

Nachfolge ist weiblich – Generation Töchter in der Führungsebene von Familienunternehmen



Charlotte Marie Layher, B.A.
Prof. Dr. Andreas Wiedemann, Rechtsanwalt

Die weibliche Nachfolge in Familienunternehmen gewinnt zunehmend an praktischer Bedeutung. Neben grundlegenden theoretischen Aspekten soll im Folgenden die spezifische und bislang kaum untersuchte Übergabekonstellation

Mutter-Tochter beleuchtet werden. Im Fokus stehen hierbei die Besonderheiten im Nachfolgeprozess und auf dem Weg in die Führungsposition. Herausgestellt werden soll, dass Töchter in der akuten Nachfolgelage deutscher Familienunternehmen ein Teil der Problemlösung sein und wesentlich zur Kontinuität in der Unternehmensnachfolge beitragen können.

I. Einführung

Mehr als bei jeder anderen Unternehmensform definiert sich der Wert eines Familienunternehmens durch seine Fähigkeit, länger am Markt zu bestehen als die Konkurrenz.¹ Familienunternehmen verfolgen eine langfristig ausgerichtete Strategie, in deren Zentrum das dynastische Motiv steht. Ziel soll sein, eine generationenübergreifende Nachhaltigkeit, sowie einen starken Familienzusammenhalt im Unternehmen zu schaffen.² Die Zukunft des Unternehmens hängt vor allen Dingen davon ab, ob sich ein geeigneter Nachfolger finden lässt.³ Dies stellt eine der größten Herausforderungen für das Management eines familiengeführten Unternehmens dar. Im Zeitraum von 2014 bis 2018 steht in etwa 135.000 deutschen Familienunternehmen eine Übergabe an, da die Eigentümer alters- oder krankheitsbedingt aus dem Unternehmen aus-

steigen werden.⁴ Hiervon werden ca. zwei Millionen Beschäftigte betroffen sein. Deutlich wird anhand dieser statistischen Kennzahlen, dass die Kontinuität des Familienunternehmens nicht nur für die Eigentümerfamilie(n) selbst, sondern ebenso für Wirtschaft und Gesellschaft von großer volkswirtschaftlicher Bedeutung ist.

Obwohl sich alternative Übergabemodelle herausgebildet haben, präferiert der Großteil der Familienunternehmer immer noch die familieninternen Nachfolger.⁵ Allerdings zeigen verschiedene Studien, dass viele Unternehmen den Sprung in die nächste Generation nicht schaffen. Dies hat viele Gründe. Zum einen wird die Notwendigkeit einer rechtzeitigen und zielstrebigem Planung der Nachfolge nicht erkannt oder verdrängt.⁶ Zum anderen schafft der demografische Wandel einen Mangel an potenziellen Nachfolgekandidaten. Oft hat die nachfolgende Generation auch andere berufliche Interessen

INHALT

- I. Einführung
- II. Theoretische Grundlagen
 - 1. Begriff und Relevanz der Nachfolge
 - 2. Familieninterne Nachfolge
 - 3. Zwischenfazit
- III. Unternehmensnachfolge durch Töchter
 - 1. Rolle von Töchter in Familienunternehmen
 - 2. Gleichgeschlechtliche Nachfolge
 - 3. Dimensionen im Nachfolgeprozess
 - 3.1 Kommunikation
 - 3.2 Vertrauen
 - 3.3 Schatteneffekt
 - 3.4 Macht und Kontrolle
 - 3.5 Erklärungsansätze
- IV. Ausblick

Keywords

Familienunternehmen; Nachfolge; Weibliche Führungskräfte

1 Vgl. Stamm/Lubinski, Journal of Family Business Strategy 2011, S. 117

2 Vgl. Chrisman/Kellermanns/Liano, Family Business Review 2009, S. 9

3 Wenn im Folgenden von „Nachfolge“ oder „Nachfolger“ gesprochen wird, ist dies im Sinne von Führungsnachfolge bzw. Führungsnachfolger (Übernahme der Managementfunktion) und von Vermögensnachfolge bzw. Vermögensnachfolger (Übernahme der Eigentumsposition/Gesellschafterposition) zu verstehen

4 Aufgrund fehlender amtlicher Statistiken schätzt das IfM Bonn seit Mitte der 1990er Jahre die Anzahl der vor der Übergabe stehenden Unternehmen in Deutschland, vgl. dazu Kay/Suprinovič, IfM Bonn Daten und Fakten Nr. 11 2013, S. 14

5 Vgl. Moog/Kay/Schlömer-Laufen/Schlepphorst, IfM Bonn Materialien Nr. 216 2012, S. 5

6 Vgl. Langenscheidt/May, Lexikon der deutschen Familienunternehmen 2014, S. 17

und zieht es vor, als Gründer aktiv zu werden, anstatt den Familienbetrieb weiterzuführen.⁷ Eine Umfrage unter international Studierenden, deren

