> Haubl und Daser, 2006.

<sup>46</sup> Freund, 2001.

<sup>47</sup> Isfan, 2002.

<sup>48</sup> Kerkhoff et al., 2004.

<sup>49</sup> Volkmann und Limburg, 2008a.

<sup>50</sup> Isfan, 2002.

Es zeigt sich, dass je größer und krisenbehafteter das Unternehmen ist, desto seltener wird es an eine Frau übergeben.<sup>51</sup>

Schlömer und Kay (2007) weisen jedoch noch auf einen weiteren Aspekt hin. Frauen gründen weitaus häufiger ein Unternehmen, als dass sie ein Unternehmen übernehmen.<sup>52</sup> Und die Gründungsdynamik bei Frauen nimmt kontinuierlich zu: Laut KfW-Gründungsmonitor 2009 liegt diese mittlerweile bei 41,1 Prozent. Noch stärker erhöht hat sich der Anteil der Vollerwerbsgründungen durch Frauen. Er stieg zwischen 2004 und 2009 von 28 auf 33,3 Prozent.<sup>53</sup> Vor diesem Hintergrund sowie der hohen Qualifikation von Frauen liegt daher ein erhebliches Potenzial für zukünftige Nachfolgen durch Frauen vor.

Auch bei der VdU-Befragung (2009) sind Nachfolgerinnen und Existenzgründerinnen unter den befragten Unternehmerinnen im Verhältnis von einem Drittel zu zwei Drittel vertreten. Eine typische Unternehmerin ist dabei etwa 52 Jahre alt und führt ein ca. dreißig Jahre altes Unternehmen. Sie hat im Alter von gut 38 Jahren ihr Unternehmen übernommen oder gegründet und führt das Unternehmen knapp vierzehn Jahre. Existenzgründerinnen und Nachfolgerinnen weisen dabei ähnliche persönliche Charakteristika auf. Allerdings führen Nachfolgerinnen Unternehmen, die im

Durchschnitt knapp 63 Jahre alt und überwiegend im produzierenden Gewerbe tätig sind, während Gründerinnen durchschnittlich etwa dreizehn Jahre alte Unternehmen führen, die hauptsächlich der Branche der unternehmensnahen Dienstleistungen (einschließlich Kredit- und Versicherungsgewerbe) zuzuordnen sind. Die Unternehmen von Nachfolgerinnen weisen einen höheren Umsatz und eine größere Zahl an Beschäftigten auf. Dies spiegelt sich auch in der Verteilung der Familienunternehmen wider, die sich gewöhnlich wegen ihrer längeren Tätigkeit am Markt und ihrer Größe überwiegend in der Hand von Nachfolgerinnen befinden. So führen etwa 85 Prozent der Nachfolgerinnen Familienunternehmen, während dieser Anteil bei Existenzgründerinnen knapp 60 Prozent beträgt.<sup>54</sup>

Volkman und Limburg subsumieren das Verhältnis Gründerinnen zu Nachfolgerinnen wie folgt (2008b): „Nachfolge ist immer noch männlich: Frauen nutzen deutlich seltener die Form der Unternehmensnachfolge als möglichen Schritt in die Selbstständigkeit“ (S. 114). Auch wenn der Anteil der Frauen an familieninternen Übernahmen in den letzten Jahren deutlich anwuchs, so besteht im Rahmen der externen Nachfolge noch erhebliches Potenzial.<sup>55</sup>

Dies zeigt sich auch bei der Betrachtung der Nachfolgeregelungen, die von Unternehmerinnen initiiert werden. Bei der VdU-Befragung legten sich drei Viertel nicht auf eine geschlechtsspezifische Präferenz fest. Lediglich ein Drittel der Gründerinnen und acht Prozent der Nachfolgerinnen wollen ihr Unternehmen vorzugsweise an eine Frau übergeben.<sup>56</sup> Dieses Verhalten deckt sich mit den Feststellungen von Haubl und Daser (2006), die eine „Gelassenheit in Geschlechterrollenfragen“ bei erfolgreichen Nachfolgerinnen konstatieren. Sie sehen sich im Vergleich nach Leistungen beurteilt, die für beide Geschlechter gleichermaßen zu erfüllen sind, und besitzen eine gefestigte Geschlechtsrollenidentität, die auch durch geschlechtsbedingte Benachteiligungen nicht verunsichert wird und treten für Frauenförderung ein, ohne aber Frauen wegen ihres Geschlechts zu bevorzugen. Die Zusammensetzung der Belegschaft zeigt zudem, dass Gründerinnen auch einen wesentlich höheren Frauenanteil auf der Ebene ihrer Mitarbeiter wie auch ihrer Führungskräfte beschäftigen.<sup>57</sup>

<sup>51</sup> Freund, 2001.

<sup>52</sup> Schlömer und Kay, 2007.

<sup>53</sup> Dr. Karsten Kohn, KfW Bankengruppe, Gründungsmonitor 2009.

<sup>54</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2009.

<sup>55</sup> Volkman und Limburg, 2008b.

<sup>56</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2009.

<sup>57</sup> Haubl und Daser, 2006.



## 4.1 Die ideale Nachfolgerin, der ideale Nachfolger

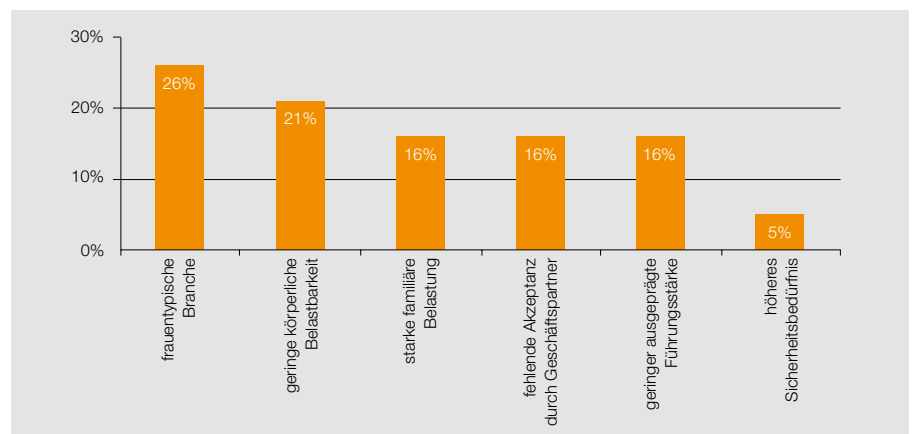
In einer Studie von ATI Küste (2003) befragte Übergeber aus Mecklenburg-Vorpommern nennen als unabdingbare (jedoch branchenspezifische) Qualifikationen für Nachfolgerinnen / Nachfolger die Ausbildung zum Handwerksmeister (35,9 Prozent), eine branchenbezogene Berufsausbildung (23,4 Prozent) und ein Ingenieursstudium (14,1 Prozent). Dem gegenüber stehen relativ wenige Frauen, die in den geforderten technikenreichen Bereichen eine Ausbildung bzw. einen Studienabschluss erwerben. Dies impliziert die Schlussfolgerung, dass es nach diesem aufgezeigten Anforderungsprofil kurzfristig sicher nicht möglich sein wird, in übernahmerelevanten Branchen wie im produzierenden Gewerbe, technisch orientierten Handwerk und im Baugewerbe Frauen als Nachfolgerinnen zu mobilisieren.<sup>59</sup>

Über zwei Drittel der von Isfan (2002) befragten Nachfolgerinnen haben eine branchenbezogene Ausbildung durchlaufen, jedoch hat die Mehrheit keinerlei Erfahrungen in anderen Unternehmen gesammelt und war nur im elterlichen Unternehmen tätig.<sup>60</sup> Im Gegensatz dazu zeigt die Untersuchung von Keese (2002), dass die wenigsten Nachfolgerinnen eine auf die Unternehmensnachfolge ausgerichtete Ausbildung durchliefen, oder bereits in einem anderen Unternehmen gearbeitet hatten. Somit waren sie in zweifacher Hinsicht zunächst nach fachlichen Gesichtspunkten inadäquat auf die Nachfolge vorbereitet, holten aber die notwendige Qualifikation nach.<sup>61</sup>

Betriebswirtschaftlichen Kenntnissen als ausschließliche, branchenübergreifende Qualifikation sowie als Zusatzqualifikation in technikorientierten Bereichen wird eine sehr hohe Priorität zugesprochen.

