



Frauen in der Unternehmensnachfolge

von

Werner Freund

(Nachfolge-Forschung-Beratung, Bonn)

Auszug aus: "Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2001"
Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 91 NF
Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2001

1. Einleitung	44
2. Regionale Einflüsse auf die Unternehmensnachfolge durch Frauen	44
3. Branchenaspekte der Unternehmensnachfolge durch Frauen	46
4. Unternehmensgrößenspezifische Aspekte der Unternehmensnachfolge durch Frauen	47
5. Die Bedeutung des Unternehmensalters für die Nachfolge durch Frauen	49
6. Der Erfolg der Generationenwechsel als Indikator für den Anteil der Unternehmerinnen	50
6.1 Die Ursachen für den Generationenwechsel als Indikator einer Nachfolge durch Frauen	51
6.2 Die Herkunft des Nachfolgers als Indikator für eine Unternehmensnachfolge durch Frauen	53
7. Strategische Erfolgspotenziale als Indikator für den Unternehmerinnenanteil	55
8. Der Unternehmenserfolg als Indikator für den Unternehmerinnenanteil	57
9. Zusammenfassung und Wertung der Ergebnisse	58
10. Literaturverzeichnis	60

1. Einleitung

Die Erforschung von frauenspezifischen Aspekten in der Unternehmensnachfolge steht erst am Anfang (BREUNINGER 1998). Empirische Daten zu diesem Thema sind noch Mangelware (BUSCH 1998; GERKE-HOLZHÄUER 1996). Entsprechend wertvoll sind daher die folgenden Ergebnisse aus einer Unternehmensbefragung, die zu Beginn des Jahres 2001 bundesweit durchgeführt wurde. Es wurden 9.000 Unternehmen aus den Bereichen Industrie und wirtschaftsnahe Dienstleistungen angeschrieben. Der Rücklauf aus auswertbaren Fragebögen umfasst 907 Unternehmen. Hierunter befinden sich Familien- wie auch Nichtfamilienunternehmen. Für die folgenden Auswertungen wird ausschließlich die Gruppe der Familienunternehmen herangezogen.

Diese Gruppe wird im folgenden "die befragten Unternehmen" genannt. Hierzu gehören 16 Unternehmen aus dem Wirtschaftsbereich Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden. 461 Unternehmen sind dem Verarbeitenden Gewerbe zuzuordnen, 82 Unternehmen dem Baugewerbe sowie 54 den wirtschaftsnahen Dienstleistungen. Es stehen also insgesamt 613 Familienunternehmen für die folgenden Auswertungen zur Verfügung. 69 dieser Familienunternehmen werden von einer Unternehmerin geleitet (11,3 %) sowie 544 Unternehmen von einem Unternehmer (88,7 %).

Ein Ziel dieser Untersuchungen besteht darin zu ermitteln, inwieweit die Unternehmensnachfolge ein für Frauen attraktiver und gangbarer Weg in die Selbstständigkeit darstellt - z.B. im Vergleich zur Existenzgründung. Dabei werden auch die näheren Begleitumstände der Unternehmensübertragungen berücksichtigt, wie z.B. die Größe der übertragenen Unternehmen, der Wirtschaftsbereich, dem das Unternehmen zuzuordnen ist, das Alter des Unternehmens bis hin zu den Erfolgspotenzialen und die Rentabilität der Unternehmen (FREUND 2000).

2. Regionale Einflüsse auf die Unternehmensnachfolge durch Frauen

Von den befragten Unternehmen haben 77 Unternehmen ihren Sitz in Ostdeutschland (12,6 %) sowie 532 Unternehmen in Westdeutschland (87,4 %, vgl. Abbildung 1). Der Anteil der Unternehmerinnen differiert kaum zwischen Ost- und Westdeutschland: er beträgt in beiden Fällen ca. 11,5 % (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 1: Regionale Verteilung der befragten Familienunternehmen

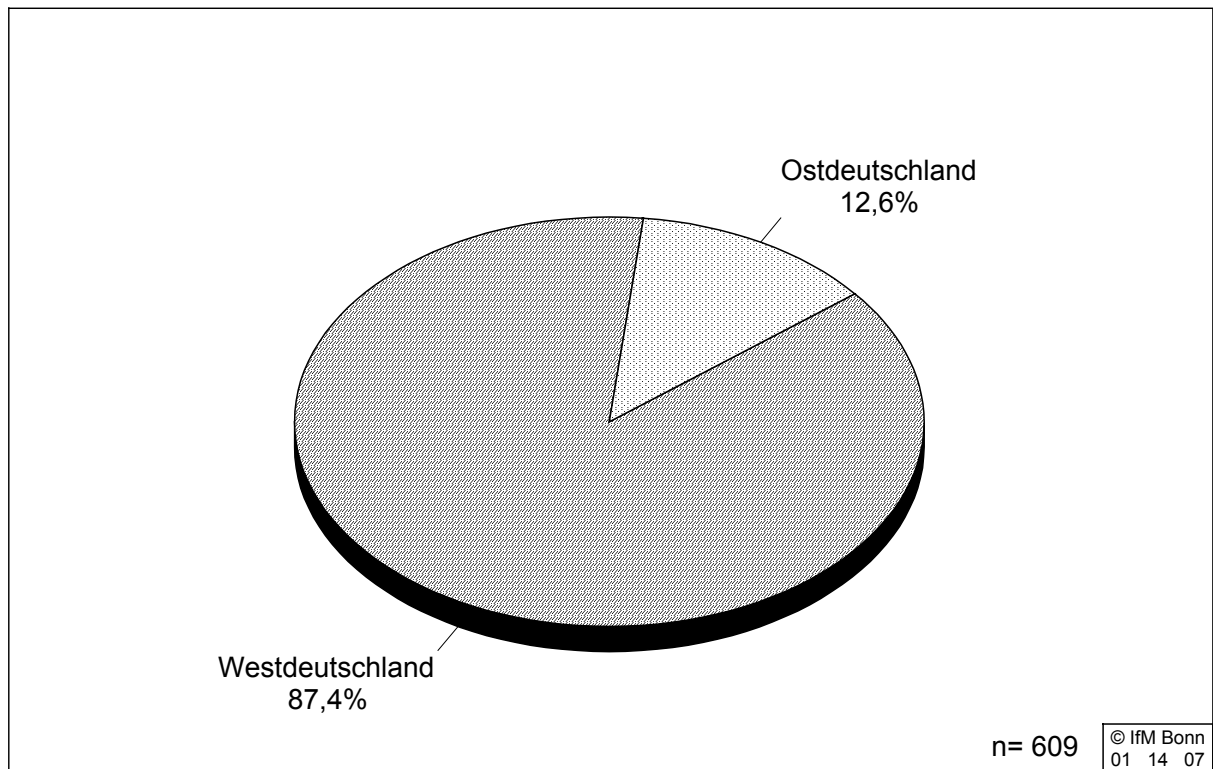
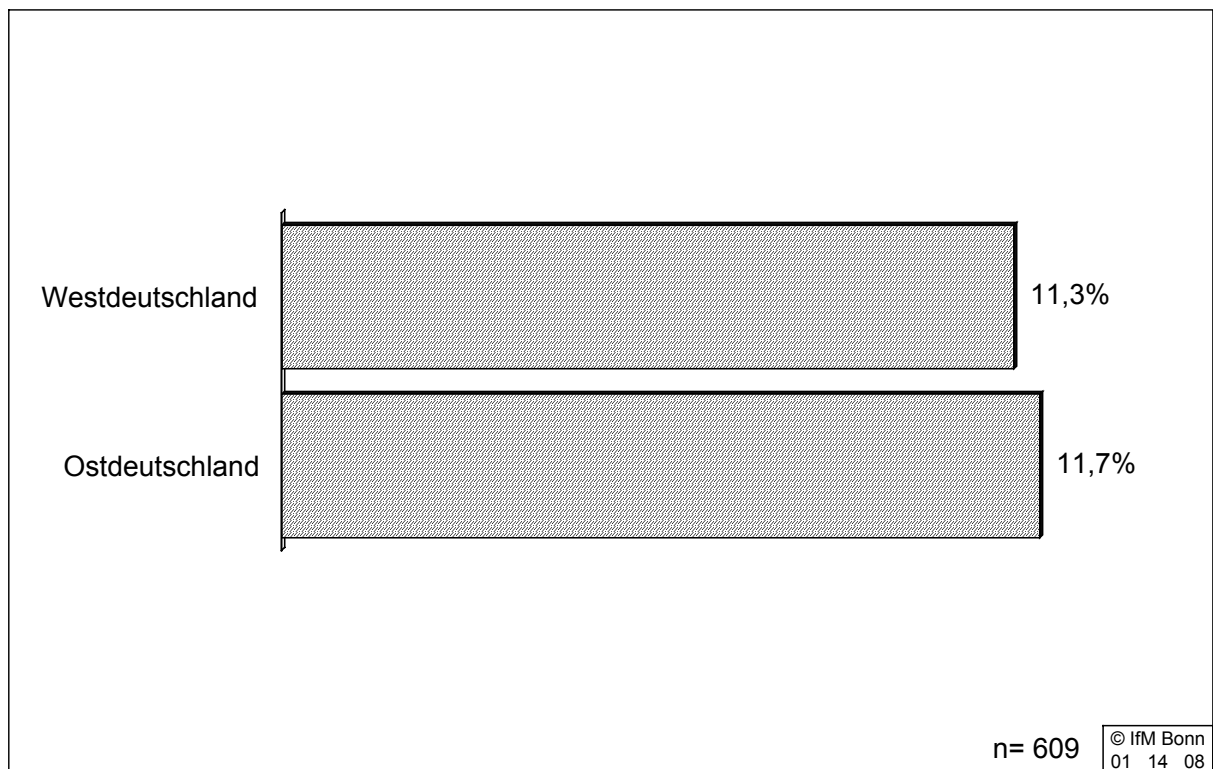