7 Vgl. Zellweger/Sieger/Halter, Journal of Business Venturing 2011, S. 526

Eltern ein Familienunternehmen führen, ergab, dass nur 7 % direkt nach dem Studium das Unternehmen übernehmen wollen (vgl. Abbildung 1).⁸ Zwar steigt dieser Anteil nach fünf Jahren Berufserfahrung auf 13 % an, doch ist dieser immer noch gering. Insgesamt sehen sich 22,7 % aller Befragten als potenzielle Nachfolger. In Deutschland übersteigt derzeit noch die Anzahl der an einer Nachfolge Interessierten die Anzahl der übernahmewürdigen Unternehmen, doch das Nachfolgepotenzial schrumpft.⁹ So suchen zunehmend mittelständische Betriebe vergeblich nach einem Nachfolger.¹⁰ Besonders große Schwierigkeiten ergeben sich in ländlichen Regionen und in spezifischen Branchen, die an Attraktivität verloren haben. Alle diese Ausführungen belegen eine ernst zu nehmende Nachfolgerlücke, die es unbedingt zu schließen gilt. Möchte man das Fortbestehen des wichtigsten Unternehmenstyps in Deutschland sichern, sollten Nachfolger in Betracht gezogen werden, die bisher nur eine untergeordnete Rolle gespielt haben; Frauen und insbesondere Unternehmertöchter.¹¹

II. Theoretische Grundlagen

1. Begriff und Relevanz der Nachfolge

Die Nachfolge ist als dynamischer und längerfristiger (teils iterativer) Prozess zu verstehen, in welchem sich die Rollen und Pflichten der zwei betreffenden Parteien – Übergeber und Nachfolger – überschneiden und abhängig voneinander entwickeln.¹² Am Ende steht das Ziel, Eigentum und Führung erfolgreich zu über-

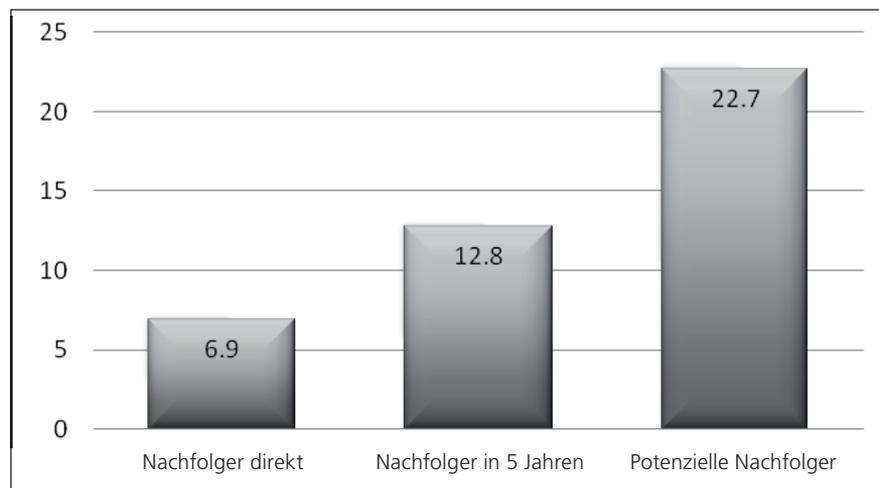


Abb. 1: Nachfolgerkategorien, in % aller befragten Studenten mit Hintergrund Familienunternehmen (Quelle: Zellweger/Sieger (2012), S. 10)

geben. Die Nachfolge stellt einen schwierigen Unternehmensvorgang dar, denn es werden Strukturen aufgebrochen und neu zusammengesetzt, Familienverhältnisse müssen geklärt und neu geordnet werden. Diese Komplexität lässt sich durch das *Drei-Kreise-Modell* mit den Einzelsystemen Eigentum (Gesellschafter), Management (Unternehmen) und Familie beschreiben.¹³ Da die Nachfolgethematik alle diese drei Systeme berührt, müssen die Weichen für eine Übergabe in jedem System gestellt werden. Längst nicht alle Familienunternehmen durchleben einen solchen Prozess der Veränderung erfolgreich, denn Ausstieg und Übergabe sind nicht nur ein komplexer, sondern auch emotionaler Entscheidungsprozess, der oft schwieriger verläuft als erwartet.¹⁴ Deshalb ist die Regelung der Nachfolge eines der wichtigsten Anliegen und Aufgaben von Familienunternehmen.¹⁵ Die hohe Relevanz des Nachfolgethemas spiegelt sich auch in der Anzahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen wider. Im Vergleich zu anderen Forschungsthemen rund um Familienunternehmen gilt