Nach wie vor existieren Vorbehalte gegenüber Frauen als potenzielle Nachfolgerinnen. Der Studie von ATI Küste (2003) in Mecklenburg-Vorpommern unter knapp 300 Unternehmen zufolge gab es

**Abbildung 11: Vorrangige Argumente gegen Frauen als Nachfolgerinnen**



Quelle: eigene Darstellung nach ATI Küste, 2003.

Gleichmaßen genießen Managementfähigkeiten, Führungsqualitäten und Kommunikationsfähigkeit, Branchenkenntnis sowie Krisen- und Konfliktmanagement ein hohes Ansehen.<sup>62</sup>

Aus Sicht von Nachfolgerinnen ist eine gute kaufmännische Ausbildung empfehlenswert. Einer technischen Ausbildung messen Männer hingegen eine höhere Bedeutung bei, wobei der tendenziell techniklastigere Ausbildungshintergrund der vom ifm Mannheim (2000) befragten Männer dieses Ergebnis durchaus verzerren kann.

die größten Einwände gegenüber Frauen in der Gruppe der Befragten mit Meisterqualifikation. Nahezu zwei Drittel derjenigen, die sich gegen Frauen als Nachfolgerinnen aussprachen, sind im Baugewerbe, im verarbeitenden Gewerbe oder im Bergbau tätig, wobei jedoch auch im Handel (14,8 Prozent) und bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen (11,1 Prozent) eine relativ hohe Ablehnung festzustellen ist. Dies hängt vielmehr von der Technik- oder Personennähe des Produkts und / oder der Dienstleistung ab.<sup>63</sup>

Abbildung 11 zeigt die vorrangigen Argumente gegen Frauen als Nachfolgerinnen.

<sup>58</sup> ATI Küste, 2003.

<sup>59</sup> Isfan, 2002.

<sup>60</sup> Isfan, 2002.

<sup>61</sup> Keese, 2002.

<sup>62</sup> ATI Küste, 2003.

<sup>63</sup> ATI Küste, 2003.

Das Argument „frauenuntypische Branche“ wurde dabei besonders von Unternehmern aus Branchen vorgebracht, in denen Frauen unterrepräsentiert sind. Eine stärkere familiäre Belastung als Gegenargument für Frauen als Nachfolgerinnen, lässt vor allem Rückschlüsse auf das Verständnis der befragten Unternehmer zur geschlechtsspezifischen Rollenverteilung in Bezug auf Familie und Beruf zu. Ebenso angebracht wurden teils irrationale Argumente wie mangelnde körperliche Belastbarkeit im Rahmen von zu erbringenden Führungsaufgaben – wobei die Mehrzahl dieser Antworten aus dem Baugewerbe kam. Auf diese Branche konzentrierte sich im Wesentlichen das Argument fehlender Akzeptanz von Frauen durch Geschäftspartner, wobei die historische Absenz von Frauen im Baugewerbe und ihre damit verbundene geringe Sichtbarkeit bis heute wirken und Stereotype fördern. Grundsätzlich ist jedoch anzumerken, dass die Bereitschaft der Befragten, sich mit Gründen für die eigene ablehnende Einstellung gegenüber Frauen im Rahmen der Erhebung auseinander zu setzen, gering war. Folglich ist davon auszugehen, dass die bestehenden Vorurteile oftmals auch nicht begründbar sind.<sup>64</sup>

Geschlechtstypische Stereotype scheinen also vor allem branchenspezifisch ausgeprägt. Generell gilt nach wie vor, dass es Frauen im Rahmen der Nachfolge oder als Chefin im Allgemeinen schwerer haben. Demgegenüber stehen jedoch die hohen Übernahme-Potenziale von Frauen, sich auch in branchenfernen Unternehmen mit ihrer bisherigen Expertise erfolgreich zu behaupten. Der Verband der Unternehmerfrauen im Handwerk (UFH) beispielsweise stellt eine kontinuierliche Zunahme von Frauen im Handwerk fest, die in vielfältiger Weise Führungsaufgaben in der Unternehmensleitung übernehmen, so das Ergebnis einer bundesweiten Strukturfrage 2006/2007 unter rund 7.000 mitarbeitenden Ehefrauen in bundesdeutschen Handwerksbetrieben. Vor allem die Gruppe der Frauen über 40 startet nach den Jahren der Kindererziehung beruflich durch und übernimmt häufig wesentliche Führungsaufgaben im Betrieb.<sup>65</sup> Ihre bisherigen beruflichen Kompetenzen und ihr hoher Grad an Flexibilität, Offenheit gegenüber neuen Feldern und externer unterstützender Beratung sind wertvolle Erfolgsfaktoren für die stabile Weiterführung des Unternehmens.

Unabhängig vom Geschlecht nennen Haubl und Daser (2006) für den Erwerb von Ressourcen, um den Anspruch der erfolgreichen Nachfolge erfüllen zu können,

drei relevante Faktoren, mit denen ein Kind seinen Anspruch auf Nachfolge unterstreichen kann:

- seine Neigung, die Geschäftsleitung zu übernehmen, verstanden als seine Präferenz innerhalb seines Lebensentwurfs,
- seine Fähigkeiten,
- seine Bereitschaft, diese Fähigkeiten für den Unternehmenserfolg einzusetzen.

Gerade erfolgreiche Nachfolgerinnen weisen dabei die Eigenschaften auf, häufig über einen Umweg berufsfremder Ausbildungen und/oder einen Branchen-Mix in die Unternehmensführung zu gelangen, und über eine ausgeprägte Lernfähigkeit zu verfügen.<sup>66</sup> Die EUF-Studie (2009) betont als Erfolgsfaktor für eine positive Übernahme die aktive und passive Qualifikation und eine fundierte, mehrdimensionale Ausbildung, wie sie bei den befragten Nachfolgerinnen vorliegt.<sup>67</sup>

Auch die VdU-Befragung<sup>68</sup> belegt, dass nur jede zweite Nachfolgerin auf ihre Unternehmerinnentätigkeit langfristig vorbereitet wurde, sich aber mehr als die Hälfte der Nachfolgerinnen durch ihre Berufswahl oder ihre Ausbildung für die spätere Übernahme durchaus gut gerüstet sieht. Von den Nachfolgerinnen, die unerwartet ein Unternehmen übernommen haben,

<sup>64</sup> ATI Küste, 2003.

<sup>65</sup> Unternehmerfrauen im Handwerk (FH), 2007.

<sup>66</sup> Haubl und Daser, 2006.

<sup>67</sup> Institut EUF, 2009.

<sup>68</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2009.

<sup>69</sup> Ebenda.

## 4.2 Unternehmerkind und dann? Herausforderung Familienunternehmen – Nachfolge von Söhnen und Töchtern

haben etwa 60 Prozent keine für die Unternehmertätigkeit auf den ersten Blick qualifizierende Ausbildung absolviert; unter den Nachfolgerinnen, die langfristig auf die Übernahme vorbereitet wurden, hingegen nur ein Drittel.<sup>69</sup>

Und nicht zuletzt illustrieren prominente Beispiele aus der Praxis erfolgreicher Nachfolgerinnen eindrucklich, dass ein technikbezogener beruflicher Hintergrund keine notwendige Bedingung für die Übernahme und erfolgreiche Weiterführung eines Großunternehmens ist:

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller, Vorsitzende der Geschäftsführung der Trumpf GmbH + Co. KG, beispielsweise, ist promovierte Philologin. Bettina Würth, Vorsitzende des Stiftungs-Beirats der Würth-Gruppe, hatte sich zunächst für eine Ausbildung als Kindergärtnerin entschieden. Dr. Antje von Dewitz studierte zunächst Kulturwirtschaft, schnupperte in Medien und Politik hinein, promovierte am Lehrstuhl für Entrepreneurship der Universität Hohenheim, bevor sie in den väterlichen Weltmarktführer Vaude einsteigt und nach einem mehrjährigen Übergabeprozess als mittlerweile vierfache Mutter das Unternehmen als Chefin übernimmt. Diese Frauen haben eins gemeinsam: Väter, die Unternehmen gegründet haben und keinen Grund sehen, warum Gleichstellung nicht auch im eigenen Unternehmen stattfinden sollte.