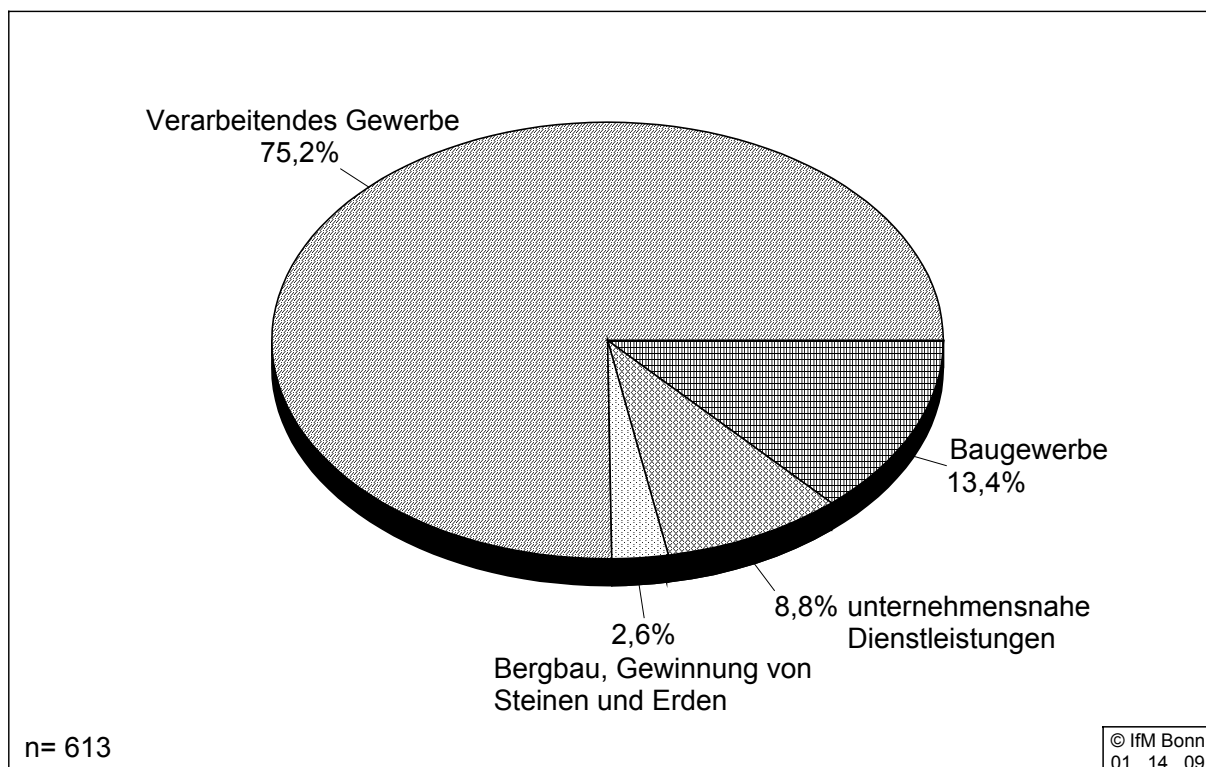
Abbildung 2: Anteil der Unternehmerinnen nach Regionen



3. Branchenaspekte der Unternehmensnachfolge durch Frauen

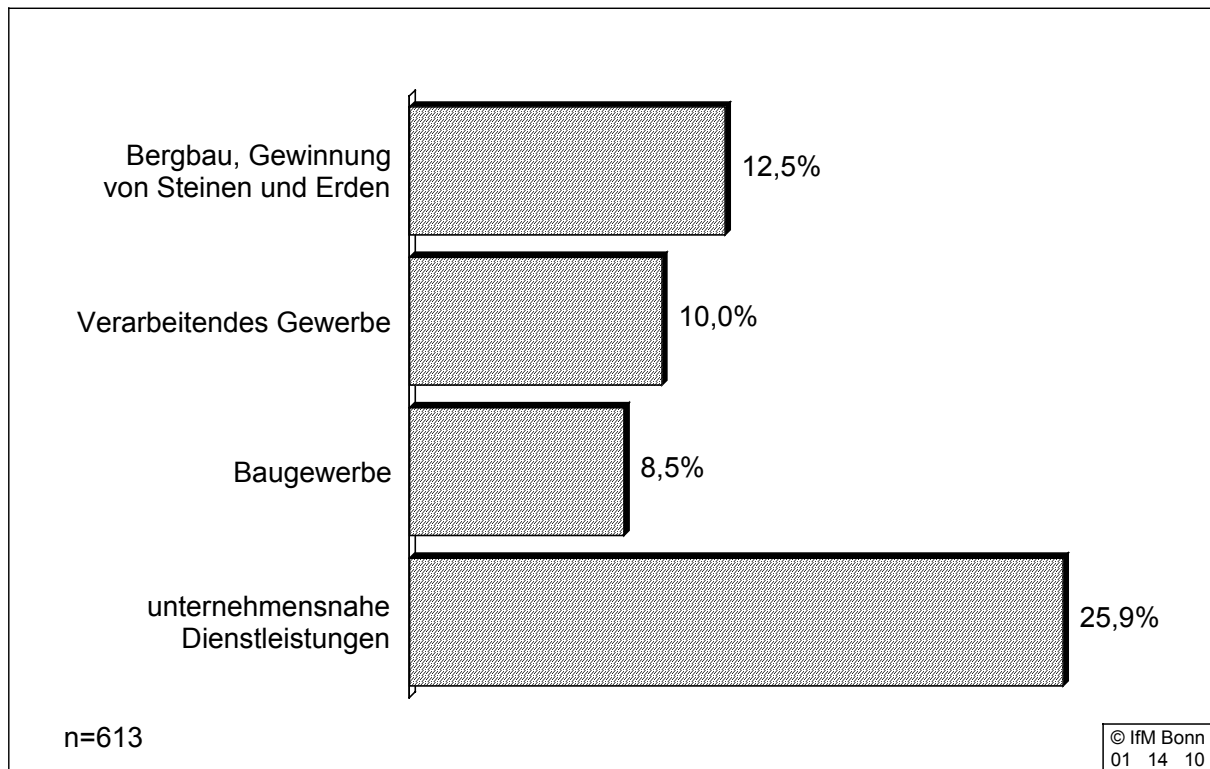
Die befragten Unternehmen entstammen zum größten Teil dem Produzierenden bzw. Verarbeitenden Gewerbe. Den Hauptanteil bilden Familienunternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe (75,2 %), gefolgt vom Baugewerbe sowie wirtschaftsnahen Dienstleistungen. Der Bereich Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden spielt hier eine nahezu vernachlässigbare Rolle (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Branchenverteilung der befragten Unternehmen



Damit werden also im folgenden Unternehmen betrachtet, von denen bekannt ist, dass sie für eine Unternehmensnachfolge für Frauen bei weitem nicht so attraktiv sind wie z.B. Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor oder dem Handel. D.h. untersucht werden im folgenden Unternehmen, in denen der Anteil der Frauen ohnehin noch sehr gering ist und bei denen daher davon ausgegangen werden kann, dass das Umfeld dort für Frauen vergleichsweise schwierig bzw. wenig attraktiv ist (ISFAN/SCHRÖTER 2002). Das besondere Augenmerk kann daher den Unternehmen gelten, in denen es Frauen dennoch gelingt, in die Unternehmensspitze vorzudringen, dort Erfolge zu generieren und Beschäftigung zu sichern.