die Nachfolge als eine der häufigsten Untersuchungsgegenstände.¹⁶

2. Familieninterne Nachfolge

Sobald Eigentum und Führung von einem Familienmitglied auf ein anderes übergeht, spricht man von einer familieninternen Nachfolge.¹⁷ Obwohl empirische Zahlen (vgl. Abbildung 2) die hohe praktische Relevanz dieses von Familienunternehmern präferierten Modells der Nachfolge belegen, sind wissenschaftliche Arbeiten zu diesem Thema fragmentiert.¹⁸ Gründe für eine Nachfolge innerhalb des Familienkreises sind zum einen u.a. der Ressourcenerhalt und die Bewahrung einer spezifischen Unternehmenskultur.¹⁹ Zum anderen die Sicherstellung der Unternehmenskontrolle durch die Familie und die geringere finanzielle Belastung.²⁰ Oft gestalten sich familieninterne Nachfolgelösungen jedoch komplexer und nehmen mehr Zeit in Anspruch als andere Übergabemodelle.²¹ Auffällig ist, dass nur bei einem relativ kleinen Anteil aller familien-

⁸ Vgl. Zellweger/Sieger, *Coming home or breaking free? Career choice intentions of the next generation in family businesses* 2012, S. 35

⁹ Vgl. Kay/Suprinovič, *IfM Bonn Daten und Fakten* Nr. 11 2013, S. 19

¹⁰ Vgl. DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2013, S. 3

¹¹ Vgl. Moog/Kay/Schlömer-Laufen/Schlepphorst, *IfM Bonn Materialien* Nr. 216 2012, S. 18

¹² Vgl. Cadieux/Lorrain/Hugron, *Family Business Review* 2002, S. 18

¹³ Dieses Modell geht auf die Wissenschaftler Tagiuri und Davis (1982) zurück

¹⁴ Vgl. Langenscheidt/May, *Lexikon der deutschen Familienunternehmen* 2014, S. 19

¹⁵ Vgl. Chua/Chrisman/Sharma, *Family Business Review* 2003, S. 91

¹⁶ Vgl. Cabrera-Suárez, *The Leadership Quarterly* 2005, S. 72

¹⁷ Vgl. De Massis/Chua/Chrisman, *Family Business Review* 2008, S. 183

¹⁸ Vgl. Debicki/Matherne/Kellermanns/Chrisman, *Family Business Research* 2009, S. 162

¹⁹ Vgl. Zhara/Hayton/Salvato, *Entrepreneurship Theory & Practice* 2004, S. 363

²⁰ Vgl. Ansari/Goergen/Mira, *Journal of Corporate Finance* 2014, S. 8

²¹ Vgl. Halter/Kammerlander, *KMU Next Schriftenreihe* 2 2014, S. 53

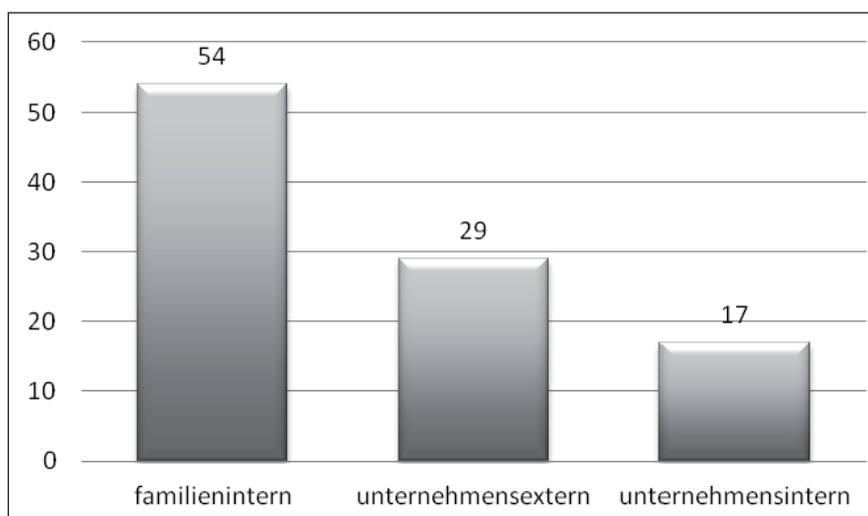


Abb. 2: Gewählte Nachfolgelösungen in % (Quelle: Kay/Suprinovič (2013), S. 19)

internen Übergabefälle eine Tochter die Nachfolge antritt.²² Nimmt man aber an, dass Frauen verstärkt in Managementebenen gelangen, so kann geschätzt werden, dass bis zum Jahr 2035 schon 31 % der Familienunternehmen von einem weiblichen Nachfolger weitergeführt werden.²³ Diese Prognose steht im Gegensatz zu Einschätzungen aus dem Jahr 2010, wonach die deutsche Volkswirtschaft eine Gesellschaft von Familienunternehmen bleiben wird, die vor allem von Männern geleitet wird.²⁴ Der nun erwartete Anstieg zeigt die zunehmende Bedeutung der Frauen für die Kontinuität und das Wachstum von Familienunternehmen.²⁵