Für Unternehmerkinder wird die Thematik der Übernahme des Familienbetriebs bewusst oder unbewusst schon in jungen Jahren brisant und hat einen Einfluss auf ihren späteren Ausbildungs- und Berufsweg. Die mehr oder weniger ausgeprägte Bindung an das elterliche Unternehmen hängt dabei vor allem von der Unternehmensgröße, der räumlichen Nähe zum Wohnort und der Tätigkeit der Mutter im Unternehmen ab.<sup>70</sup> Haubl und Daser (2006) zeigen, dass Unternehmerkinder schon sehr früh Unternehmertum und Selbstständigkeit positiv besetzen, wobei unternehmerisches Selbstbild und Realität zunächst unreflektiert miteinander verschmelzen. Wird die Diskrepanz zwischen beiden Bildern als zu groß erlebt, wenden sich Unternehmerkinder häufig vom Unternehmen ab, wobei Selbstständigkeit, Arbeit und soziale Verantwortung Teil ihres Ethos bleiben. Zudem liegt in Familienunternehmen als Besonderheit die Koppelung von zwei verschiedenen sozialen Systemen vor: Familie und Unternehmen. Und während in Familien diffuse Sozialbeziehungen bestehen, in denen Menschen kooperieren, die nicht austauschbar sind und ihre ganze Person einbringen, bestehen in Unternehmen spezifische Sozialbeziehungen: Hier kooperieren Menschen als Rollenträger, sind demnach austauschbar und bringen ihre Person nur soweit ein, wie es die Erledigung ihrer arbeitsteiligen Aufgaben erfordert. Wie diese Koppelung

im Einzelfall geschieht und möglichst konfliktfrei harmonisiert wird, macht die spezifische Kultur eines Familienunternehmens aus.<sup>71</sup>

**Beweggründe** zur Übernahme seitens der Unternehmerkinder sind laut ifm Mannheim (2000) vor allem emotionale Motive wie Selbstverwirklichung, sowie Leistungsmotive wie persönliche und fachliche Herausforderungen. Geschlechtsspezifisch streben Männer häufiger nach Führung und auch die Familientradition besitzt für sie einen höheren Stellenwert. Für Frauen hingegen ist die Freiheit in der Wahl der Tätigkeit bedeutsamer. Materielle Motive haben für beide Geschlechter im Gegensatz zu den emotionalen ein geringeres Gewicht.<sup>72</sup> Die mögliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein entscheidender Aspekt, ob die Übernahme eines Unternehmens für Frauen überhaupt eine Option darstellt.<sup>73</sup> Laut ifm Mannheim (2000) verbringen Frauen zwar tendenziell weniger Stunden im Unternehmen als Männer, aber der (Ehe-) Partner beteiligt sich im Gegenzug auch nicht an der Familienarbeit.<sup>74</sup> Weitere geschlechtsspezifische Aspekte zeigen sich, so Keese (2002), in der Unternehmensnachfolge in der Phase der eigentlichen **Nachfolgeentscheidung**. Frauen müssen weitaus mehr um die Nachfolge kämpfen und mit ihren Brüdern konkurrieren.<sup>75</sup> So haben es Töchter besonders in Familienunternehmen, in denen

<sup>70</sup> Keese, 2002; ifm Mannheim, 2000.

<sup>71</sup> Haubl und Daser, 2006.

<sup>72</sup> ifm Mannheim, 2000.

<sup>73</sup> Isfan, 2002.

<sup>74</sup> ifm Mannheim, 2000.

<sup>75</sup> Keese, 2002.

nur der oder die Erstgeborene das Erbe antritt, am schwersten, in die Geschäftsleitung zu gelangen.<sup>76</sup>

„Fast 90 Prozent der Unternehmer wünschen sich nach einer Umfrage, dass im Rahmen einer familieninternen Übergabe der älteste männliche Sprössling, soweit vorhanden, die Firma übernimmt. Völlig verdrängt wird dabei, ob der Junior überhaupt die Fähigkeiten und das Interesse hat, das Unternehmen zu leiten. Es ist schon erstaunlich, der ansonsten kühl und nüchtern kalkulierende, nach neuesten Managementmethoden seinen Betrieb führende Unternehmer fällt bei dieser Grundsatzentscheidung in ein nicht mehr zeitgemäßes Patriarchdenken zurück“ (Riedel 2000: 19).

Diese Diagnose bestätigen Haubl und Daser (2006), die in vielen Familienunternehmen eine „patriarchale soziokulturelle Ordnung“ ausmachen, die „Männerbünde begünstigt“. In Unternehmen, die auf Primogenitur setzen, also auf die Nachfolge durch den erstgeborenen Sohn, neigen Frauen zu einer „freiwilligen Unterwerfung“ unter diese Regeln.

Greift dann noch die traditionelle Sozialisation, melden Töchter erst gar nicht den Anspruch an, während Söhne wie selbstverständlich auf die Nachfolge vorbereitet werden.<sup>77</sup>

Schlussendlich hatten Töchter in den von Haubl und Daser (2006) untersuchten Fällen nur dann eine Chance auf die Unternehmensnachfolge, wenn:

- es keinen männlichen Nachfolger in der Familie gibt, die Eltern aber dennoch wollen, dass das Unternehmen unbedingt in der Familie bleibt,
- aufgrund von Krankheit der Sohn die Nachfolge nicht antreten kann,
- der Vater-Sohn-Konflikt so stark ausgeprägt ist, dass dadurch der Fortbestand des Unternehmens gefährdet ist,
- auch ein geeigneter Schwiegersohn nicht zur Verfügung steht oder
- das Unternehmen marode ist, aber der Tradition halber weitergeführt werden soll.<sup>78</sup>

Töchter sind also in patriarchal geprägten Unternehmenskulturen in der Nachfolge oft nur eine Notlösung für die Eltern (den Vater).<sup>79</sup> Aufgrund dessen erfolgt auch keine ausreichende Planung und Systematisierung des Nachfolgeprozesses und er wird im Schnellverfahren abgewickelt. Zumal auch Frauen als Einzelkinder nicht notwendigerweise erste Wahl sind.<sup>80</sup> Frauen konkurrieren zu gleichen Maßen auch mit ihren Ehemännern, Cousins oder mit anderen Gesellschaftern des Unternehmens um die eventuelle Nachfolge. Dies gilt vor allem in traditionell männerdominierten Branchen.<sup>81</sup>

Wird das Auftreten von Problemen bei der Übernahme getrennt nach dem Geschlecht der Befragten untersucht, so zeigt sich eindeutig, dass Frauen sowohl innerfamiliär als auch außerhalb der Familie wesentlich häufiger als Männer mit Problemen konfrontiert wurden. Dabei haben Frauen noch mehr Schwierigkeiten als Männer, Innovationen und Neuerungen durchzusetzen und sehen sich häufiger mit innerfamiliären Konflikten bzw. mit Konflikten mit dem Vorgänger konfrontiert.<sup>82</sup> Im Gegensatz zu den aktuellen Ergebnissen der VdU-Befragung (2009) fühlte sich in einer früheren Erhebung die Hälfte der befragten Nachfolgerinnen auf die Aufgabe nicht ausreichend vorbereitet und überfordert, obwohl 13 von 14 Unternehmerinnen schon längere Zeit im Familienbetrieb tätig waren und die Übernahme längerfristig vorbereitet und geplant war.<sup>83</sup> Aus Sicht der vom ifm Mannheim (2002) befragten Nachfolgerinnen und Nachfolger gestaltet sich geschlechtsspezifisch eine gelungene Einarbeitungsphase unterschiedlich. Die klare Regelung der Verantwortlichkeiten ist Frauen weniger wichtig als Männern, während Nachfolgerinnen betriebsexterne Erfahrungen als entscheidend ansehen.<sup>84</sup>

<sup>76</sup> Haubl und Daser, 2006; Riedel, 2000.

<sup>77</sup> Siefer, 1996.

<sup>78</sup> Haubl und Daser, 2006.