Abbildung 4: Anteil der Unternehmerinnen nach Branchen



Auch bei den befragten Unternehmen der vorliegenden Studie ist der Anteil der Frauen deutlich von der Branche beeinflusst: der geringste Anteil an Unternehmerinnen findet sich im Baugewerbe (8,5 %), der höchste Anteil auch hier im Bereich wirtschaftsnahe Dienstleistungen (25,9 %, vgl. Abbildung 4).

4. Unternehmensgrößenspezifische Aspekte der Unternehmensnachfolge durch Frauen

Etwa zwei Drittel der hier befragten Unternehmen beschäftigten zwischen 1 und 49 Mitarbeiter. Auch relativ große mittelständische Familienunternehmen sind für statistische Auswertungen nach Beschäftigtengrößenklassen in ausreichend hoher Zahl in der Grundgesamtheit vorhanden. Die Verteilung nach Beschäftigtengrößenklassen zeigt Abbildung 5.

Der Anteil der Unternehmerinnen ist in den kleinen Familienunternehmen mit 1 bis 9 sowie mit 10 bis 19 Beschäftigten besonders hoch. Der Frauenanteil liegt hier um mehr als 75 % höher als bei den befragten Unternehmen insgesamt: dort liegt - wie bereits gezeigt - der Unternehmerinnenanteil bei 11,3 %. Mit steigender Unternehmensgröße sinkt der Frauenanteil auf weniger als 4 % (vgl. Abbildung 6). Die Unternehmensgröße steht also in einem statistisch signifikanten Zusammenhang zum Geschlecht des Unternehmers.

Abbildung 5: Verteilung der befragten Familienunternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen

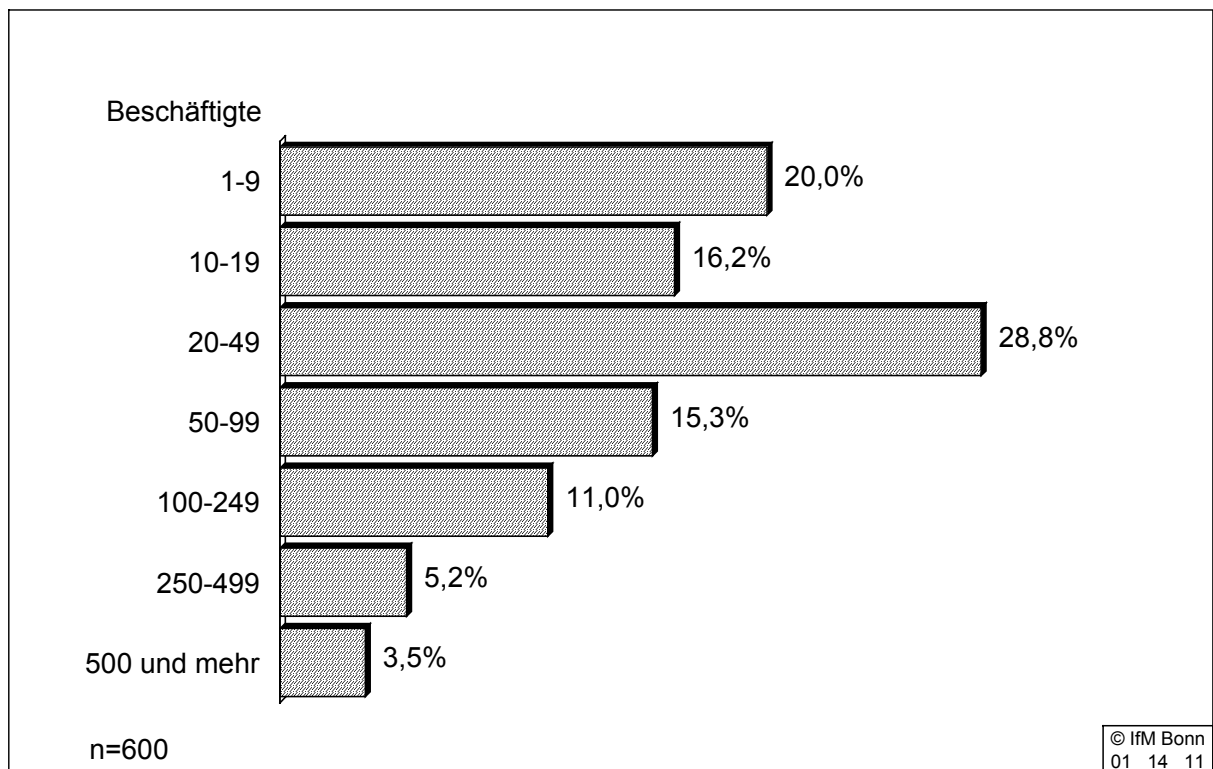
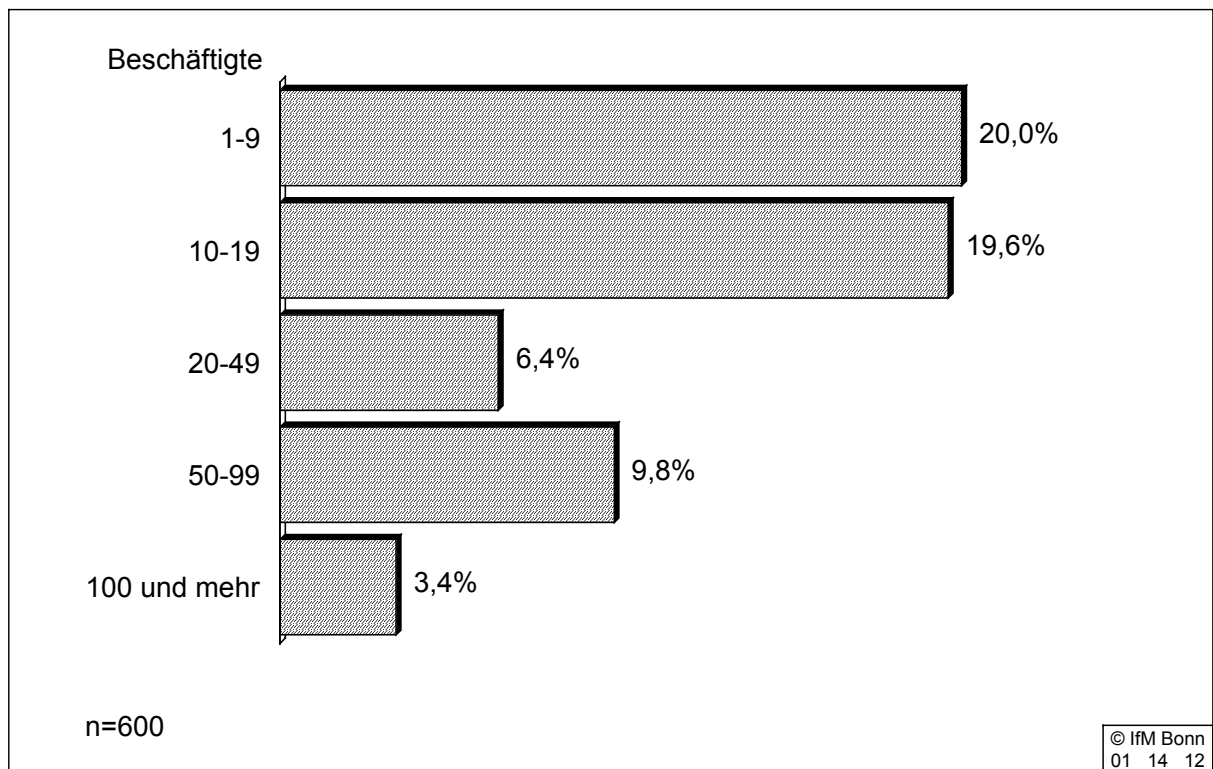