3. Zwischenfazit

Heute zeichnet sich in der Wirtschaft ein erkennbarer Wandel ab, denn die Zahl der Frauen, die eine Führungsposition verantworten, steigt kontinuierlich, wenn auch langsam. Hier lässt sich eine Parallele zu Familienunternehmen ziehen, denn mehr Töchter fordern ihren Anspruch auf eine Managementposition ein und

steigen nach oder schon während ihrer Ausbildung in das Unternehmen ein.²⁶ Viele Töchter sind zunehmend karriereorientiert und sich ihrer Stellung bewusst.²⁷ Da die kulturelle Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen in Nordamerika und Europa seit Ende der siebziger Jahre gestiegen ist, wurde angestrebt, Frauen auch an der Spitze von Familienunternehmen zu etablieren. Dennoch sind Töchter im Kontext der Nachfolge immer noch eine oft nicht genutzte Ressource, die maßgeblich zum Wettbewerbsvorteil eines Familienunternehmens beitragen könnte.²⁸ Wenn auch heutzutage 45 % aller Beschäftigten Frauen sind und nennenswerte Unternehmen wie Würth, Trumpf, Henkel oder die Schaeffler Gruppe erfolgreich mit Frauen als Nachfolgerinnen im Top Management oder Beirat bzw. Aufsichtsrat agieren, so ist doch die Rolle als Unternehmerin noch keine Selbstverständlichkeit.²⁹ Ein ähnliches Bild zeigt die bestehende Literatur zu diesem Thema. So wurde die Rolle der Frau in Familienunternehmen und insbesondere die Nachfolge durch Töch-

ter bisher nur wenig untersucht.³⁰ Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, dem Thema weibliche Nachfolge und hier im Besonderen der Übergabekonstruktion Mutter auf Tochter mehr Beachtung zu schenken.

III. Unternehmensnachfolge durch Töchter

1. Rolle von Töchter in Familienunternehmen

Generell lassen sich die unterschiedlichen Positionen, die eine Person im Familienunternehmen einnehmen kann, innerhalb des bereits angesprochenen *Drei-Kreise-Modells* einordnen. Auch Töchter lassen sich in ihren Rollen den Einzelsystemen Eigentum (Gesellschafter), Management (Unternehmen) und Familie zuordnen, allerdings muss dabei eine präzise Differenzierung vorgenommen werden. Während Töchter aus Nicht-Familienunternehmen sich eindeutig in bestimmten Bereichen bewegen, in der Rolle als Mutter im Bereich Familie und in der Rolle als Arbeitnehmerin im Unternehmen, können Töchter aus Unternehmerfamilien nicht einer „Einzelrolle“ zugewiesen werden und bewegen sich eher im Bereich der „Schnittstellenrollen“ (vgl. Abbildung 3).³¹ Dies lässt sich darauf zurückführen, dass viele der Töchter, ebenso wie Söhne, in ihrer Funktion als Anteilseignerinnen schon sehr früh an das Unternehmen gebunden sind und familiäre sowie unternehmerische Entscheidungen sich von Beginn an überlappen.³² Ergänzend anzumerken ist, dass die Rolle von Töchtern im Familienunternehmen stark vom sozialen Kontext, aber auch von gesellschaftlichen Erwartungen, was Frauen im Beruf und in der Familie leisten sollten, beeinflusst wird.³³

22 Vgl. Kerkhoff/Ballarini/Keese, haben ermittelt, dass es sich dabei um 20 % aller Übergabefälle handelt, vgl. Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen 2004

23 Vgl. Otten-Pappas, WIFU-Forschungspapier Nr. 11 2011, S. 3

24 Vgl. Haunschild/Wolter, IfM Bonn Materialien Nr. 199 2010, S. 28

25 Vgl. Jimenez, Family Business Review 2009, S. 53

26 Vgl. Jimenez, Family Business Review 2009, S. 53

27 Vgl. Kothari/Tobwala, Pacific Business Review 2010, S. 61

28 Vgl. Overbeke, Journal of Family Business Strategy 2013, S. 201

29 Vgl. Röhl/Schmidt, Unternehmensnachfolgen durch Frauen 2010, S. 5

30 Vgl. Wang, Journal of Family and Economic Issues 2010, S. 475

31 Vgl. Erdmann, WIFU Working Paper Series Nr. 10 2011, S. 5

32 Vgl. Erdmann, WIFU Working Paper Series Nr. 10 2011, S. 6

33 Vgl. Constantinidis/Nelson, International Management 2009, S. 43

In Gesellschaften, die offen für Frauen in Führungsebenen sind und die Vereinbarkeit von Kind und Führungsposition unterstützen, fällt es Unternehmertöchtern deutlich einfacher sich für den Weg als Nachfolgerin zu entscheiden, als in solchen Gesellschaften, die traditionellen Rollenbildern mehr Wert zusprechen.