<sup>79</sup> Haubl und Daser, 2006; Keese, 2002; ifm Mannheim, 2000.

<sup>80</sup> Keese, 2002; ifm Mannheim 2000.

<sup>81</sup> ifm Mannheim, 2000.

<sup>82</sup> Keese, 2002; ifm Mannheim, 2000.

<sup>83</sup> Isfan, 2002.

<sup>84</sup> ifm Mannheim, 2000.

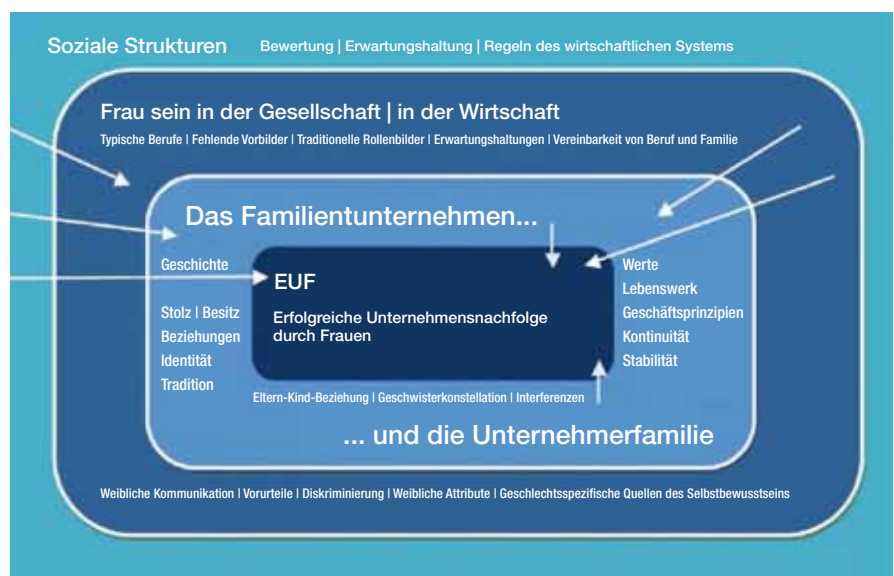
Haubl und Daser (2006: 20f) zeigen dabei anhand des strukturellen Verlaufs von Nachfolgen auf, in welchen Stadien sich Probleme ergeben können:

- (1) Erheben des Anspruchs auf Geschäftsleitung
- (2) Erwerb von Ressourcen, um den erhobenen Anspruch erfüllen zu können
- (3) Auswahl der designierten / neuen Geschäftsleiterin
- (4) Terminierung des Wechsels in der Geschäftsleitung
- (5) Bewährung als designierte Geschäftsleiterin
- (6) Formelle Übernahme des Status als Geschäftsleiterin
- (7) Ausscheiden des alten Geschäftsleiters
- (8) Besitzverteilung
- (9) Statussicherung als neue Geschäftsleiterin und Gesellschafterin

Jedes Stadium birgt kritische Elemente in sich, weshalb Haubl und Daser (2006) es für geboten erachten, verstärkt für die mit einem Übergabeprozess verbundenen Herausforderungen als Chancen und Erfolgsfaktoren für Nachfolgerinnen zu sensibilisieren.

Die folgende Übersicht des Instituts EUF illustriert die unterschiedlichen Wirkungsebenen, in denen sich eine Frau als Nachfolgerin eines Familienunternehmens

**Abbildung 12: Übersicht über die Wirkungsebenen innerhalb der familieninternen Unternehmensnachfolge**



Quelle: Institut EUF, 2009. Wenn Töchter weiterführen, 2009.

befindet, und die Spannungsfelder und Anforderungen, denen sie ausgesetzt ist und für deren Bewältigung erfolgreiche Lösungsstrategien entwickelt werden müssen:

Um diese Wirkungsebenen und Anforderungen unterstützend zu begleiten und Bewältigungsstrategien zu entwickeln, sollten Expertinnen und Experten neben der Beratung für betriebswirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Fragen in der Strukturierung und Führung des gesamten **Nachfolgeprozesses** aus neutraler Sicht

eine wichtige Rolle beigemessen werden.<sup>85</sup>

Dabei liegt die Priorität bei Nachfolgerinnen vor allem in der Beratung bei steuerlichen, juristischen und betriebswirtschaftlichen Aspekten der Betriebsübernahme.<sup>86</sup>

Unterstützung in den Bereichen der Mediation, des Konfliktmanagements zwischen Übergeber und Nachfolgerin als auch persönliches Coaching sollten jedoch auch berücksichtigt und in Anspruch genommen werden.

<sup>85</sup> Fueglistaller et al., 2008.

<sup>86</sup> ifm Mannheim, 2000; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2009.

## 4.3 Chancen und Erfolgsfaktoren weiblicher Nachfolge

Der beschriebene Status Quo zur Unternehmensnachfolge zeigt einerseits den Ist-Stand und die Ursachen des aktuell noch geringen Anteils von Frauen, die ein Unternehmen übernehmen, bietet aber andererseits die Chance, die immensen Entwicklungspotenziale und Notwendigkeiten zunehmender weiblicher Nachfolge herauszuarbeiten und damit erfolgreiche Wege für Nachfolgerinnen aufzuzeigen. (Familien-)Unternehmen sind Teil und damit Spiegel der Gesellschaft: Noch vor einigen Jahrzehnten hatte es Vorrang, Töchter gut zu verheiraten. Dieser Status Quo ist angesichts der Anforderungen der Wirtschaft längst überholt, wenn nicht schädigend. Heute wird es zunehmend Normalität, angesichts des bestehenden Fachkräfte- und Ressourcenmangels im demografischen Wandel, dass Frauen Unternehmen genauso führen und übernehmen wie Männer.

Die von Haubl und Daser (2006) beschriebene Primogenitur lässt sich in der modernen Gesellschaft vor dem Hintergrund der gesetzlichen Gleichstellung von Frauen und Männern nicht länger halten. An ihre Stellen treten die Prinzipien der Chancengleichheit und Leistungsgerechtigkeit. Töchter und Söhne erhalten dieselben Chancen, sich beruflich zu qualifizieren und durch entsprechende Leistung für die Geschäftsleitung zu empfehlen. Das Geschlecht spielt dabei keine Rolle. Sicherlich ist die Gesellschaft aktuell noch

weit von einer echten Gleichstellung von Männern und Frauen entfernt, was leitende Funktionen im Berufsleben angeht. Zunehmend sichtbare Beispiele von Frauen, die ein Unternehmen erfolgreich führen, bieten jedoch wertvolle Einsichten in Wege, an denen sich potentielle Nachfolgerinnen und auch Übergeber orientieren können. Im folgenden werden die Erfolgsfaktoren von Nachfolgerinnen zusammenfassend vorgestellt, um darüber exemplarische Kenntnisse und Merkmale zu gewinnen, die für erfolgreiche Unternehmensnachfolge durch Frauen relevant sind. Gerade Familienunternehmen zeichnen sich dabei durch eine doppelte Struktur und entsprechende Wirkungszusammenhänge aus informellen und formellen Kulturen, Regeln und Kräften aus, die im Rahmen des Nachfolgeprozesses bewältigt werden müssen. Speziell für Frauen kommen dabei noch zusätzliche gesellschaftlich wirkende Aspekte hinzu, die ihre Rollenfindung und Statussicherung als Nachfolgerin beeinflussen.

In den einzelnen Phasen des Nachfolgeprozesses werden daher unterschiedliche Anforderungen an die Nachfolgerinnen gestellt, denen sie sich persönlich stellen müssen.

Jüngere Studien haben dazu entsprechend dieser Phasen Erfolgsfaktoren beschrieben, die es Frauen ermöglichen, die einzelnen Schritte der Nachfolge erfolgreich anzutreten und zu bewältigen :

### 1. Vorbereitung auf die Übernahme

#### - Geringer Übernahmepressur / Spielraum in den Erwartungshaltungen der Eltern:

Erfolgreiche Nachfolgerinnen haben Eltern, die den Wunsch nach einer familieninternen Nachfolge äußern, ihre Kinder aber nicht unter Druck setzen, übernehmen zu müssen. Die Geschäftsübernahme ist daher eine freie und bewusste Entscheidung der Kinder auf Basis einer fundierten, mehrdimensionalen Qualifikation und auf Basis einer frühzeitigen, offenen und transparenten Kommunikation mit den Eltern und externen Beraterinnen und Beratern.