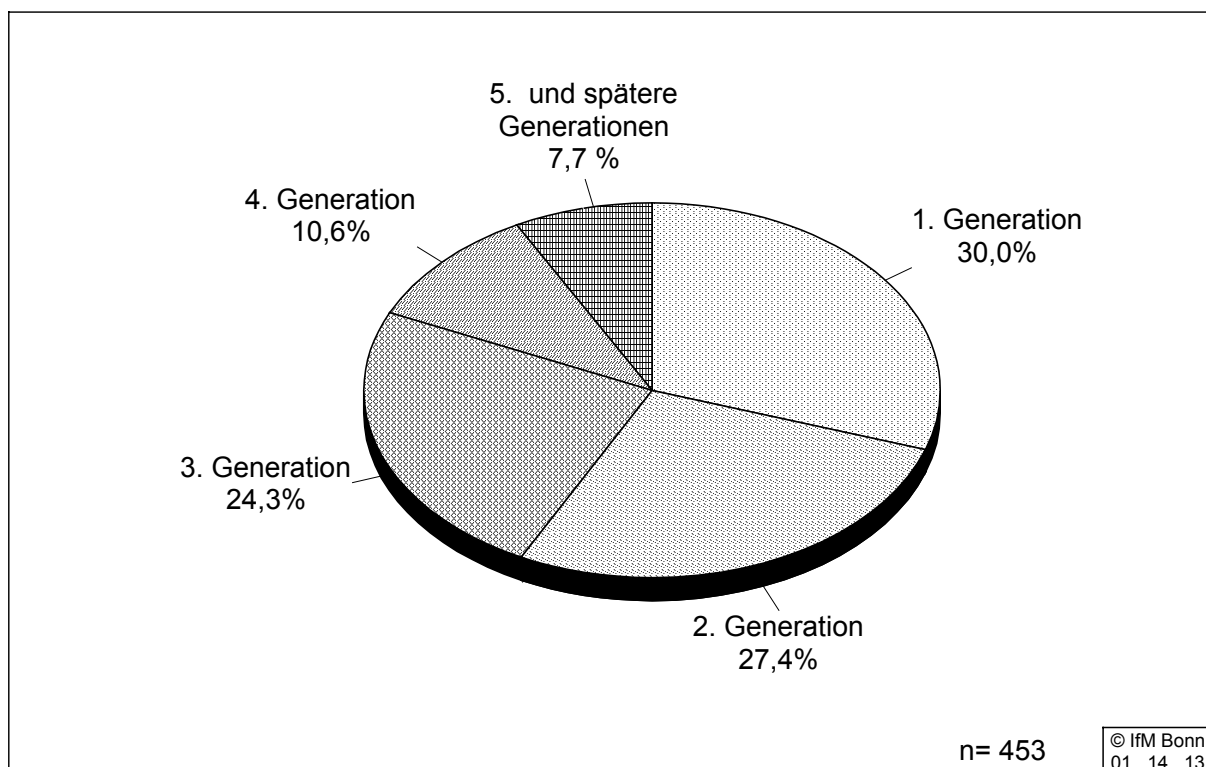
Abbildung 6: Anteil der Unternehmerinnen nach Beschäftigtengrößenklassen



5. Die Bedeutung des Unternehmensalters für die Nachfolge durch Frauen

Knapp ein Drittel der hier befragten Familienunternehmen befindet sich noch in der Gründergeneration. Daneben sind Familienunternehmen erfasst, die bereits in der 2., 3. bis hin zu weit späteren Generationen innerhalb der Familie erfolgreich übertragen wurden (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Verteilung der befragten Familienunternehmen nach Generationen

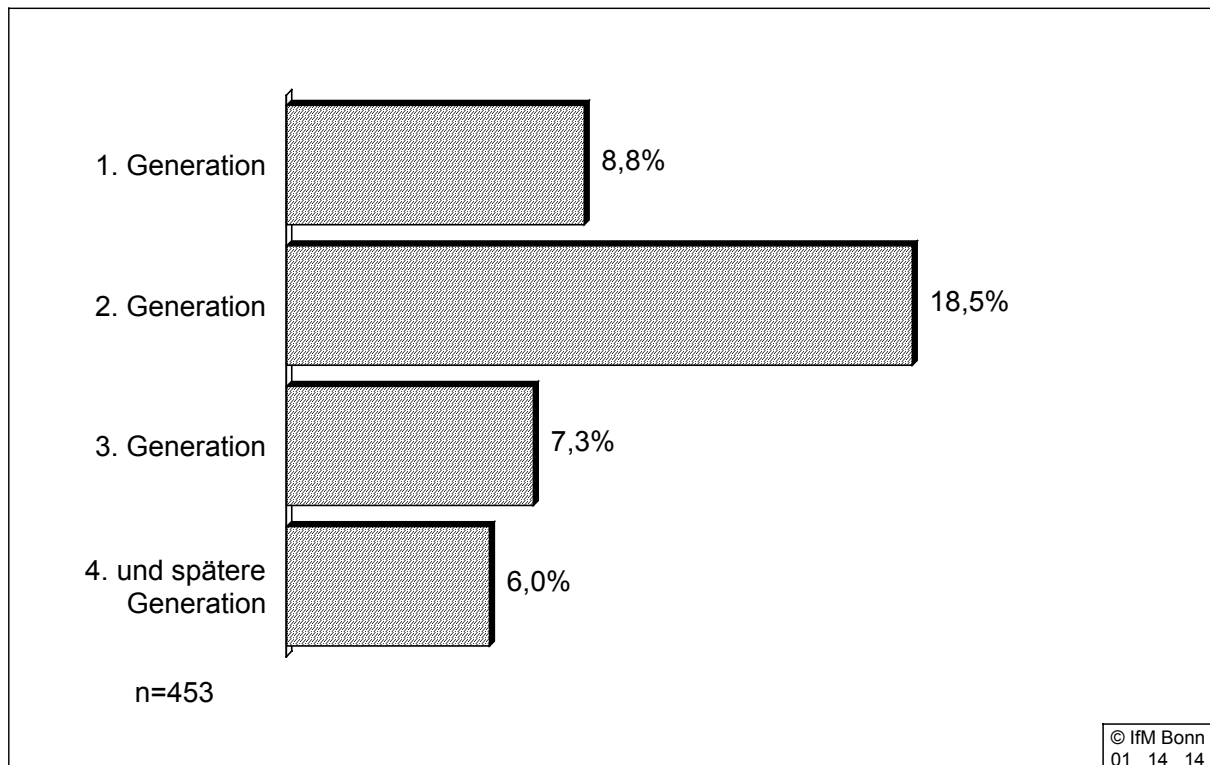


Der Anteil der Unternehmerinnen in der ersten Generation liegt mit 8,8 % deutlich unter dem durchschnittlichen Frauenanteil der hier befragten Familienunternehmen. Dies trifft ebenso auf die Familienunternehmen der 3., 4. oder auch einer späteren Generation zu. Auffallend hoch ist der Unternehmerinnenanteil in der 2. Generation, also in der 1. Nachfolgegeneration nach dem Existenzgründer (vgl. Abbildung 8). Die Ursache hierfür ist nicht bekannt.

Denkbar ist hier zum einen, dass mit weiterer Generationenfolge auch die Unternehmensgröße anwächst. Es wurde bereits gezeigt, dass der Anteil der Frauen in mittleren bis größeren Unternehmen (mit mehr als 20 Beschäftigten) deutlich zurückfällt. Ein zweiter denkbarer Erklärungsansatz, der z.B. in Interviews überprüft werden könnte, liegt in der Möglichkeit, dass der Existenzgrün

der stärker in der Lage ist, innerhalb der Familie für eine spätere Unternehmensnachfolge zu motivieren.

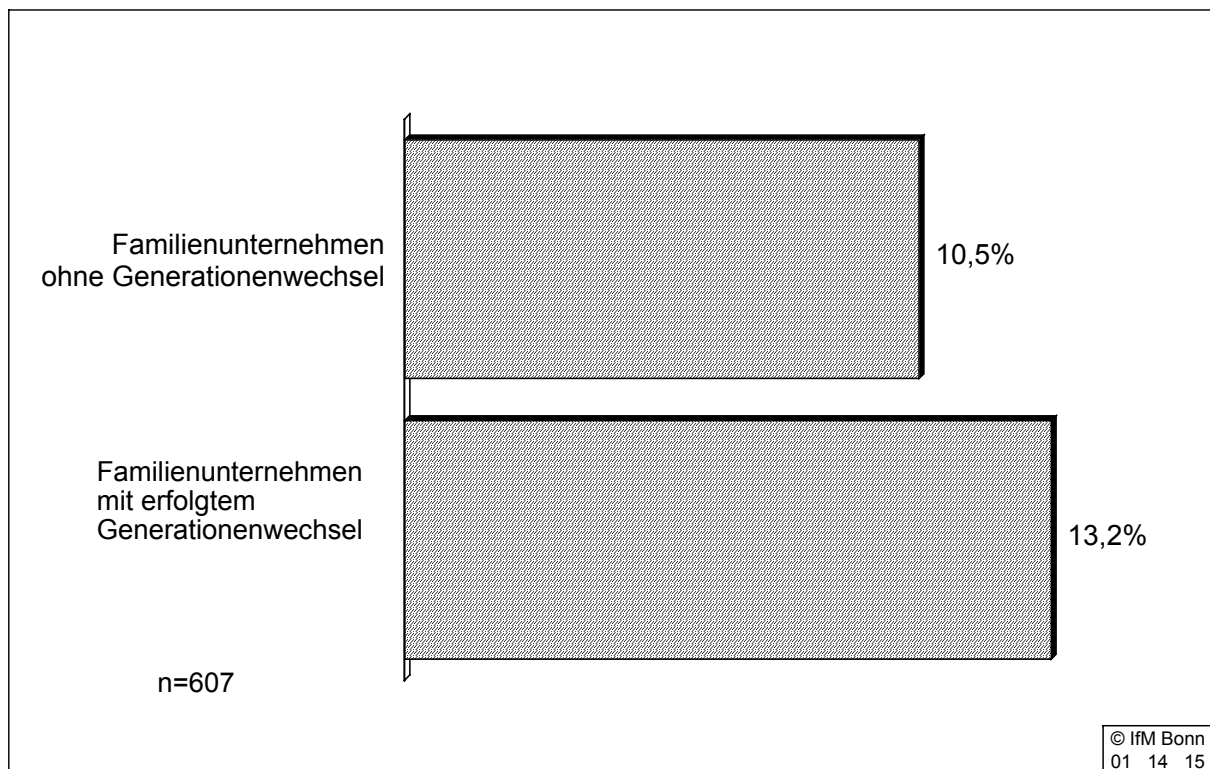
Abbildung 8: Anteil der Unternehmerinnen nach Generationen