2. Gleichgeschlechtliche Nachfolge

Übergeber präferieren tendenziell einen Nachfolger desselben Geschlechts.³⁴ Dies zeigen auch die wenigen Studien zu der Übergabekonstellation Mutter auf Tochter, wonach Mütter ihre Töchter stärker in der Nachfolgerrolle sehen, als Väter dies tun. Die Forschung zu Familienunternehmen hat sich bisher aber auf die Nachfolge Vater-Tochter konzentriert.³⁵ Die wenigen Untersuchungen zu der besonderen Konstellation Mutter-Tochter legen den Fokus meist auf die Perspektive der Mutter als Übergeberin. Hiernach denken die wenigsten aller Übergeberinnen daran, ihr Unternehmen durch die nächste Generation fortzuführen, sondern stattdessen daran, es zu verkaufen.³⁶ Dies resultiert im Wesentlichen daraus, dass sie nicht erwarten, dass einer der Nachkommen, ob weiblich oder männlich, für eine potenzielle Nachfolge bereitstehen könnte.

Bisher³⁷ nahm man an, dass viele Übergeberinnen, ähnlich wie männliche Übergeber, sehr stark mit dem Unternehmen verbunden sind und es ihnen schwerfällt im Zuge einer Nachfolge die Kontrolle abzugeben. Gemessen an den bisherigen Untersuchungen sind die Übergeberinnen häufig, auch nachdem eine Übergabe bereits stattgefunden hat, in

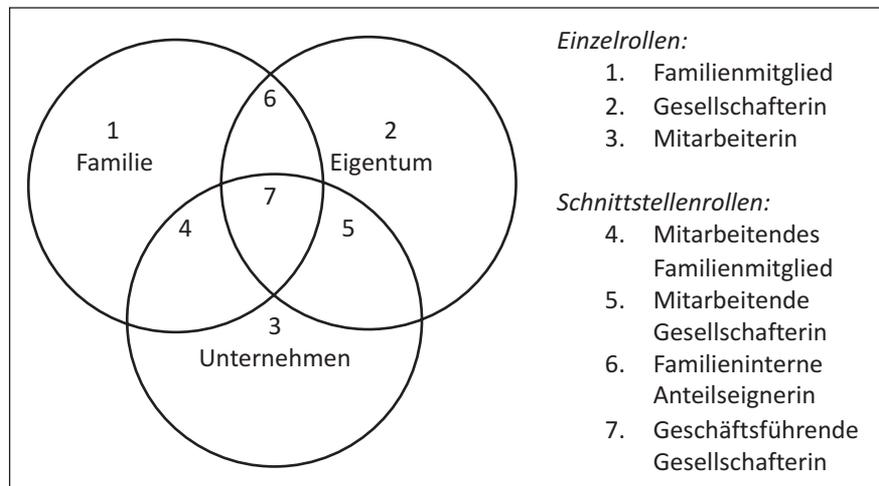


Abb. 3: Einzel- und Schnittstellenrollen von Töchtern in Familienunternehmen (Quelle: In Anlehnung an Kenyon-Rouvinez/Ward (2005), S. 6)

wesentliche Entscheidungsprozesse involviert.³⁸ Viele haben Angst vor dem Machtverlust, der sich im Verlauf der Übergabe ergibt und haben Schwierigkeiten, sich vom Unternehmen zu lösen.³⁹ In vielen Fällen sehen die Übergeberinnen die Notwendigkeit einer Nachfolge durch die nächste Generation nur nachdem ein Schicksalsschlag, wie zum Beispiel Tod des Ehemanns, stattgefunden hat.⁴⁰ Die Sicht der Töchter in diesen Konstellationen wurde bisher kaum beleuchtet und bedarf daher weiterer Forschungsarbeit.