- Als **Persönlichkeitseigenschaften** spielen dabei für erfolgreiche Nachfolgerinnen Gestaltungswille, als Verbindung aus Fürsorge und Macht, und Visionskraft eine Rolle, Erfolg genießen zu können als auch die realistische Einschätzung und Belastungsfähigkeit, dass sich die Privatsphäre von der Berufssphäre in der Leitungsfunktion wenig abgrenzen lässt, die Fähigkeit, mit eigenen Bedürfnissen zurückstecken zu können.

## 2. Im Prozess der Übernahme

- Die Auswahl und Einführung der neuen Geschäftsleitung erfordert ein **faies Verfahren**. Dabei gelten u.a. geschlechtsneutrale valide Leistungskriterien, erfolgreiche Nachfolgerinnen werden in Konkurrenz mit ihren Geschwistern nach Leistungen beurteilt, die für beide Geschlechter gleichermaßen zu erfüllen sind und einen nachvollziehbaren Zusammenhang mit den Aufgaben der Geschäftsleitung haben.

- **Win-Win-Situation im Übergabeprozess / gegenseitiges Lernen:** Optimal verläuft diese Phase der gegenseitigen Übergabe, wenn sowohl der Übergeber, die Übergeberin als auch die Nachfolgerin die neue Situation als Gewinn und nicht als Verlust empfindet. Der Übergeber, die Übergeberin zieht eine positive Lebensbilanz und entwickelt das Gefühl, dass sein Lebenswerk bei der neuen Nachfolgerin gut aufgehoben ist und als gelungene Synthese von Altbewährtem und neuen, notwendigen Innovationen positiv weitergeführt wird. Die Nachfolgerin zeichnet sich dadurch aus, dass sie sowohl ihrem Vorgänger, ihrer Vorgängerin als auch der Belegschaft mit Respekt begegnet, und (an-)erkennt, welche Qualitäten sie an vorhandenen Erfahrungen vorfindet und nutzen kann. Dabei schafft sie im weiteren Verlauf eine enge Zusammenarbeit mit der Führungsliga als Schlüsselpersonen, also

den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über eine besonders hohe Einflussnahme im Unternehmen verfügen

### - **Stärkung der Eigenverantwortung – Trennung von Person und Handlung, Rolle und persönlicher Beziehung:**

Dabei schaffen erfolgreiche Nachfolgerinnen die Balance zwischen guter Beziehung zum Personal, dies aber auf Basis ihrer Rolle als Führungspersönlichkeit und nicht als „Tochter des Chefs“ bzw. aufgrund ihrer Person. Die Wahrnehmung und Nutzung externer Beratung, Coaching und die Entwicklung eines klaren Rahmens und Fahrplans für die Übergabe sind wertvolle Instrumente ihrer Statussicherung. Erfolgreiche Nachfolgerinnen weisen als förderliche Persönlichkeitseigenschaften dazu einen hohen Grad an Durchsetzungsvermögen und Selbstreflexion auf, die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und auch zu delegieren, die notwendige Diplomatie, ausgewogene Distanz und Fähigkeit zur Bindung an das Unternehmen sowie die Fähigkeit, mit der eigenen Macht gut umzugehen. Zudem sitzen sie als erfolgreiche Führungsfrauen Konflikte nicht aus, sondern bemühen sich um zeitnahe, konstruktive Regulierung.

## 3. Etablierung im Unternehmen

- In dieser Phase wirken die bereits angelegten Prozesse und Strukturen der vorherigen fort und werden ausgebaut. Durch **transparente, offene Kommunikation** bauen erfolgreiche Nachfolgerinnen die Akzeptanz durch die Mitarbeiter/-innen aus, und beweisen in diesem Zusammenhang klar ihre **eigene Meinung, Haltung, Entscheidungskompetenz und Führungsstärke**. Im Hinblick auf die Mitarbeiterführung gelingt es ihnen, auch langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Vorgesetzte zu begegnen, ohne sich durch familienähnliche Beziehungen binden zu lassen.

- Im Hinblick auf die Unternehmensführung signalisieren erfolgreiche Nachfolgerinnen **Zuverlässigkeit und Verantwortungsübernahme** und setzen statt auf kurzfristige Gewinnorientierung auf eine langfristige Erhaltung des Unternehmens.

## 4. Den eigenen Weg gehen

- Dieser endgültige Ablösungsprozess wird unterstützt durch die aktive Einbeziehung externer emotionaler wie auch fachspezifischer Unterstützerinnen und Unterstützer. Erfolgreiche Nachfolgerinnen bauen sich Netzwerke auf, die auch außerhalb des Unternehmens Möglichkeiten des



Austauschs mit Gleichgesinnten, anderen Führungsfrauen als Sparringspartnerinnen und der Diskussion bieten.

- Sowohl die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit als auch die Schaffung von bewussten Reflexionsphasen nehmen in diesem Stadium einen größeren Raum ein, um gezielt Ressourcen auszubalancieren und neue innovative Potenziale aufzubauen. Erfolgreiche Nachfolgerinnen haben dabei – was meistens bei männlichen Nachfolgern ohnehin der Fall ist – die vorbehaltlose Unterstützung durch ihren Partner, der ihre berufliche Wahl bejaht und akzeptiert.

Die aufgeführten Erfolgsfaktoren stellen für Nachfolgerinnen Anregungen für Lernprozesse dar, sich bestimmte Fähigkeiten oder Einstellungen anzueignen. Haubl und Daser (2006) stellen dazu besonders drei Fähigkeiten gesondert heraus, die aus ihrer Sicht zu den vorrangigen Fähigkeiten gehören, über die erfolgreiche Nachfolgerinnen verfügen oder die sie weiter entwickeln sollten:

#### **Innere Freiheit**

Erfolgreiche Nachfolgerinnen haben keine Angst, ihre eigenen grundsätzlichen Interessen auch gegen Widerstand zu vertreten, sie treffen ihre Entscheidungen aus einer breiten Reflexionsbasis heraus. Dabei sind sie externen professionellen

Beratungen gegenüber offen, spiegeln ihre eigenen Meinungen durch Sparringspartnerinnen und -partner und vollziehen so eine ausgewogene Pro-/Contra-Analyse ihrer Entscheidungen, die sie selbstbewusst vertreten.

#### **Gekonnte Aggression**

Erfolgreiche Nachfolgerinnen können es aushalten, bei Interessensdivergenzen ihre Haltung durchzusetzen, ohne sich von unangemessenen persönlichen Zuweisungen beeinflussen zu lassen, und verfügen daher über ein ausgeprägtes Maß an konstruktiver Konfliktbereitschaft.

#### **Dezentrierte Wahrnehmung**

Erfolgreiche Nachfolgerinnen können sehr gut zwischen eigener und Fremdwahrnehmung differenzieren und sind in der Lage, ihre Entscheidungen durch die Sicht anderer relevanter Entscheidungsträger zu reflektieren und zu relativieren.<sup>89</sup>

Der mehrdimensionale komplexe und von vielen psychologischen und strukturellen Bedingungen und Akteurinnen und Akteuren abhängige Prozess der Unternehmensnachfolge wird von vielen Faktoren beeinflusst.

Als förderliche Faktoren wurden folgende relevante Strategien identifiziert:<sup>90</sup>

- die Sozialisation (aktive und passive Qualifikation und Einschulung)
- eine mehrdimensionale Ausbildung
- eine bewusste, aktive Thematisierung und passive Behandlung der Erwartungen
- eine offene, permanente, auf Respekt, Vertrauen und Sachlichkeit basierende Kommunikation zwischen den Generationen
- die vorhandene notwendige Zeit für Vorbereitung und Planung der Nachfolge
- die Berücksichtigung der Reaktionen der Umwelt
- die vorhandenen fachspezifischen und emotionalen Unterstützerinnen und Unterstützer
- die Möglichkeiten der Vernetzung oder vorhandener Vorbilder
- die Inanspruchnahme von Beratung und externen Ressourcen
- wesentliche relevante Persönlichkeitsmerkmale

Je mehr förderliche Faktoren in den einzelnen Phasen und Ebenen vorhanden sind und / oder als relevante Entwicklungsaufgaben begriffen und erarbeitet werden, desto größer ist die Chance auf eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge – mit und auch durch Frauen.