6. Der Erfolg der Generationenwechsel als Indikator für den Anteil der Unternehmerinnen

Von den 613 hier befragten Familienunternehmen haben 189 innerhalb der letzten fünf Jahre einen Generationenwechsel vorgenommen (31,1 % der Unternehmen). Unternehmen, in denen der Generationenwechsel noch nicht erfolgt ist, weisen einen Unternehmerinnenanteil von 10,5 % auf. In den Unternehmen nach in den vergangenen fünf Jahren erfolgtem Generationenwechsel beträgt der Unternehmerinnenanteil 13,2 % (vgl. Abbildung 9). D.h. der Unternehmerinnenanteil ist nach erfolgtem Generationenwechsel um ca. 26 % höher als zuvor.

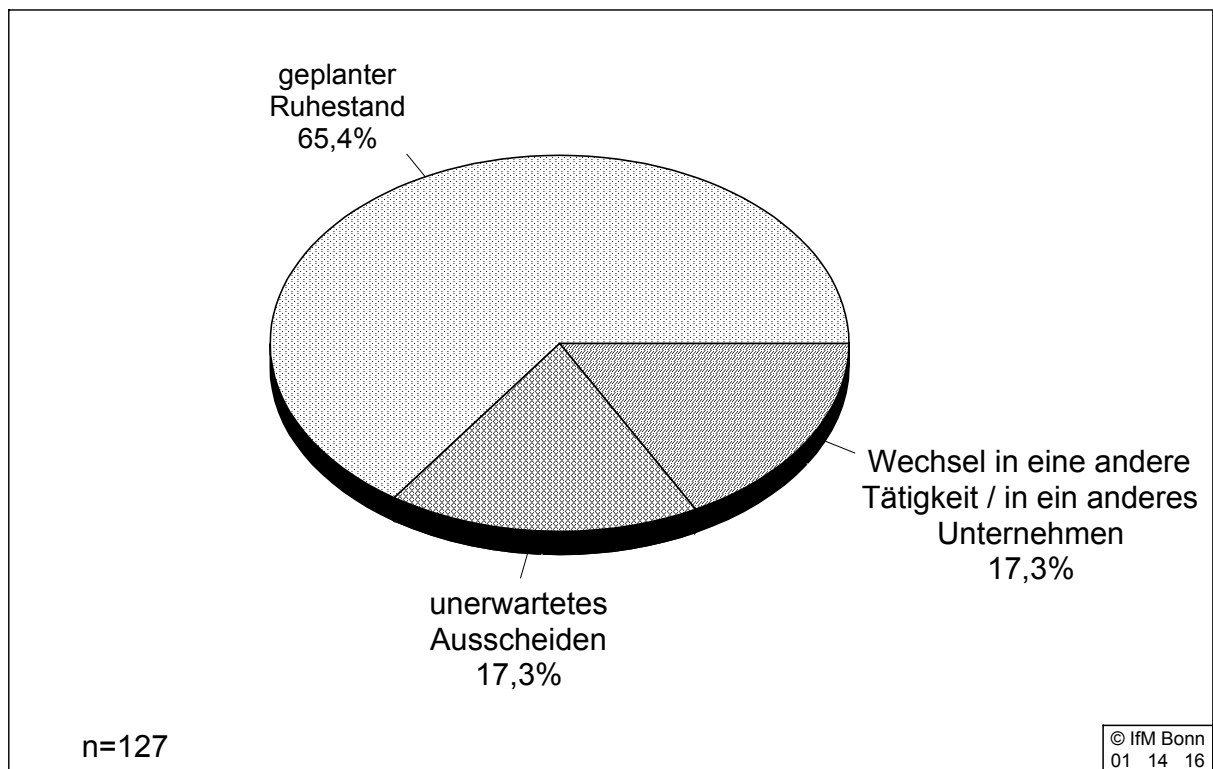
Abbildung 9: Anteil der Unternehmerinnen in Abhängigkeit davon, ob ein Generationenwechsel in den letzten 5 Jahren vorgenommen wurde



6.1 Die Ursachen für den Generationenwechsel als Indikator einer Nachfolge durch Frauen

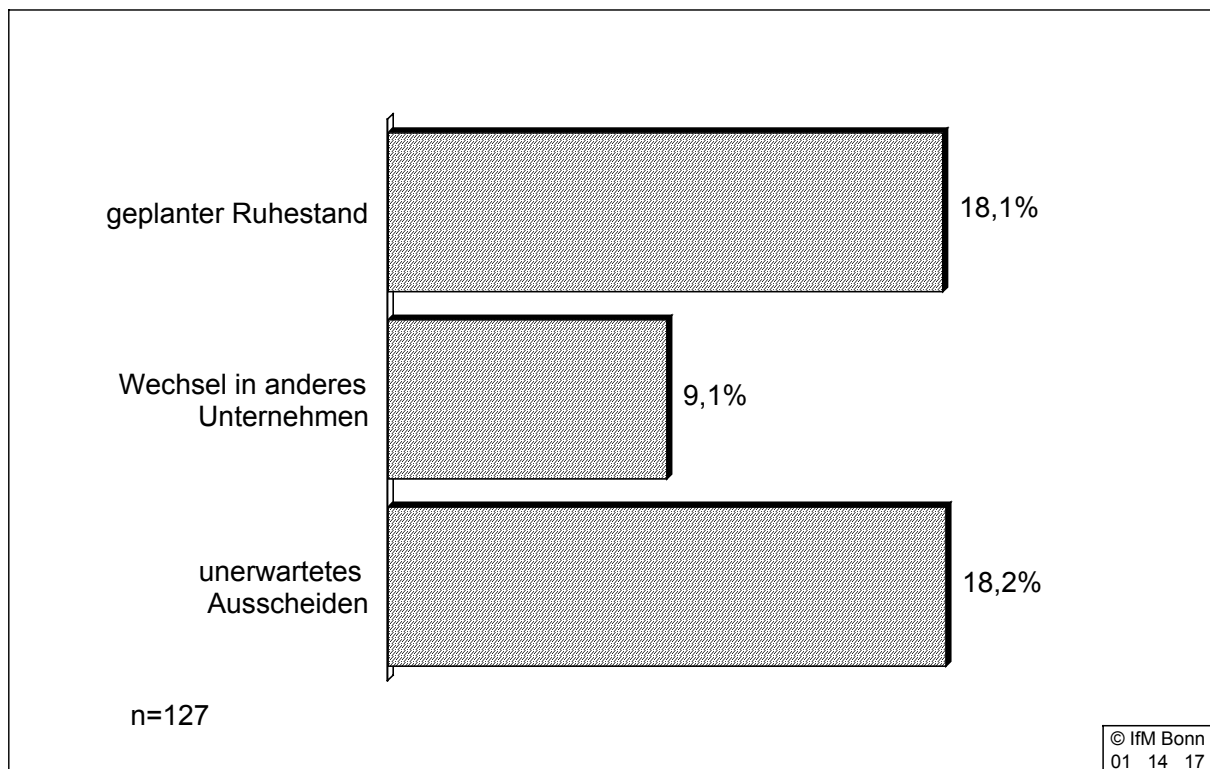
Bei 127 der befragten Familienunternehmen können wir die Ursache für den erfolgten Generationenwechsel feststellen. Etwa 65 % der Fälle sind auf einen geplanten Ruhestand aus Altersgründen zurückzuführen, bei ca. jeweils 17 % der Fälle liegt dem Generationenwechsel ein Wechsel des Unternehmers in eine andere Tätigkeit/ein anderes Unternehmen zu Grunde - bei in der Regel krisenhaften Begleiterscheinungen wie z.B. Ehescheidung, Streit in der Familie, Burn-out etc. - sowie ein plötzliches, unerwartetes Ausscheiden in Folge schwerer Krankheit, Unfall oder Tod des Unternehmers (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Generationenwechsel der letzten 5 Jahre nach Ursachen (nur Familienunternehmen)



Bei den Übertragungsursachen "altersbedingter Ruhestand" sowie "unerwartetes Ausscheiden des Seniors" liegt der Anteil der in die Nachfolge tretenden Frauen mit jeweils ca. 18 % in etwa gleich hoch. Deutlich geringer ist der Anteil der für die Übernahme des Familienunternehmens bereiten Frauen im Falle eines Wechsels des Vorgängers in eine andere Tätigkeit oder in ein anderes Unternehmen. Der Anteil liegt hier mit ca. 9 % lediglich bei der Hälfte der anderen Fälle (vgl. Abbildung 11). Die Ursache hierfür ist nicht bekannt. Sie könnte - so eine nahe liegende Vermutung - in der kritischen Situation im Unternehmen bei diesen "Wechsel-Fällen" liegen: Ehescheidung, Streit in der Familie, extrem belastende Arbeitsbedingungen bilden kein Umfeld, das eine Unternehmensnachfolge - für wen auch immer - attraktiv erscheinen lässt (SCHRÖER/FREUND 1999). Eventuell sind Frauen weniger bereit, sich solchen ungeklärten und belastenden Situationen auszusetzen.

Abbildung 11: Anteil der Unternehmerinnen nach Ursachen des Generationenwechsels



6.2 Die Herkunft des Nachfolgers als Indikator für eine Unternehmensnachfolge durch Frauen

Von 181 der hier befragten Familienunternehmen ist bekannt, woher die Nachfolger kommen. So werden zwei Drittel der Nachfolger aus dem Familienkreis gestellt, ca. 11 % aus dem Kreis der Mitarbeiter und weitere 23 % kommen von Außen (vgl. Abbildung 12). In 19,3 % der familieninternen Nachfolgefälle gelangt eine Frau an die Unternehmensspitze. Bei den Neubesetzungen durch eine Führungskraft von außerhalb trifft dies lediglich auf 4,8 % der Familienunternehmen zu und bei den Neubesetzungen aus dem Mitarbeiterkreis auf keinen einzigen Fall (vgl. Abbildung 13).

Damit bildet - nach den bisherigen Ergebnissen - die Unternehmensnachfolge aus der Familie den erfolgreichsten Weg für Frauen, um in die Führungsspitze eines Unternehmens zu gelangen.

Abbildung 12: Herkunft der Nachfolger in den Generationenwechsel der letzten fünf Jahre (nur Familienunternehmen)

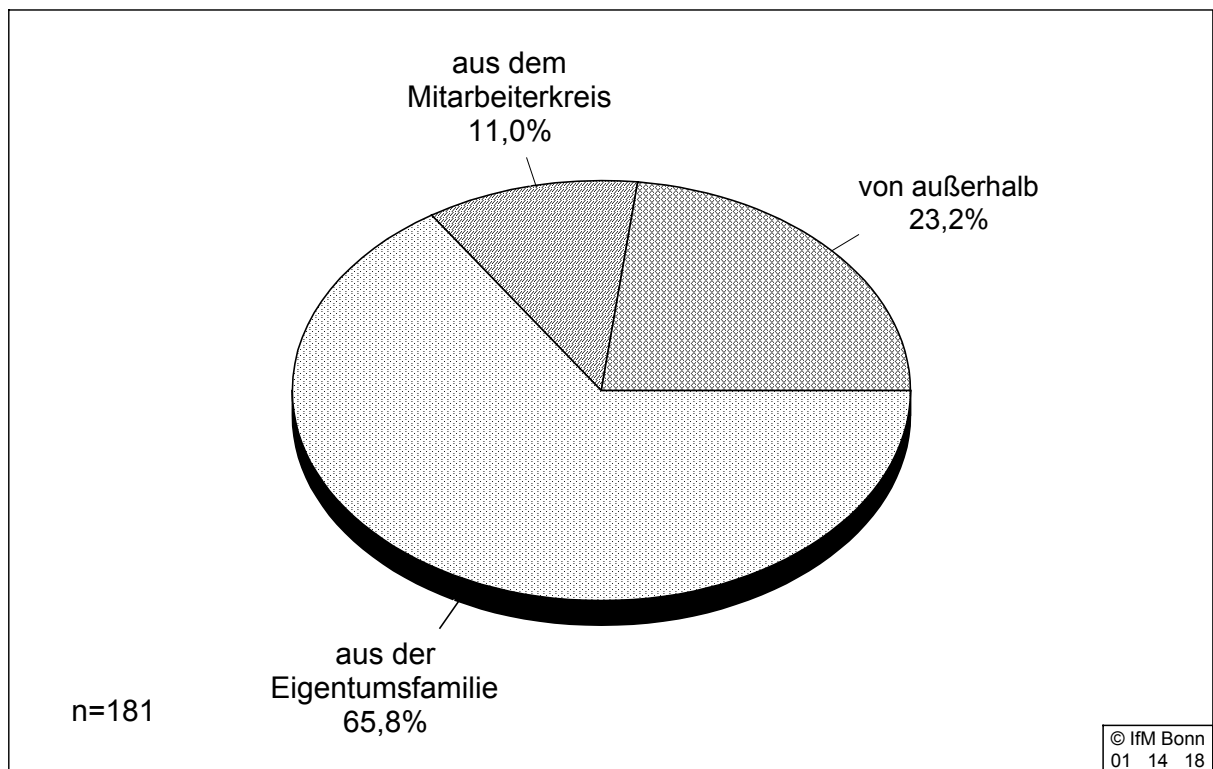
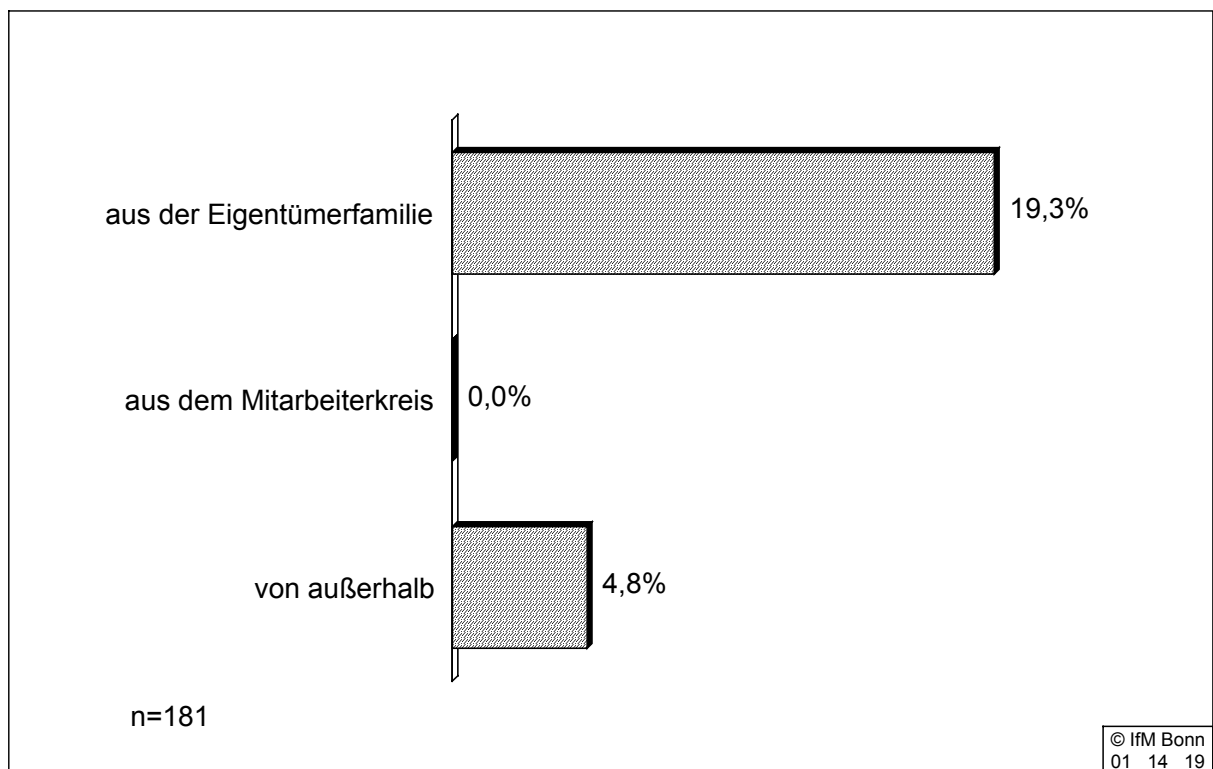


Abbildung 13: Anteil der Unternehmerinnen nach Herkunft des Nachfolgers

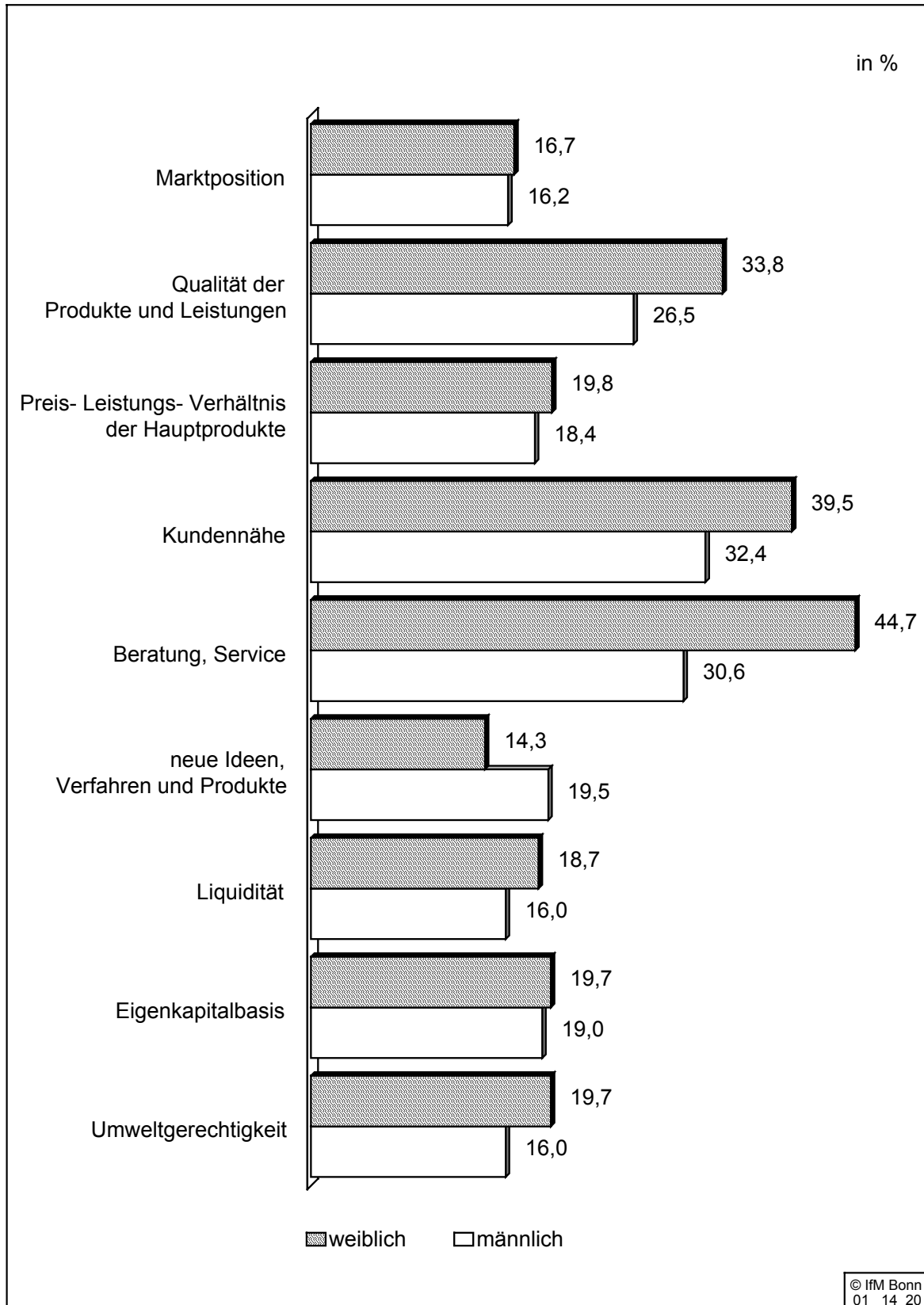


7. Strategische Erfolgspotenziale als Indikator für den Unternehmerinnenanteil

Bei den strategischen Erfolgspotenzialen wurde abgefragt, inwieweit die Unternehmen sich selbst hinsichtlich bestimmter, wichtiger Wettbewerbsparameter im Vergleich zu der für sie relevanten Konkurrenz einschätzen. Wichtig ist es natürlich, in einzelnen strategischen Erfolgspotenzialen "führend in der Branche" zu sein (SCHMIDT/FREUND 1989; SIMON 1988). Die folgende Abbildung (Abbildung 14) zeigt unterschiedliche Erfolgspotenziale, in denen die Familienunternehmen sich als führend in der Branche eingeschätzt haben, im Geschlechtervergleich auf.

Zunächst fällt auf, dass Frauen insgesamt häufiger ihr Unternehmen als "führend in der Branche" bewerten. Lediglich hinsichtlich neuer Ideen und Verfahren sehen sich bzw. ihr Unternehmen die Männer häufiger an der Wettbewerbsspitze. Die von Unternehmerinnen geführten Betriebe weisen besonders deutlich führende Positionen in den Aspekten Beratung/Service, im Bereich Kundennähe sowie in der Qualität der Produkte und Leistungen auf (vgl. Abbildung 14). Eine wichtige Erkenntnis aus diesem Befund ist die Idee der "sich ergänzenden Qualifikationen". D.h. Männer und Frauen weisen tendenziell durchaus unterschiedliche persönliche Stärken auf, die sich auch in unterschiedlichen Erfolgsprofilen der von ihnen geführten Unternehmen zeigen. Stärken wie Beratung, Service, Kundennähe liegen sicher im Trend der Zeit und werden für viele Unternehmen entscheidend dafür sein, ihre Wettbewerbsposition am Markt sichern zu können. Gerade diese Stärken fördern Frauen besonders in ihren Unternehmen.

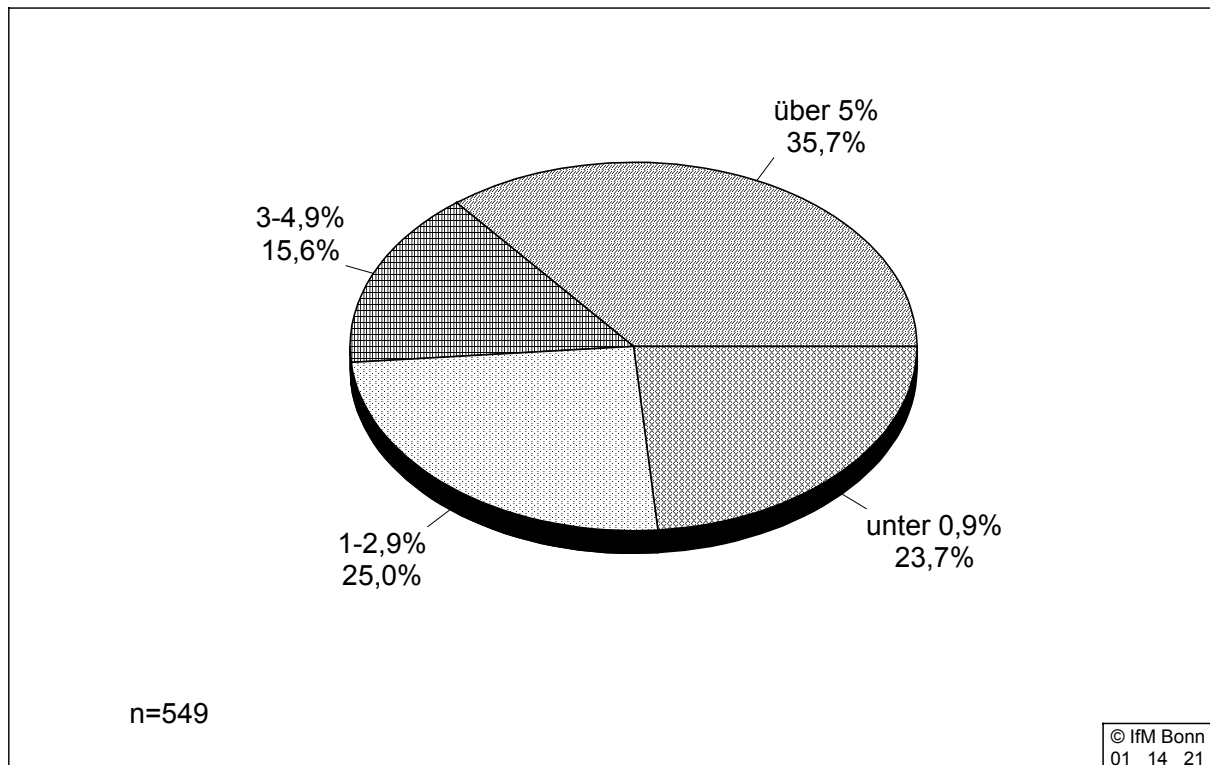
Abbildung 14: Anteil der Familienunternehmen, die sich hinsichtlich einzelner strategischer Erfolgspotenziale als "führend in der Branche" einschätzen nach Geschlecht des Unternehmers



8. Der Unternehmenserfolg als Indikator für den Unternehmerinnenanteil

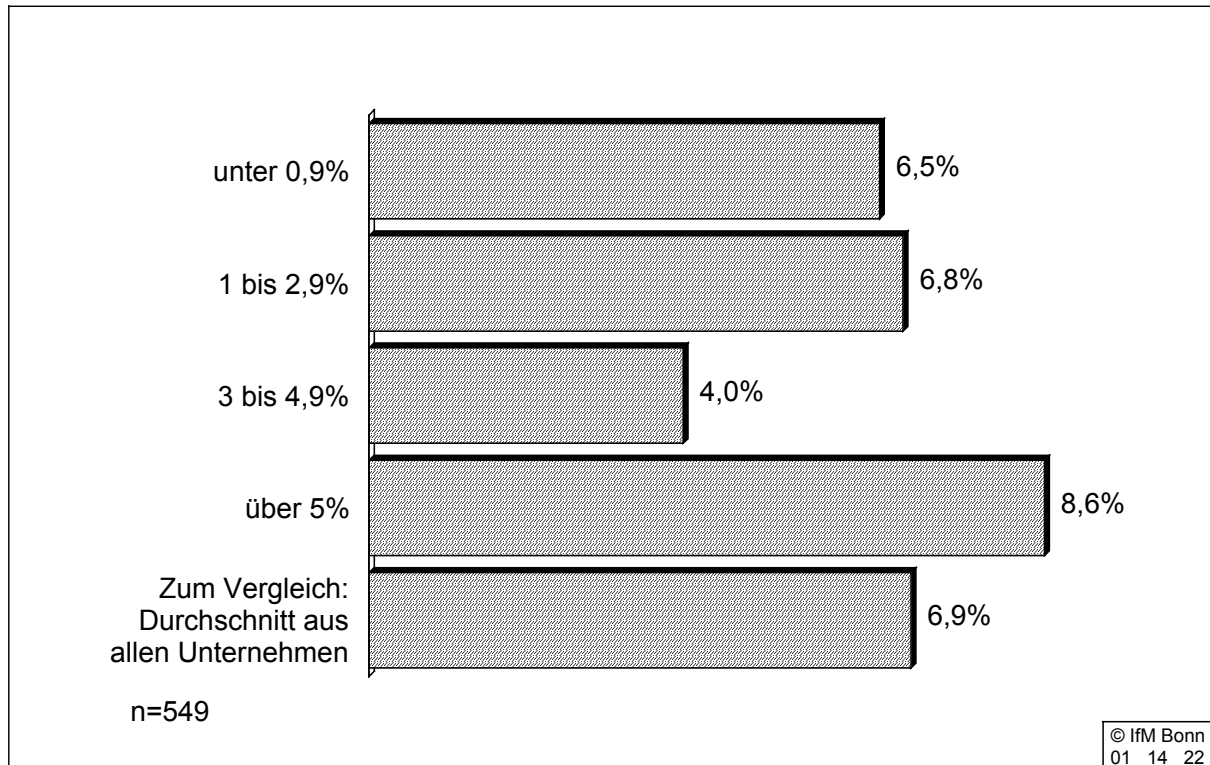
Mehr als ein Drittel der befragten Familienunternehmen haben im letzten Jahr eine Umsatzrendite von mehr als 5 % erzielt (zur genaueren Aufteilung vgl. Abbildung 15).

Abbildung 15: Verteilung der befragten Familienunternehmen nach Umsatzrendite im Jahr 2000



Viele der befragten Unternehmen haben keine Angaben zu ihrer Umsatzrentabilität gemacht. Von den verbleibenden 549 Familienunternehmen werden 6,9 % von einer Frau geleitet. Nach Rentabilitätsklassen unterschieden liegt der Frauenanteil mit 8,6 % am höchsten bei Unternehmen mit einer Umsatzrendite von über 5 % (vgl. Abbildung 16) und damit deutlich über dem durchschnittlichen Unternehmerinnenanteil von 6,9 % der hier antwortenden Unternehmen. In der Umfrage wurde auch die Umsatzrendite für das Jahr 1998 erfasst: Damals lag der Frauenanteil bei den rentabelsten Unternehmen noch bei 7,1 %. Den Unternehmerinnen ist es also in den letzten beiden Jahren gelungen, die Umsatzrentabilität der von ihnen geführten Unternehmen zu sichern und sogar zu erhöhen.

Abbildung 16: Anteil der Unternehmerinnen nach Umsatzrendite 2000



9. Zusammenfassung und Wertung der Ergebnisse

Die folgenden Ergebnisse sind u.E. die zentralen Befunde der empirischen Erhebung:

- Der Unternehmerinnenanteil in der Wirtschaft differiert sehr deutlich nach Wirtschaftsbereichen. Von Frauen vorgezogen werden dienstleistungsinensive Unternehmen, seltener technikorientierte Wirtschaftsbereiche oder auch das Baugewerbe.
- Der Unternehmerinnenanteil differiert sehr deutlich nach Unternehmensgröße: in den kleinsten Unternehmen (unter 20 Beschäftigte) liegt er beim etwa Fünffachen der größeren Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten.
- Der Unternehmerinnenanteil ist bei Existenzgründungen deutlich geringer als bei Unternehmensnachfolgen in der 2. Unternehmensgeneration.
- Entsprechend höher liegt der Anteil der Unternehmerinnen dort, wo ein Generationenwechsel bereits erfolgt ist.

- Der Unternehmerinnenanteil differiert mit den Ursachen der vorangegangenen Unternehmensübertragung: Generationenwechsel in krisenhaften Umfeldbedingungen führen deutlich seltener zu einer Übertragung an eine Frau.
- Innerhalb der Unternehmensnachfolge gelangen Frauen fast ausschließlich als Mitglied der Eigentümerfamilie in die Unternehmensspitze.
- Unternehmen mit relativ "weichen" Erfolgspotenzialen wie z.B. Beratung, Service, Kundennähe etc. weisen einen deutlich höheren Anteil an Unternehmerinnen auf.
- Die von Frauen geleiteten Unternehmen sind - gemessen an ihrer Umsatzrendite - ebenso erfolgreich bzw. sogar erfolgreicher als die von Männern geführten Unternehmen.

Der leichteste Weg, der sich Frauen für ihren Aufstieg in die Unternehmensspitze bietet, liegt somit in einer planvoll, altersbedingt vorgenommenen Unternehmensübertragung in Familienunternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten, bevorzugt aus dienstleistungsintensiven Wirtschaftsbereichen, und zwar in der Unternehmensübertragung vom Gründer auf die erste nachfolgende Generation.

10. Literaturverzeichnis

BREUNINGER, H. (1998): Der Generationenwechsel in Familienunternehmen aus psychologischer Sicht, in: HENNERKES/KIRCHDÖRFER (1998), S. 752-767, Köln

BUSCH, C. (1998): Unternehmensnachfolge durch Frauen (Vorstudie), Frankfurt

FREUND, W. (2000): Familieninterne Unternehmensnachfolge - Erfolgs- und Risikofaktoren, Wiesbaden

GERKE-HOLZHÄUER, F. (1996): Generationenwechsel in Familienunternehmen - Psychologische Aspekte des Führungswechsels, Wiesbaden

HENNERKES, B.-H.; KIRCHDÖRFER, R. (1998): Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften, Köln

ISFAN, K.; SCHRÖTER, S. (2002): Unternehmensübernahmen durch Frauen - Identifikation und Mobilisierung von Unternehmerinnenpotenzial zur Sicherung der familieninternen Unternehmensnachfolge, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 92 NF, Wiesbaden

SCHMIDT, A.; FREUND, W. (1989): Strategien zur Sicherung der Existenz kleiner und mittlerer Unternehmen, Stuttgart

SCHRÖER, E.; FREUND, W. (1999): Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen, IfM-Materialien Nr. 136, Bonn

SIMON, H. (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 466 ff.