3. Dimensionen im Nachfolgeprozess

Bis dato wird angenommen, dass Mutter-Tochter-Übergaben ähnliche Spannungen aufweisen, wie Vater-Sohn-Übergaben.⁴¹ So werden Söhne nach Eintritt ins Unternehmen in Bezug auf ihr Verhalten und ihre Leistungen in vielen Fällen streng von ihren Vätern überwacht und fühlen sich in ihren Bestrebungen zurückgehalten.⁴² Ferner werden sie oft mit

dem Führungsstil des Vaters verglichen und haben es somit schwer ihren eigenen Weg mit dem Unternehmen zu gehen.⁴³ Es liegt nahe, die Konfliktdimensionen aus der Forschung zu Vater-Sohn-Konstellationen (Kommunikation, Vertrauen, Schatteneffekt und Kampf um Macht und Kontrolle – vgl. dazu im Folgenden) auf Mutter-Tochter-Nachfolgen zu übertragen und zu untersuchen, wie sie sich in dieser Konstellation auswirken.⁴⁴ Da Mutter-Tochter-Übergaben (noch) relativ selten sind, wurden empirische Untersuchungen bislang – soweit ersichtlich – nicht durchgeführt.

Mit dem Ziel, Hinweise zur aktuellen Entwicklung von Mutter-Tochter-Übergaben zu erhalten, wurden Fallstudien auf der Basis von leitfadengestützten Interviews erstellt. Auf Grundlage der Artikelserie „Töchter der deutschen Wirtschaft“, die im Jahr 2008 in der ehemaligen Financial Times Deutschland erschien und über weibliche Nachfolge in deutschen Familienunternehmen berichtete, wurden sechs Nachfolgefälle ausgewählt. Kriterien für die Auswahl der Fälle waren dabei: Die Tochter als Nachfolgerin hält einen signifi-

34 Vgl. Schlömer-Laufen/Kay, IfM Bonn Working Paper Nr. 1 2013, S. 4

35 Vgl. Collins/Grisoni/Seaman/Graham/Otten/Fakoussa, The Modern Family Business Relationships, Succession and Transition 2012, S. 26

36 Vgl. Cadieux/Lorrain/Hugron, Family Business Review 2002, S. 24

37 Vgl. aber im Folgenden unter Ziffer 3

38 Vgl. Cadieux/Lorrain/Hugron, Family Business Review 2002, S. 24

39 Vgl. Vera/Dean, Family Business Review 2005, S. 338

40 Vgl. Vera/Dean, Family Business Review 2005, S. 525

41 Vgl. Vera/Dean, Family Business Review 2005, S. 328

42 Vgl. Tagiuri/Davis, Family Business Review 1989, S. 52

43 Vgl. Erdmann, Unternehmer und Nachfolger. Die Entstehung von Nachfolgebereitschaft 1999, S. 6

44 Da die bestehende Literatur annimmt, dass gleichgeschlechtliche Nachfolgen, Vater-Sohn- und Mutter-Tochter-Konstellationen, viele Parallelen aufweisen, erscheint eine Übertragung der Dimensionen sinnvoll

kanten Anteil von mindestens 20 % am Unternehmen und arbeitet aktiv in der Geschäftsführung. Die Anzahl der Mitarbeiter, sowie die Branchentätigkeit und Umsatzzahlen variierten. Alle Interviews wurden telefonisch durchgeführt um die Anonymität der Unternehmerinnen und deren Aussagen zu dem sensiblen Thema der Nachfolge sicherzustellen.⁴⁵ Die Fragen orientierten sich an den im Folgenden dargestellten Konfliktdimensionen.

3.1 Kommunikation

Die erste Dimension *Kommunikation* beinhaltet alle Aspekte zur verbalen Interaktion zwischen Nachfolgerin und Übergeberin. Es geht darum festzustellen, ob es bestehende Kommunikationsbarrieren gibt, die den Nachfolgeprozess behindern können. Wenn es um das Thema Nachfolge geht, führen die befragten Töchter stets offene Diskussionen mit ihren Müttern und beide Seiten stehen in einem offenen Austausch zueinander. Da über jede Art von Thema gesprochen werden kann, haben die befragten Nachfolgerinnen kaum mit Kommunikationsbarrieren zu kämpfen und Botschaften werden nur selten falsch interpretiert oder wahrgenommen. Einzelne Nachfolgerinnen äußerten, dass ihrer Meinung nach Frauen tendenziell besser mit dem Thema Kommunikation der Nachfolge umgehen könnten als Männer. Die offene Beziehung zwischen Mutter und Tochter sei hierbei ein wesentlicher Punkt.

3.2 Vertrauen

Die zweite Dimension *Vertrauen* umfasst im Wesentlichen die Kontrolle durch die Mutter im Unternehmen und die Skepsis gegenüber den Qualifikationen der Töchter. Des Weiteren geht es darum, wie überzeugt die Mutter von ihrer Tochter als Nach-

folgerin ist und wie viel Unterstützung die Nachfolgerin erfährt.