<sup>89</sup> Haubl und Daser, 2006.

<sup>90</sup> EUF Institut, 2009.



## 5. Fazit

Während die wissenschaftliche Literatur bis heute vor allem Defizite in der Unternehmensnachfolge durch Frauen darstellt, so eröffnen sich doch vielfältige Optionen und Chancen. Potenziale für Frauen als Übernehmerinnen sind – trotz noch bestehender Vorbehalte heutiger Übergeber – bereits in unterschiedlicher Form sichtbar und damit ausbaufähig. Vor allem in der Beratungspraxis und der Wirtschaftspresse häufen sich vorbildliche Beispiele, die klar zeigen, dass Frauen als erfolgreiche Übernehmerinnen ihren Weg gehen.

Gerade weil die Übertragung von Familienunternehmen an Familienangehörige zunehmend erschwert ist und weniger als die Hälfte der Unternehmen an Familienangehörige übertragen werden, müssen neben der familieninternen Nachfolge auch dargestellte andere – externe - Varianten und Möglichkeiten wie Management-Buy-In (MBI) oder Management-Buy-Out (MBO) in den Fokus gerückt werden, bei denen auch Frauen grundsätzlich als angemessene Nachfolgerinnen einbezogen werden können und sollten.

Die Forschungslage zeigt, dass eine Tochter allerdings immer noch nicht unbedingt damit rechnen kann, dass sie in der Unternehmensnachfolge erste Wahl ist.

Angesichts der Tatsache, dass in Deutschland bei einer familieninternen Nachfolge nur etwa jedes zehnte Unternehmen von einer Tochter übernommen wird, sind sowohl eine stärkere Sensibilisierung für das Thema Unternehmensnachfolge im Allgemeinen als auch zielgruppenspezifische Angebote zur Qualifizierung und die Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Differenzen im Nachfolgeprozess zwingend erforderlich. Erfolgreiche Nachfolgerinnen profitieren dabei häufig von ihren vielfältigen beruflichen Ausbildungswegen und entsprechenden Erweiterungen ihrer Expertise. Sie nehmen ihre Anfänge in Unternehmen außerhalb des elterlichen Betriebs und besinnen sich fortschreitend auf die Werte, die sie häufig familiär mitgeprägt haben: unternehmerische Verantwortung zu übernehmen. Und ihre ausgebildeten Qualifikationen stärken sie für die Übernahme eines – nicht nur elterlichen – Unternehmens.

Für die vielfältigen Anforderungen im Prozess der Nachfolge zwischen Übergeber und Nachfolgerin bzw. Nachfolger ist entscheidend für den zwischenmenschlichen, wie wirtschaftlichen Erfolg eine gezielte Planung und die rechtzeitige Inanspruchnahme von Beratung. Herausforderungen wie Meinungsverschiedenheiten innerhalb der Familie, Konkurrenz unter den

Geschwistern, unrealistische Erwartungshaltungen und mangelndes Vertrauen in die (eigenen) Kompetenzen, Widerstand in der Belegschaft, mangelnde Emanzipation sowie Nichtloslassen-Können durch den Senior zeigen nicht nur die Psychologie des Gebens und des Nehmens im Rahmen der Nachfolge, sondern auch wie sinnvoll und effizient kompetente Beratung und externe Moderation sind.<sup>91</sup> Hier zeigt sich die Offenheit besonders von Frauen für Beratungen als besondere Stärke.

Die Verbesserung der Rahmenbedingungen und ein generelles Umdenken bezüglich des traditionellen Rollenverständnisses in der Gesellschaft<sup>92</sup> erweisen sich angesichts immer noch vorherrschender Stereotype gegenüber weiblicher Nachfolge von Nöten. Der Ausbau von Kinderbetreuungsangeboten, um den Konflikt zwischen Erwerbstätigkeit und Familie für Frauen zu entschärfen<sup>93</sup>, die nachhaltige Sensibilisierung und Information aller beteiligten Zielgruppen (Übergeber, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, Kreditinstitute, Beraterinnen und Berater etc.) für den Themenkomplex Unternehmensnachfolge auch durch Frauen sind nach wie vor Herausforderungen, um die bestehenden Potenziale auszuschöpfen.

<sup>91</sup> Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2006.

<sup>92</sup> Siehe auch Volkmann und Limburg, 2008b.

<sup>93</sup> Ebenda.

Denn die hohen Potenziale der Frauen als Nachfolgerinnen sind heute bereits unverkennbar: Wie die VdU-Befragung (2009) hinreichend darlegt, handeln Frauen als Unternehmerinnen vor allem sehr verantwortungsbewusst. Anstatt an ihrer Position als Chefin festzuhalten, regeln sie weit häufiger als männliche Kollegen bereits frühzeitig – oft bereits mit 50 – ihre Nachfolge und sichern damit die Kontinuität und den Erhalt der damit verbundenen Arbeitsplätze.

In der Nachfolgeregelung sind sie gleichermaßen offen für die Übergabe an Töchter wie Söhne und schließen auch die Einsetzung externer Unternehmensleitungen nicht aus. Diese Flexibilität zeigt sich auch im weiblichen Übernahmeverhalten: denn nur jede zweite Frau, die ein Unternehmen übernommen hat, konnte sich langfristig auf die Übernahme vorbereiten.

Erfolgsgeschichten von Nachfolgerinnen wie bei den Rodenstocks, dem Spirituosenhersteller Underberg, dem Reiseunternehmen Öger Tours, dem Juwelierunternehmen Wempe und vielen mehr belegen vorbildlich die Vielfalt von erfolgreichen Unternehmensnachfolgen durch Frauen, in denen alttradierte Vorstellungen abgelöst werden von der wachsenden Einsicht,

dass die Übergabe von Unternehmensführung dem heutigen Qualifikationsgrad von Frauen völlig entspricht.

Die der bga vorliegenden Nachfolgerinnenporträts aus allen Bundesländern<sup>94</sup> liefern an Fallbeispielen einen differenzierten Einblick, warum Unternehmensnachfolge durch Frauen von Erfolg gekrönt ist und – als Querschnitt durch Deutschland – Antworten auf grundsätzliche Fragestellungen und Diskussionen innerhalb der aktuellen Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik:

**Führung als gelebtes Business:** Viele Unternehmen leiden an der „Manager-Krankheit“: Unternehmensführung wird als Job betrachtet. Erfolgreiche Nachfolgerinnen beweisen eindrucksvoll, wie sie sich mit ihrer gesamten Persönlichkeit ihrer Aufgabe verschreiben, und das ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in ihrer Unternehmensführung. Als Vorbild, positive Autorität und anerkannte Chefin: Business wird gelebt. Ihr Erfolg deckt sich mit den Ergebnissen wirtschaftlicher Analysen, die mehr und mehr das Kosten-Nutzen-Verhältnis erfolgreicher Rahmenbedingungen für effiziente Vereinbarkeitskonzepte für Unternehmen betonen. Beispiele erfolgreicher Nachfolgerinnen zeigen: Sie arbeiten viel, nehmen sich aber dennoch Zeit für ein ausgewogenes Privatleben.

**Erfolg durch Delegation und Teamwertschätzung:** Die Erfolgsgeschichten von Nachfolgerinnen zeigen ihren hohen Grad an Selbstbewusstsein, sich auf ihre eigenen Kompetenzen zu konzentrieren und darüber hinaus eng mit Experten und Mitarbeiter/-innen zusammenzuarbeiten. Dies erhöht die fachliche Expertise auf allen Ebenen im Unternehmen, die gesamten Ressourcen eines Unternehmens werden erschlossen und optimal genutzt.