Die Übergeberinnen zeigten in den Interviews durchweg, dass sie überzeugt von den persönlichen Kompetenzen ihrer Töchter für eine potenzielle Nachfolge sind. Mehr noch, alle Nachfolgerinnen betonten, dass die Mütter sie für ihre Leistungen und ihren Einsatz bewundern. Die befragten Nachfolgerinnen erleben ein starkes Vertrauen seitens der Mutter. Skepsis spielt kaum eine Rolle in der gemeinsamen Beziehung zueinander. Ferner zeigen alle sechs Fälle, dass die Beziehung zwischen Mutter und Tochter sehr eng und Vertrauen ein wesentlicher Bestandteil im Umgang miteinander ist.

3.3 Schatteneffekt

Die dritte Dimension adressiert alle Aspekte zum Thema *Schatteneffekt*. Hier geht es darum, ob Töchter mit dem Führungsstil der Mutter von Externen verglichen werden und ob sie sich der Mutter als erfolgreiche Unternehmerin unterlegen fühlen. Auch geht es um die Thematik der Identitätsentwicklung, sprich ob die Tochter losgelöst von der Mutter ihre eigene Persönlichkeit entwickeln kann.

Die befragten Töchter sehen kaum Parallelen zwischen sich selbst und ihren Müttern. Da die Charaktere oft verschieden sind, unterscheiden sich auch die Führungsstile. In allen sechs Fällen sehen sich die Nachfolgerinnen als selbstständige Einheit und haben nicht das Gefühl im Schatten ihrer Übergeberinnen zu stehen. In einem der Fälle erläuterte die Nachfolgerin, dass sie im Unternehmen bewusst nicht mit der Mutter auf einer Unternehmensebene zusammenarbeite. Sie leitet das Marketing und die Mutter lasse ihr dort freie Hand, um ihre eigenen Projekte durchzuführen. So könne sie sich beweisen und ihre eigenen Kompetenzen ausspielen. Ein möglicher Vergleich beispielsweise in Bezug auf den Führungsstil komme so gar nicht zustande. Auch

in allen anderen untersuchten Fällen definieren die Töchter ihre Rolle im Unternehmen in Abgrenzung zur Mutter und fühlen sich daher nicht unterlegen.

3.4 Macht und Kontrolle

Die letzte Dimension *Macht und Kontrolle* adressiert mögliche Konflikte während der Übergangsphase. Dabei geht es in erster Linie um die Frage, welche Rolle Machtstreben im Nachfolgeprozess spielt und ob der Besitz von Macht nach einem Alles-oder-Nichts-Prinzip definiert wird.

In durchweg allen untersuchten Fällen zeigte sich, dass die Mütter keine größere Schwierigkeiten haben sich langsam vom Unternehmen zu lösen und ihrer Nachfolgerin das Spielfeld zu überlassen, ein Ringen um die Machtposition findet kaum statt. Ferner zeigt sich in den untersuchten Fällen, dass Übergeberin und Nachfolgerin in der Lage sind, Macht im Unternehmen zu teilen, das Alles-oder-Nichts-Prinzip spielt demnach keine Rolle. Auch erleben die befragten Töchter kaum eine Kontrolle ihrer Performance und ihres Verhaltens nachdem sie die Nachfolge angetreten haben. Der Aspekt des Machstrebens im Nachfolgeprozess zwischen Mutter und Tochter spielt in den untersuchten Fällen, im Gegensatz zu manchen Vater-Sohn-Übergaben⁴⁶, kaum eine Rolle. Die befragten Nachfolgerinnen betonten, dass in der Zusammenarbeit mit der Mutter während der Übergangsphase auf ein gutes Miteinander und einen offenen Dialog viel Wert gelegt wird. Eine negative Atmosphäre, wie sie durch Machtkonflikte hervorgerufen werden könnte, entsteht so ihrer Meinung nicht.

3.5 Erklärungsansätze

Die Ergebnisse der durchgeführten Fallstudien lassen vermuten, dass die Beziehung zwischen Mutter und Tochter enger und vertrauter als zwischen

45 Vgl. Irvine/Drew/Sainsbury, *Qualitative Research* 2012, S. 88

46 Vgl. Tagiuri/Davis, *Family Business Review* 1989, S. 52

Vater und Sohn ist. Die Mütter gehen daher auch was das Thema Nachfolge anbelangt, anders auf ihre Töchter zu, als Väter auf ihre Söhne. Von einem psychologischen Standpunkt ist anzunehmen, dass Mütter ihre integrative Aufgabe der Fürsorge, die ihnen im Kreis der Familie zukommt, auch im Unternehmen einbringen.⁴⁷ Die Mütter erzeugen keinen Druck auf ihre Töchter und versuchen bei Konflikten einvernehmlich zu bleiben. Die Natur der Beziehung zwischen Übergeberin und Nachfolgerin und die persönlichen Eigenschaften der Frau als Mutter könnten also wesentliche Ausschlagspunkte dafür sein, wie erfolgreich eine Nachfolge ablaufen kann.

IV. Ausblick

Im Gegensatz zu bisherigen Erkenntnissen, wonach gleichgeschlechtliche Nachfolgen als besonders komplex beschrieben werden⁴⁸, haben die hier untersuchten Übergaben von Müttern auf ihre Töchter durchweg zu einer erfolgreichen Nachfolge geführt und waren weniger konfliktanfällig als dies bei einer Übergabe von Vater auf Sohn häufiger der Fall ist. Die Übergabekonstellation Mutter-Tochter gilt als bisher wenig untersucht. Die vorgenannten Fallstudien legen aber

die Vermutung nahe, dass eine solche Nachfolge mit höherer Wahrscheinlichkeit zum Erfolg geführt werden kann, als andere Nachfolgekonstellationen. Gemessen an den Ergebnissen der durchgeführten Fallstudien scheint die Nachfolgekonstellation Mutter-Tochter die Chance zu bieten, das Modell des Familienunternehmens um eine weitere Facette zu ergänzen und es für künftige Generationen zu sichern. Es bietet sich demnach an, in einer breit angelegten empirischen Studie zu verifizieren, ob diese Vermutung über die vorgenannten Fälle hinaus zutrifft.

Daneben ist festzuhalten, dass die Nachfolge für die meisten jungen Frauen eine Möglichkeit ist, die nicht von Anfang an in Betracht gezogen wird. Die wenigsten sehen sich bereits in jungen Jahren als künftige Unternehmensnachfolgerin.⁴⁹ Dies führt einerseits zwar zu weniger Druck und der Möglichkeit für die Tochter sich zunächst selbst zu finden. Andererseits besteht jedoch die Gefahr, das Potenzial einer möglichen Nachfolgerin zu unterschätzen und zu verspielen. Ableiten lässt sich für die Familienunternehmen daraus, dass weibliche Nachfolger auf ihre spätere Position anders vorbereitet und motiviert werden müssen. Dies erfordert von Seiten der Übergeber mehr Flexibilität in der Gestaltung

des Nachfolgeprozesses. Speziell bei Unternehmertöchtern geht es bei der Entscheidung Nachfolgerin zu werden oder nicht, auch um das Thema Vereinbarung von Familie und Führungsposition. Signalisiert werden sollte der Nachfolgerin deshalb von Beginn an, dass für sie Möglichkeiten geschaffen werden, damit sie Familie und Beruf gut vereinbaren kann.

Genau diese Möglichkeit suchte auch Antje von Dewitz, die das Outdoor-Unternehmen Vaude leitet. In der Rolle als Nachfolgerin und Mutter von vier Kindern erkannte sie die Schwierigkeit Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen. Ohne Zweifel ist soziales Engagement zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor und einer wichtigen Differenzierungsstrategie für Unternehmen geworden.⁵⁰ Im Wissen darüber implementierte Antje von Dewitz eine CSR Strategie, im Rahmen derer flexible Arbeitszeiten eingeführt wurden. Gleichzeitig ließ sie das „Vaude Kinderhaus“ bauen, welches ganztägige Betreuungsprogramme für Kinder von Mitarbeitern anbietet. Sie machte das Unternehmen damit nicht nur zu einem Vorzeigebispiel für gelungenes Social Entrepreneurship, sondern zeigte wie wichtig es für weibliche Führungskräfte ist, Mutterdasein und Karriere in Einklang zu bringen.

47 Vgl. Salganicoff, Family Business Review 1990, S. 130

48 Vgl. Vera/Dean, Family Business Review 2005, S. 328

49 Vgl. Vera/Dean, Family Business Review 2005, S. 321

50 Vgl. Gutberlet/Kern, Corporate Social Responsibility in deutschen Familienunternehmen (Forschungspapier Nr. 6, INTES Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen, Vallendar 2007, S. 6

ABO-SERVICE FÜR ZEITSCHRIFTEN UND INFODIENSTE

- Sie möchten ein Abonnement bestellen?
- Sie möchten Ihre neue Adresse oder andere Änderungen durchgeben?
- Sie möchten gerne ein Probeheft zum Kennenlernen?

Bitte wenden Sie sich an unser Team und halten Sie Ihre Kundennummer bereit. Sie finden die Nummer oben auf Ihrem Adressetikett.



Team Unternehmen und Wirtschaft:

Wiebke Schmidt

Tel.: (02 21) 9 76 68-291

Fax: (02 21) 9 76 68-271

E-Mail:

wiebke.schmidt@bundesanzeiger.de



Bundesanzeiger
Verlag

www.bundesanzeiger-verlag.de