**Flexibilität und Entwicklungsbereitschaft:** Die beruflichen Werdegänge von Nachfolgerinnen weisen vor der Übernahme häufig einen ganz anderen Hintergrund auf. Wenn sich ihnen eher überraschend oder sogar in Notsituationen (z.B. durch den Tod eines Familienangehörigen) die Unternehmensnachfolge als Entscheidung bot, haben sie sich nach eigener Reflexion vorbehaltlos dieser Aufgabe verschrieben, und sich die notwendigen ergänzenden Qualifikationen angeeignet: durch externe Beratungen, Verantwortungsbereitschaft und aus innerlicher Überzeugung, ihrem Werteempfinden unternehmerischer Verantwortung gegenüber.

<sup>94</sup> Auszug in: bga, Nachfolge ist weiblich! 16 Unternehmensnachfolgerinnen zeigen Gesicht und das Geheimnis ihres Erfolgs. Nr. 20, 2008 sowie im Internet unter [www.gründerinnenagentur.de](http://www.gründerinnenagentur.de) > Nachfolgerin im Fokus

Solche Beispiele, die hervorragenden Abschlüsse von Frauen und die skizzierten Vorbild-Nachfolgerinnen machen deutlich, dass Frauen nicht nur gern, sondern auch bereits erfolgreich in der ersten Reihe stehen. Angesichts der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen bei der Übergabe von Unternehmen kann es sich der Wirtschaftstandort Deutschlands nicht länger leisten, auf dieses hohe Potenzial zu verzichten. Unverzichtbare Basisarbeit dafür ist es, wie Volkmann und Limburg (2008b) fordern, Frauen die Gründungsform Nachfolge und die damit verbundenen Vorteile und Chancen sowie Übergeben die großen Potenziale weiblicher Nachfolge mit umfassenden Aufklärungskampagnen, Workshops und Seminaren näher zu bringen.<sup>95</sup> Der jährliche Nationale Aktionstag „Unternehmensnachfolge durch Frauen“, den die bundesweite gründerinnenagentur seit 2007 unter Federführung des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gemeinsam mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie koordiniert, ist sicherlich eine von weiteren erfolgreichen Strategien.

---

<sup>95</sup> Volkmann und Limburg, 2008b.

## 6. Literatur

**ATI Küste** (Hrsg.) (2003): Situationsanalyse zu Personal- und Nachfolgebefordern von Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern im Hinblick auf neue berufliche Chancen für Frauen in Führungspositionen. ATI Küste GmbH, Gesellschaft für Technologie und Innovation 2003.

**ATI Küste** (Hrsg.) (2009): Analyse zu den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Erhöhung der Gründungsbereitschaft von jungen Frauen durch die Unternehmensnachfolge als Option einer Existenzgründung. ATI Küste GmbH, Gesellschaft für Technologie und Innovation 2009.

**Achleitner, Ann-Kristin et al. und Stiftung Familienunternehmen** (2008): Private Equity in Familienunternehmen. Erfahrungen mit Minderheitsbeteiligungen. München.

**Ballarini, Klaus und Keese, Detlef** (2003): Generationswechsel in Baden-Württemberg. Studie im Auftrag der L-Bank, Staatsbank für Baden-Württemberg. Stuttgart.

**Berghoff, Hartmut** (2003): Abschied vom klassischen Mittelstand. In: Berghahn, V. et al. (Hrsg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, S. 93-113.

**Berlemann, Michael** (2007): Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand Mittelstandsbericht 2005 / 2006. Vortrag auf dem 5. Symposium Unternehmensnachfolge, 20. September 2007, Erfurt.

**Breuninger, Helga** (1995): „Der Generationenwechsel in Familienunternehmen aus psychologischer Sicht“, In: Hennerkes, Brun-Hagen und Kirchdörfer, Rainer (Hrsg.): Unternehmenshandbuch. Familiengesellschaften: Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie. S. 752-767. Köln et al.

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend** (Hrsg.) (2009): Unternehmensnachfolge durch Frauen. Kurzfassung. Berlin.

**Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit** (Hrsg.) (2005): Unternehmensnachfolge. Die optimale Planung. Berlin.

**bundesweite gründerinnenagentur** (bga) (2008): Nachfolge ist weiblich! 16 Unternehmensnachfolgerinnen zeigen Gesicht und das Geheimnis ihres Erfolgs. Stuttgart.

**bundesweite gründerinnenagentur** (bga) (2008): Nachfolge ist weiblich! Ausgewählte Instrumente und Strategien für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zur Unternehmensnachfolge durch Frauen. Faktenblatt Nr. 21. Stuttgart.

**bundesweite gründerinnenagentur** (bga) (2005): Unternehmensübernahme durch Frauen in Deutschland – Daten und Fakten. Faktenblatt, Nr. 4. Stuttgart.

**Europäische Union und Transregio** (Hrsg.) (2006): Unternehmensnachfolge in sieben europäischen Regionen. Vergleichende Studie und bewährte Unterstützungsstrukturen. Brüssel.

**Detmers Ulrike** (2001): Erfolgsfaktoren von Unternehmerinnen. Münster.

**Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)** (Hrsg.) (2007): Schwierige Nachfolge bei rund 43.000 Unternehmen gefährdet 150.000 Arbeitsplätze. Berlin.

**Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)** (Hrsg.) (2009): Unternehmensnachfolge im Zeichen von Erbschaftsteuer und Finanzmarktkrise. Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen. Berlin.

**Dörthe Jung Unternehmensberatung** (Hrsg.) (2006): Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen. Evaluationsbericht. Frankfurt.

**Domayer, Ernst et al.** (2005): Das Familienunternehmen – Erfolgstyp oder Auslaufmodell. Wiesbaden.

- Entenmann, Uschi** (2008): Maschinenbau I. „Wir investieren viel in neue Ideen“. In: mobil. Das Magazin der Deutschen Bahn AG Nr. 04/2008. S. 56-58.
- Felden, Birgit** (2007): Gründen will gelernt sein. Ergebnisse einer Umfrage der FHW Berlin unter Kreditinstituten, Kammern und anderen Multiplikatoren zum strukturellen und qualifikatorischen Status von Unternehmensgründern und Unternehmensnachfolgern. Köln.
- Frei, Marek et al.** (2008): Unternehmensnachfolge im Kontext von demografischem Wandel und wirtschaftsnaher Arbeitspolitik. (=LASA-Studie Nr. 46). Berlin.
- Freund, Werner** (2001): Frauen in der Unternehmensnachfolge. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 106 NF. Jahrbuch zur Mittelstandsforschung. 2/2001. S. 43-62. Wiesbaden.
- Freund, Werner** (2004): Unternehmensnachfolgen in Deutschland – Neubearbeitung der Daten des IfM Bonn. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung. 1/2004. S. 57-88. Wiesbaden.
- Freund, Werner und Kayser, Gunter** (2007): Unternehmensnachfolge in Bayern. Gutachten im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie. (=IfM-Materialien Nr. 173). Bonn.
- Fueglistaller, Urs et al.** (2008): Entrepreneurship. Modelle - Umsetzung - Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Wiesbaden.
- Hahn, Dietger** (1985): Unternehmensphilosophie und Führungsorganisation in Familienunternehmungen. In: Zeitschrift für Organisation. 4/1985. S. 12-20.
- Haubl, Rolf und Daser, Bettina** (2006): Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein? Abschlussbericht des ersten Projektabschnitts. Frankfurt am Main.
- IfM Bonn** (2004): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004, Nr. 106 NF. Bonn.
- IfM Bonn** (2009): Aufbau eines Nachfolgepanels. URL: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=749>. (Abrufdatum: 12.08.2009).
- IfM Bonn** (2010): Pressemitteilung 003/2010, 21. April 2010, IfM Bonn schätzt: 110.000 Familienunternehmen stehen zwischen 2010 und 2014 zur Übernahme an
- ifm Mannheim** (Hrsg.) (2000): Geschlechtstypische Nachfolgeprobleme in kleinen und mittleren Unternehmen. (= Grüne Reihe Nr. 40, 1999). Mannheim.
- Isfan, Katrin** (2002): Unternehmensübernahmen durch Frauen. Zur Sicherung des familieninternen Generationenwechsels. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung. Nr. 93 NF. S. 1-107. Wiesbaden.
- Institut EUF** (Hrsg.) (2009): Wenn Töchter weiterführen. Studie 2009. Wien.
- Keese, Detlef** (2002): Geschlechtstypische Nachfolgeprobleme in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Wirtschaftspsychologie 4/2002, S. 34-38.
- Kerkhoff, Elisabeth et al.** (2004): Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen Baden-Württembergs. (= Beiträge zur Mittelstandsforschung Nr. 7). Mannheim.

**KfW Bankengruppe** (Hrsg.) (2008): MittelstandsMonitor 2008. Mittelstand trotz nachlassender Konjunkturdynamik in robuster Verfassung. Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen. Frankfurt am Main.

**KfW Bankengruppe** (Hrsg.) (2009): Gründungsmonitor 2009. Frankfurt am Main.

**Koschmieder, Kurt** (2009): Kurzbericht Symposium „Wirtschaftspolitische Herausforderungen des demografischen Wandels“. 26./27. Februar 2009 im BMWi, Berlin.

**Linnemann, Carsten** (2007): Deutscher Mittelstand vom Aussterben bedroht? Unternehmensnachfolge im Fokus. (= Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen 387). Frankfurt am Main.

**Riedel, Hannspeter** (Hrsg.) (2000): Unternehmensnachfolge regeln. Strategien und Checklisten für den erfolgreichen Generationswechsel. 3., überarbeitete Auflage. Wiesbaden.

**Schlömer, Nadine und Kay, Rosemarie** (2007): Unternehmensnachfolge durch Frauen – selbstverständlich!? Vortrag anlässlich der Veranstaltung der bundesweiten gründerinnenagentur und der Investitionsbank Schleswig-Holstein am 25. April 2007 in Neumünster.

**Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG)** (Hrsg.) (2006): Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in Forschung, Lehre und Praxis. Jahresbericht 2006. St. Gallen.

**Siefer, Thomas** (1996): „Du kommst später mal in die Firma!“. Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen. Heidelberg.

**Stiftung Familienunternehmen und Institut für Mittelstandsforschung** (Hrsg.) (2007a): Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen. (= IfM-Materialien Nr. 172). Bonn.

**Stiftung Familienunternehmen und Institut für Mittelstandsforschung** (Hrsg.) (2007b): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Top 500 Listen. Stuttgart.

**UBS** (Hrsg.) (2004): UBS Outlook. Nachfolge im Unternehmen. Zürich.

**Unternehmerfrauen im Handwerk (UFH)** (2007): Bundesweite Strukturfrage unter rund 7.000 mitarbeitenden Ehefrauen in bundesdeutschen Handwerksbetrieben 2006-2007, Link: <http://www.bv-ufh.de/Dokumente/Umfrageergebnis.pdf>

**Volkman, Christine und Limburg, Sebastian** (2008a): NachfolgeZeit – Unternehmensnachfolge aus der Zeitarbeit. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Referat Chancengerechtigkeit in Bildung und Forschung (Hrsg.): Power für Gründerinnen. Maßnahmen zur Mobilisierung des Gründungspotenzials von Frauen. S. 38-40. Berlin.

**Volkman, Christine und Limburg, Sebastian** (2008b): NachfolgeZeit – Unternehmensnachfolge aus der Zeitarbeit Schlussbericht. Gelsenkirchen.

## Impressum

**Herausgeberin:**  
bundesweite gründerinnenagentur (bga)  
Haus der Wirtschaft  
Willi-Bleicher-Str. 19  
D-70174 Stuttgart  
Telefon: 0711/123-25 32  
[www.gruenderinnenagentur.de](http://www.gruenderinnenagentur.de)  
[bga@gruenderinnenagentur.de](mailto:bga@gruenderinnenagentur.de)

**Redaktion:** Ilka Bickmann, Communica-  
tion & Consulting, Freiburg

**Download der Broschüre möglich unter:**  
[www.gruenderinnenagentur.de](http://www.gruenderinnenagentur.de) >  
Information > Fakten & Forschung >  
bga-Publikationen

**Die gedruckte Broschüre kann bestellt  
werden bei:**  
[bga@gruenderinnenagentur.de](mailto:bga@gruenderinnenagentur.de).

**Stand:** Juni 2010

**Druck:** Druckerei Aickelin GmbH,  
Lindenstr. 1, 71229 Leonberg

**Gestaltung:** [www.75a.de](http://www.75a.de)

## Kontakt:

bundesweite gründerinnenagentur  
Haus der Wirtschaft  
Willi-Bleicher-Str. 19  
70174 Stuttgart

bga@gruenderinnenagentur.de  
www.gruenderinnenagentur.de

### bga-Publikationen:

**Nr. 01 Existenzgründung durch Frauen in Deutschland** – Quantitative Bedeutung von Gründungen durch Frauen

**Nr. 02 Existenzgründung durch Frauen in Deutschland** – Qualitative Bedeutung von Gründungen durch Frauen

**Nr. 03 Existenzgründung durch Frauen in Deutschland** – Psychologische Aspekte der Gründungen durch Frauen

**Nr. 04 Unternehmensnachfolge durch Frauen in Deutschland**

**Nr. 05 Technologieorientierte Gründungen durch Frauen**

**Nr. 06 Selbständigkeit von Frauen in der Informatikbranche**

**Nr. 07 Quantitative Bedeutung von Gründungen durch Frauen** – Daten und Fakten

**Nr. 08 Qualitative Bedeutung von Gründungen durch Frauen** – Daten und Fakten

**Nr. 09 Psychologische und soziale Aspekte der Gründungen durch Frauen** – Daten und Fakten

**Nr. 10 Gründungen von Frauen im Wachstumsmarkt Kreativwirtschaft**

**Nr. 11 Potenziale der Genossenschaften für Gründerinnen**

**Nr. 12 Selbständigkeit von Frauen aus den Geisteswissenschaften**

**Nr. 13 Gründungen von Frauen im Wachstumsmarkt Gesundheit und Soziales** – Dienstleistungen für Kinder und Jugendliche

**Nr. 14 Gründungen von Frauen im Wachstumsmarkt Freizeitwirtschaft**

**Nr. 15 Gründungen von Frauen im Wachstumsmarkt Seniorenwirtschaft**

**Nr. 16 Gründungen von Frauen im ländlichen Raum**

**Nr. 17 Gründungen von Frauen ab 45 - mit Erfahrung erfolgreich**

**Nr. 18 „Good-Practice-Beispiele von Gründerinnen-/ Unternehmerinnenzentren in Deutschland“**

**Nr. 19 Mentoring für Existenzgründerinnen - das „small business mentoring“-Programm**

**Nr. 20 Nachfolge ist weiblich - 16 Unternehmensnachfolgerinnen zeigen Gesicht und das Geheimnis ihres Erfolges**

**Nr. 21 Nachfolge ist weiblich - Ausgewählte Instrumente und Strategien für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zur Unternehmensnachfolge durch Frauen.**

**Nr. 22 Gründungen von Frauen im Wachstumsmarkt Kreativwirtschaft II**

**Nr. 23 Berufswege und Selbständigkeit von Frauen aus der Mathematik**

**Nr. 24 Selbständigkeit von Frauen aus den Geisteswissenschaften II**

**Nr. 25 Gründungen von Frauen im Wachstumsmarkt Biotechnologie**

**Nr. 26 Gründungen von Frauen im Wachstumsmarkt Franchising**

**Nr. 27 Unternehmerische Selbständigkeit von Frauen mit Migrationshintergrund**

**Genderspezifische Lehre an deutschen Entrepreneurship-lehrstühlen – eine Notwendigkeit?**

Ergebnisse einer Studie des Center of Entrepreneurship (COE) an der Universität Hohenheim

**Tagungsband: Frauen, Gründung, Förderung –**  
Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis

**Bericht über die volkswirtschaftliche Bedeutung unternehmerischer Tätigkeiten von Frauen im nationalen und internationalen Vergleich**

**Dokumentation: 2. Expertinnen / Experten Workshop der bga**

Technologieorientierte und wissensbasierte Unternehmensgründungen durch Frauen – Netzwerke, Spin-offs, Teamgründungen

**Dokumentation: Die neuen Freiberuflerinnen**

Gründungen von Frauen in wissensbasierten und unternehmensnahen Dienstleistungen

**Dokumentation: bga-Fachtagung Frauen gründen High-Tech!**

Maßnahmen und Angebote für Gründerinnen im High-Tech-Bereich auf dem Prüfstand

gefördert von:

