

Die Rolle von Nachfolgerinnen bei der Transformation von Familienunternehmen



Einleitung

Über viele Jahre galt es als ausgemachte Sache, dass der älteste Sohn die Führung des Familienunternehmens übernimmt. Nachfolgerinnen waren die Ausnahme. Doch die Zeit wandelt sich und mit ihr die Rolle von Frauen in Familienunternehmen. Immer häufiger sind sie in verschiedenen Funktionen zu finden – aber immer noch ist die Diskrepanz zwischen Frauen und Männern hoch, wenn es um den Wunsch nach einer aktiven Rolle im Familienunternehmen geht. Frauen sehen sich tendenziell eher als aktive Gesellschafterinnen mit einer Rolle im Aufsichtsgremium, während männliche NextGens ganz konkret die CEO-Position anvisieren.¹

Woran liegt das? Wo sehen sich Nachfolgerinnen in Familienunternehmen selbst? Welche Erfahrungen möchten sie einbringen? Woran scheitern sie? Diesen Fragen sind wir gemeinsam mit der INTES Akademie für Familienunternehmen und Tableau nachgegangen.

¹ Der Unterschied ist frappierend: 70 % der männlichen, aber nur 30 % der weiblichen NextGens wollen die Geschäftsführung im Familienunternehmen übernehmen, siehe <https://www.pwc.de/de/mittelstand/nextgensurvey.html>.





Viel Luft nach oben

Vor allem in den Leitungsebenen und bei großen Familienunternehmen sind Frauen weiterhin in der Minderheit. 2020 hatten gerade einmal 13,6 % der 500 größten Familienunternehmen in Deutschland mindestens eine Frau in der operativen Führung.² Unter den 3,2 Millionen Familienunternehmen ist die Quote kaum besser: 18,4 % werden von einer Frau geleitet.³ Zum Vergleich: In Publikumskonzernen liegt der Frauenanteil in den Vorstandsetagen – nicht zuletzt durch das Führungspositionen-Gesetz I zur Frauenquote in Aufsichtsräten und II für Frauen in Vorständen – bei 38 %.

Die von uns befragten Familienunternehmen sind hier keine Ausnahme. Bei ihnen liegt die Frauenquote bei 35 %, bis in die Führungsorgane schaffen es gerade mal knapp 20 %. Wenn sich eine Frau in die Führungsgremien hochgearbeitet hat, ist sie in der Regel aus der Familie. Externe Managerinnen in der Geschäftsleitung bzw. den Aufsichtsgremien sind in den von uns befragten Familienunternehmen noch seltener.

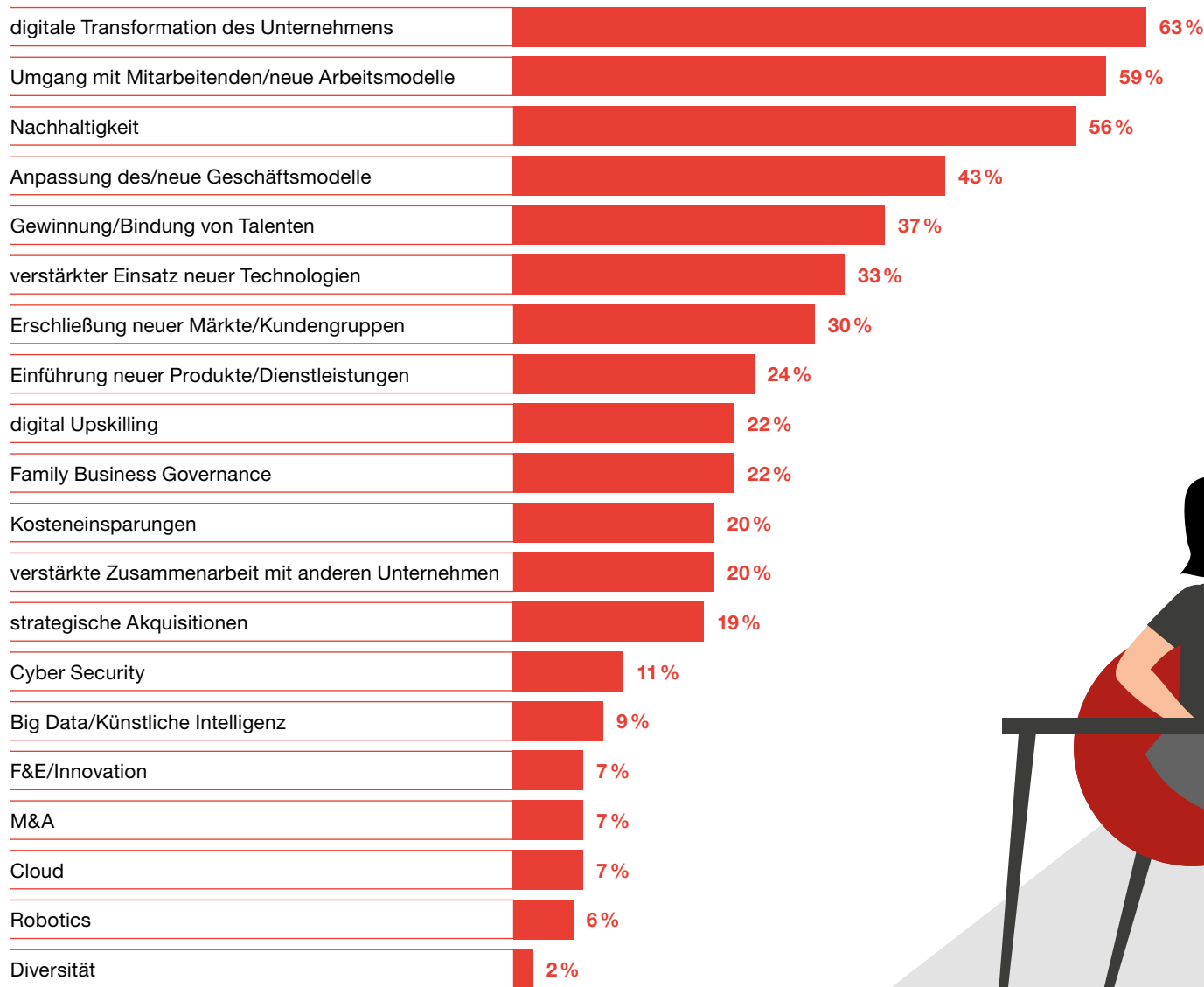
Nachfolgerinnen in der Führung: Mehr als Kosmetik

Das ist mehr als ein Schönheitsfehler in Sachen Diversität. Denn die junge weibliche Generation spielt eine entscheidende Rolle darin, das Familienunternehmen für die Zukunft aufzustellen. Und das nicht nur, wenn es um Diversity Management geht. NextGens verstehen sich als Treiber des Wandels. Sie wollen die digitale Transformation und die nachhaltige Ausrichtung des Familienunternehmens vorantreiben, den Umgang mit Mitarbeitenden verbessern und New Work-Konzepte etablieren (s. Abb. 1).

² https://www.wifu.de/bibliothek/weibliche-nachfolge-ausnahme-oder-regelfall/?display_Lng=de&type=study&Lng=de%20en&pdf=1&pg=2.

³ ifM 2022: „Nur jedes 5. Familienunternehmen hat eine Chefin“, <https://www.ifm-bonn.org/meta/news/meldung/artikel/nur-jedes-5-familienunternehmen-hat-eine-chefin>, laut KfW Mittelstandspanel werden 16 % der kleineren und mittelgroßen Unternehmen von einer Frau geführt, siehe KfW „Frauenquote im Mittelstand auf niedrigem Niveau sogar rückläufig: Sind Impulse für Zuwachs an Chefinnen in weiter Ferne?“.

Abb. 1 Eigene Prioritäten weiblicher NextGens in Familienunternehmen



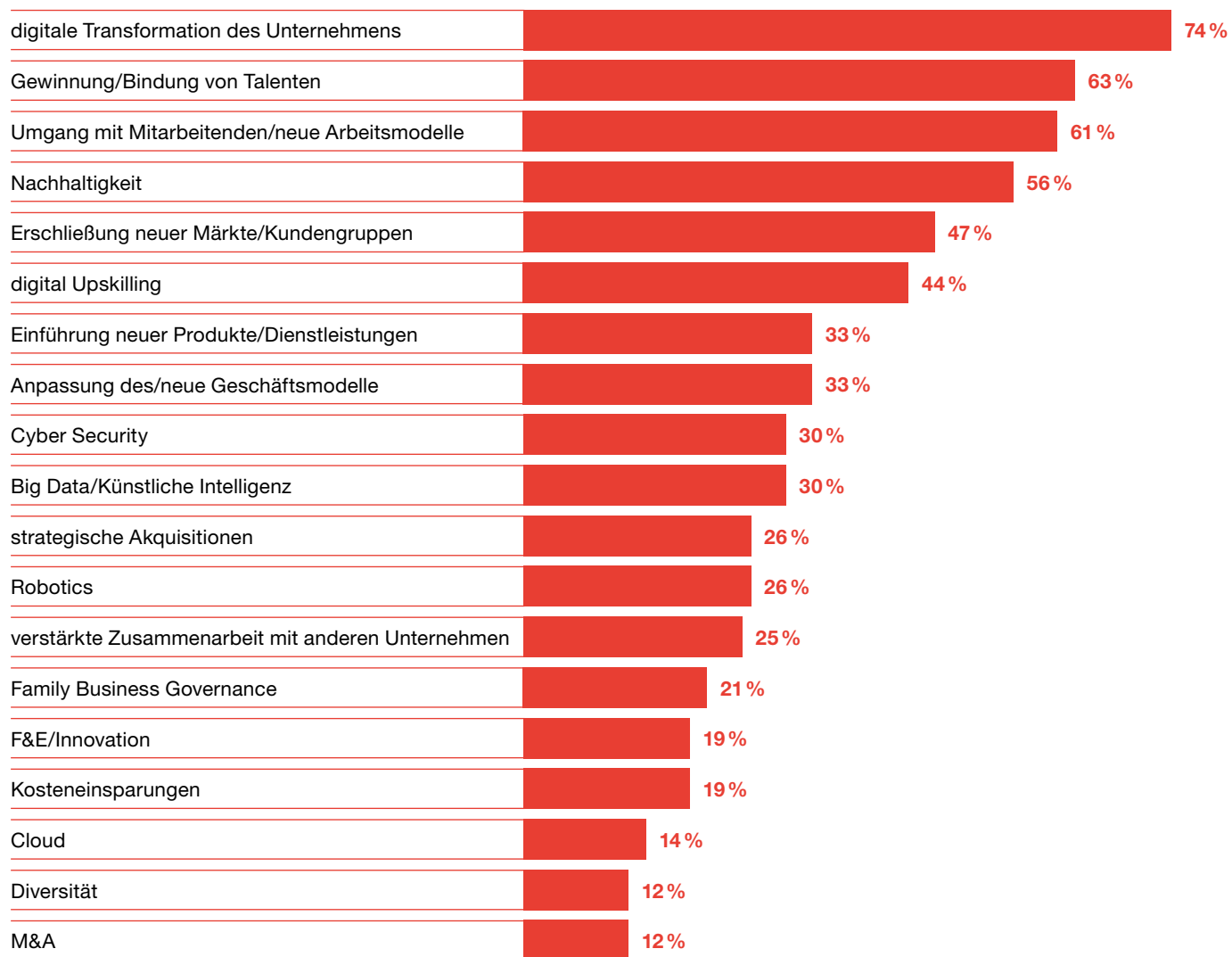
Aus gutem Grund: Den größten Nachholbedarf attestieren die Nachfolgerinnen ihrem Familienunternehmen auch genau in diesen Bereichen: So sagen 74 % der Nachfolgerinnen, dass der digitalen Transformation des Unternehmens ein höherer strategischer Stellenwert im Unternehmen eingeräumt werden sollte, 63 % sehen Verbesserungsbedarf bei der Rekrutierung neuer Fach- und Führungskräfte, 61 % bei der Einführung von New Work-Modellen. Zudem haben mehr als die Hälfte (56 %) der befragten Nachfolgerinnen in ihrem Familienunternehmen Defizite beim Umwelt- und Klimaschutz ausgemacht (s. Abb. 2 auf S. 5).



Die Nachfolgerinnen unter 40 Jahre gehen dabei besonders kritisch mit ihrem Familienunternehmen ins Gericht: 76 % der 20–40-Jährigen, aber nur 33 % der über 40 Jahre alten NextGens sind überzeugt, dass die digitale Transformation stärker im Familienunternehmen priorisiert werden sollte. Auch bei den Themen Nachhaltigkeit (52 % vs. 33 %) und dem Umgang mit dem Fachkräftemangel sehen jüngere NextGens größere Lücken als ältere (52 % vs. 33 %).



Abb. 2 Nachholbedarf des eigenen Familienunternehmens

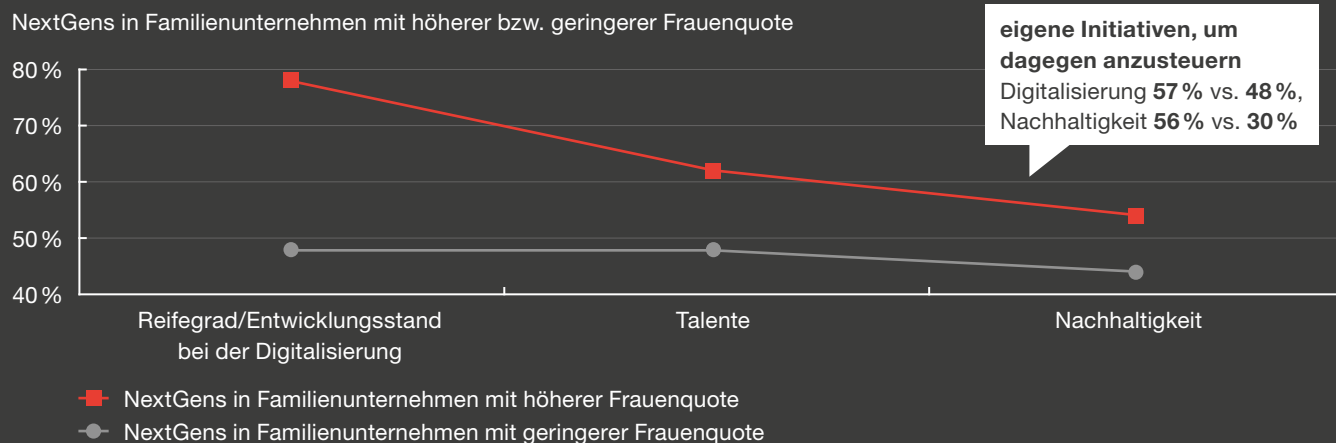


Der Fraueneinfluss im Unternehmen

Besonders interessant dabei ist, dass die befragten NextGens in Familienunternehmen mit einem höheren Frauenanteil in der Geschäftsführung die Notwendigkeit der Transformation deutlich größer einschätzen als die NextGens in Familienunternehmen mit einer geringen Frauenquote. Unterschiede gibt es insbesondere, wenn es um den Reifegrad/Entwicklungsstand bei der Digitalisierung (78 % vs. 48 %) sowie den Bereichen Talente (62 % vs. 48 %) und Nachhaltigkeit (54 % vs. 44 %) geht. Unterschiede gibt es aber auch bei den Plänen, dagegen anzusteuern (Digitalisierung 57 % vs. 48 %, Nachhaltigkeit 56 % vs. 30 %). Dies könnte daran liegen, dass Frauen vielfach nicht nur mit sich selbst kritischer ins Gericht gehen als ihre männlichen Pendanten. Sie beurteilen auch das Umfeld, in dem sie agieren und arbeiten, deutlich kritischer. Bestärkt durch andere weibliche (Führungs)Persönlichkeiten wollen sie diesen Elan stärker nutzen, um ihr Familienunternehmen zu verbessern. Das belegt einmal mehr, dass Diversität nicht nur reine Kosmetik, sondern von zentraler Bedeutung für den künftigen Erfolg des Familienunternehmens ist.



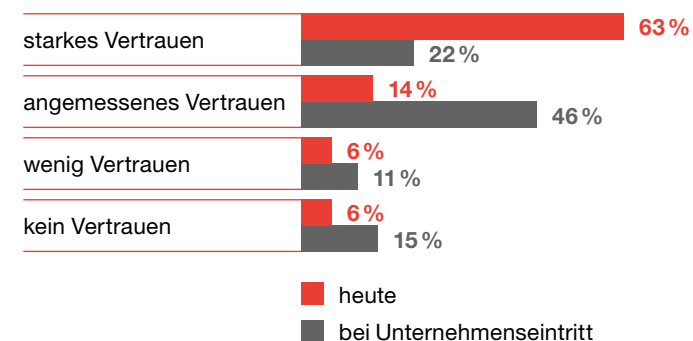
Abb. 3 Notwendigkeit der Transformation abhängig von der Frauenquote in der Geschäftsführung



Vertrauen, Förderung und Unternehmenskultur: Wichtige Bausteine für mehr Diversity

Die von uns befragten Unternehmerfamilien haben die wichtige Rolle ihrer Nachfolgerinnen erkannt. 55 % der befragten Nachfolgerinnen wurden von ihrer Familie gebeten, eine Position im Familienunternehmen zu übernehmen. Druck aus der Inhaberfamilie haben die meisten (78 %) Nachfolgerinnen dabei nicht verspürt⁴, wohl auch weil die Familie großes Vertrauen in die Fähigkeiten ihrer NextGens entgegenbringt. Durchaus zu Recht. Die Befragung zeigt, dass das Vertrauen über die Berufstätigkeit hinweg sogar konstant steigt (s. Abb. 4).

Abb. 4 Vertrauen in die Fähigkeiten der NextGens bei Firmeneintritt und heute



⁴ Jede fünfte Nachfolgerin (22 %) berichtet von hohem (15 %) oder sehr hohem Druck (7 %).

Um Arbeits- und Privatleben miteinander verbinden zu können, profitieren die von uns befragten, im Familienunternehmen tätigen Nachfolgerinnen von der Aufgabenteilung im Unternehmen (66%), flexiblen Arbeitsmodellen (60%) und einer gleichberechtigten Partnerschaft (53%). Auch die Unternehmenskultur spielt eine zentrale Rolle. Erst an 5. und 6. Stelle folgen

Kinderbetreuungsmöglichkeiten und digitale Tools (s. Abb. 5). Hier ist noch viel Luft nach oben.

Auffallend ist dabei, dass viele Nachfolgerinnen von ihren Partner:innen unterstützt werden (s. Abb. 6). Diese übernehmen dafür v.a. eine stärkere Rolle im Haushalt und bei der Kindererziehung, teilweise reduzieren sie auch ihre Arbeitszeit und/oder verzichten auf die eigene Karriere.

Abb. 5 Gründe für die Vereinbarkeit von Familie- und Berufsleben

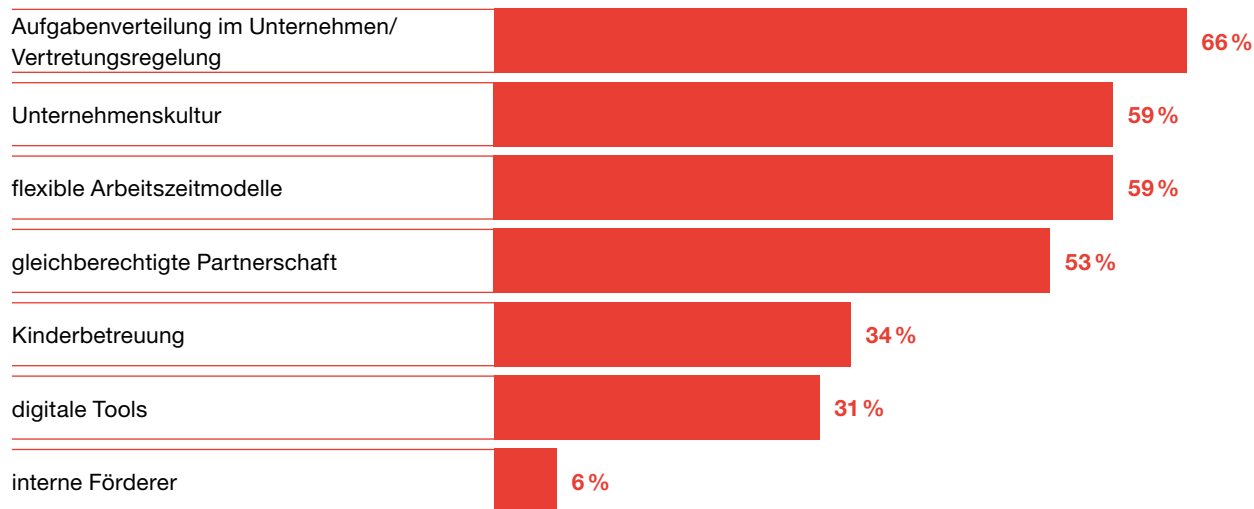


Abb. 6 Unterstützung der Partner:in





Showstopper Zeit und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten

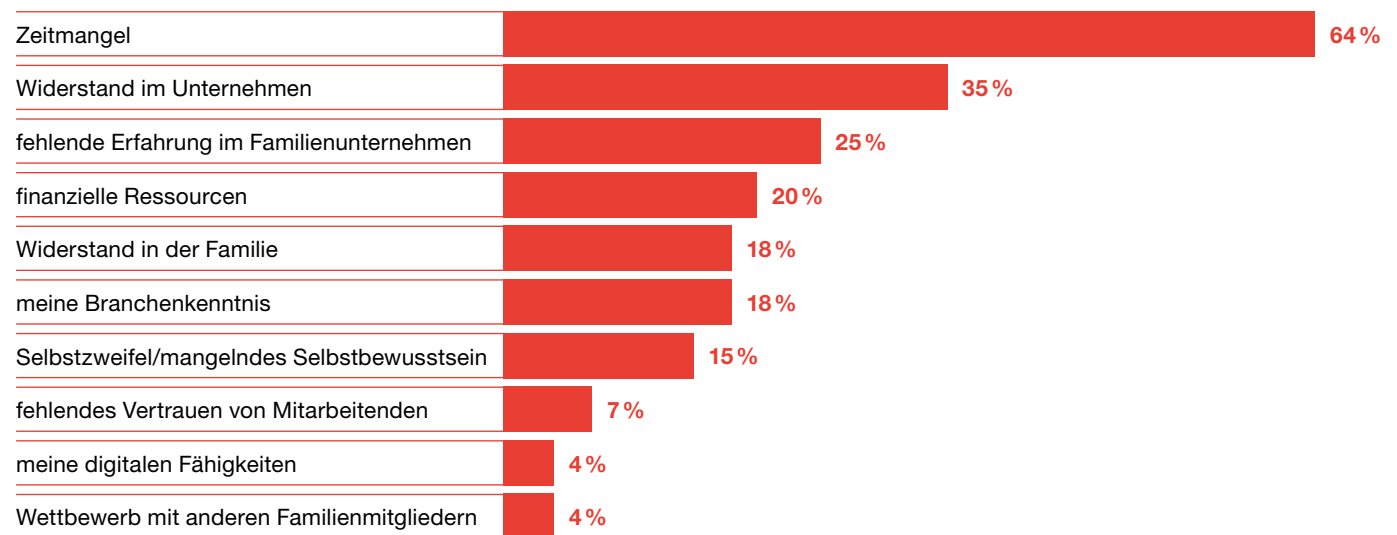
Offenbar ist diese Unterstützung allerdings nicht ausreichend, damit NextGens ihr volles Potenzial entfalten. Denn Nachfolgerinnen werden bei ihrer Transformationsagenda v. a. durch den Faktor Zeit (64 %) behindert. Besonders häufig fehlt Nachfolgerinnen mit Kindern die Zeit, Themen im Unternehmen voranzutreiben (73 % vs. kinderlose Nachfolgerinnen 53 %). Zur Entlastung könnten hier ein deutlicher Ausbau an Kinderbetreuungsmöglichkeiten, eine noch stärkere Entlastung durch die Partner:in im Familienalltag sowie effizientere Abläufe in den Unternehmen beitragen, da vor allem administrative Aufgaben unproduktiven Zeitaufwand schaffen. Weniger Bürokratie, schlankere Prozesse, mehr Automatisierung, stärkerer Einsatz digitaler Tools können hier Abhilfe schaffen.

Zudem ist noch mehr Überzeugungsarbeit innerhalb der Belegschaft notwendig. Denn 30 % der NextGens führen auch Widerstand aus dem Unternehmen als Showstopper für Veränderungen an. Dazu kommt ein möglicherweise

typisch weiblicher Hinderungsgrund bei den befragten NextGens: weniger ausgeprägtes Selbstbewusstsein, v. a. bei jüngeren NextGens. Dies deckt sich auch mit einer Studie der Stiftung Familienunternehmen aus dem

Jahr 2020, nach der weibliche NextGens ein geringeres unternehmerisches Selbstvertrauen haben als ihre männlichen Pendant⁵.

Abb. 7 Hinderungsgründe beim Vorantreiben der eigenen Themen



⁵ Stiftung Familienunternehmen 2020, „Deutschlands nächste Unternehmergegeneration“, 5. Auflage.

Typische Lernfelder

In der Tat fehlt es den Nachfolgerinnen nach eigener Einschätzung aber auch an Fach- und Branchenwissen sowie Erfahrung im Familienunternehmen. Augenscheinlich wird dies insbesondere in den Bereichen Talente und digital Upskilling sowie Cybersicherheit, Robotics und Big Data/Künstliche Intelligenz (s. Abb. 8).

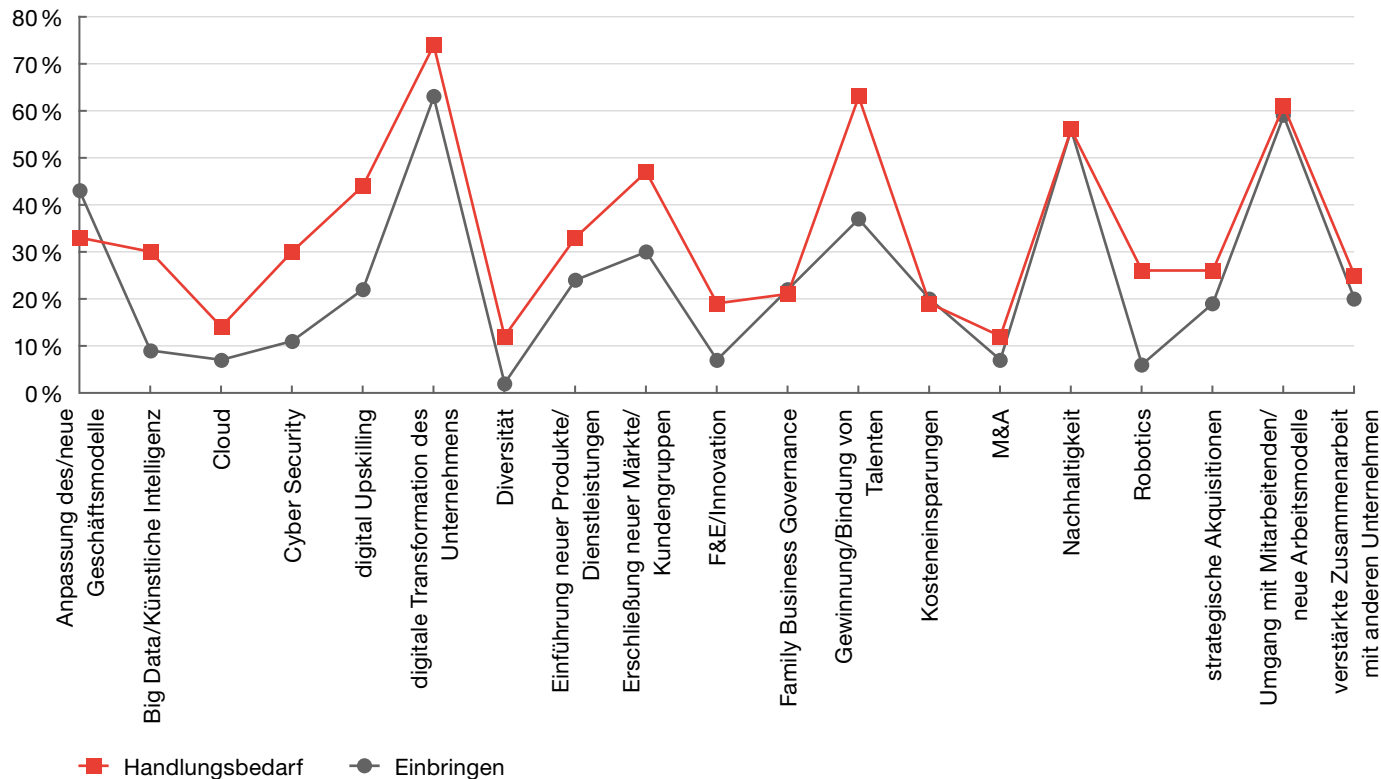
Denn obwohl 63 % der weiblichen NextGens bei der Gewinnung und Bindung von Talenten besonderen Nachholbedarf ihres Familienunternehmens sehen, wollen sich nur 37 % dafür stärker engagieren. Hier wäre mehr Anstrengung dringend geboten, nicht zuletzt im Hinblick auf den anhaltenden Fachkräftemangel, den Familienunternehmen mittlerweile als größte Herausforderung für das Jahr 2022⁶ bezeichnen und der

jedes Jahr in Deutschland einen Schaden von 64 Mrd. € verursacht.⁷ Schließlich werden die besten Köpfe dringend benötigt, um die Innovationskraft zu stärken und die Digitalisierung im Familienunternehmen voranzutreiben.

Weibliche NextGens haben v.a. aufgrund ihres Alters und ihres Geschlechts eine wichtige Signalwirkung auf dem Bewerbermarkt, die sie noch besser nutzen sollten. Dafür spricht auch, dass sie wissen, wie die Arbeitskräfte der Zukunft ticken. Denn sie sind mit neuen Werten, neuen Arbeitsweisen und neuen Prioritäten groß geworden und teilen diese im Idealfall.

Hoch ist die Diskrepanz zwischen dem ausgemachten Rückstand im Familienunternehmen und der eigenen Priorität auch beim Thema Upskilling. Und das, obwohl NextGens als Digital Natives wissen (sollten), welche Qualifikationen im Familienunternehmen gefragt und nötig sind. Dieses Wissen sollten sie noch stärker nutzen und einbringen, um die Zukunftsfähigkeit des Familienbetriebs sicherzustellen.

Abb. 8 Handlungsfelder im Familienunternehmen vs. eigene Prioritäten der NextGen



⁶ <https://www.familienunternehmer.eu/presse-news/pressemitteilungen/detail/article/familienunternehmer-pandemie-ist-immer-noch-dynamisch-deshalb-sollten-es-auch-die-corona-hilfen-sein-1.html>.

⁷ PwC European Private Business Survey 2019.



Cyber Security: Das unterschätzte Problem

Besonders kritisch ist zudem, dass die NextGens das wichtige Thema Cyber Security nicht nur unterschätzen – die Sicherheit der Daten steht bei den Nachfolgerinnen erst an 7. Stelle bei den Prioritäten (30 %) –, sondern auch nicht adressieren wollen. Dabei gehört Cybersicherheit durch die gestiegene Home-Office-Tätigkeit im Zuge der COVID-19-Pandemie und die dadurch gestörte Sicherheitsroutine von Unternehmen, aber auch durch die erhöhte Bedrohungslage im Zuge des Ukraine-Konflikts, auf die Agenda der Geschäftsführung, in der die meisten Nachfolgerinnen tätig sind. Um Cybersicherheit will sich gerade mal jede 10. Nachfolgerin kümmern. Ähnlich stiefmütterlich gehen NextGens mit den Zukunftsthemen Robotics und Künstliche Intelligenz um.

Verwunderlich ist das angesichts des noch immer geringeren Frauenanteils bei den MINT-Berufen und entsprechenden Studiengängen nicht. Das muss sich ändern – sowohl im Bildungsbereich als auch bei der persönlichen Aus- und Weiterbildung der Belegschaft.

Und nun – was tun?

Tipps von Nachfolgerinnen für Nachfolgerinnen

Bemerkenswert ist auch, dass Nachfolgerinnen Diversität als nachgelagert betrachten – nur 12 % sehen hier Nachholbedarf. Dies könnte an den guten Startvoraussetzungen liegen, die die von uns befragten NextGens im eigenen Familienunternehmen vorgefunden haben. Diese sind aber – wie die Unternehmenspraxis zeigt – keinesfalls selbstverständlich.

Aufschlussreich sind vor diesem Hintergrund die Ratschläge, die Nachfolgerinnen anderen weiblichen NextGens erteilen – und von denen hier beispielhaft eine Nachfolgerin der zweiten Generation zitiert wird:

„Vernetzt euch, fragt, tauscht euch aus, traut euch, Probleme anzusprechen, macht das Unternehmen zu eurem Unternehmen und versucht nicht, die Fußstapfen der Vorgänger auszufüllen.“

Eine weitere Nachfolgerin aus einem Technologieunternehmen rät zudem: *„Selbstvertrauen [zu haben] und sich nicht durch, leider immer noch häufig männliche Vorgesetzte, unterbuttern [zu] lassen.“* In die gleiche Kerbe schlägt auch diese NextGen, die sagt: *„Auch wenn es kein leichter Weg ist, als Frau die Anerkennung von Mitarbeitern zu gewinnen, weiterhin an die eigenen Fähigkeiten glauben und weiterkämpfen, bis die Akzeptanz da ist.“* Wichtig sei auch *„sich gut ausbilden*

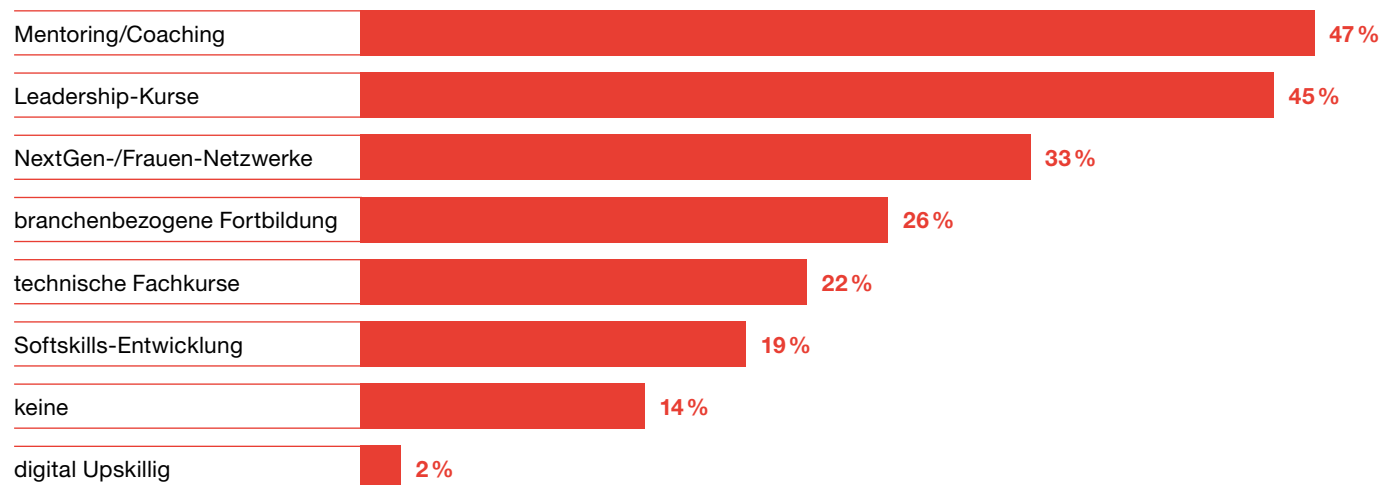
[zu lassen]. Und dann selbstbewusster [zu] sein, sich nicht von Brüdern/Ehemännern/Cousins in den Hintergrund drängen [zu] lassen.“ Auch Mut und Widerstandskraft seien wichtig, wie diese beiden NextGens sagen: *„Traut euch was, gebt Gas und bietet den Männern eine Stirn!“*

Schlussendlich hilft aber auch externe Unterstützung. Als besonders hilfreich werden Coaches und Netzwerke mit Gleichgesinnten angesehen. Und diese sind noch

ausbaufähig. Denn nur gut die Hälfte (47 %) können auf Mentoring bzw. Leadership-Kurse zurückgreifen. Und nur jede dritte NextGen ist Mitglied eines (Frauen)Netzwerks und kann sich dort regelmäßig mit Gleichgesinnten austauschen (s. Abb. 9).

Auch im Hinblick auf die deutlich positive Wirkung, die eine konsequente Frauenförderung auf das Umfeld von NextGens haben, ist hier noch Luft nach oben.

Abb. 9 Unterstützung der Inhaberfamilie



Fazit

Auch wenn sich die Frauenquote in den letzten Jahren erhöht hat, haben Familienunternehmen wie alle Unternehmen noch Nachholbedarf bei der Besetzung von Führungspositionen und -organen. Dabei geht es um weit mehr als die Chancengleichheit von Frauen, wie die Schwerpunkte und Ziele, die sich die junge weibliche Generation gesetzt hat, eindringlich zeigen: Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Fachkräftemangel. Diese Themen bestimmen nicht nur den Zeitgeist. Sie entscheiden ganz besonders über den langfristigen Erfolg von (Familien-)Unternehmen. Unsere Analyse zeigt, dass diese zentralen Themen intensiver bearbeitet werden, wenn Frauen eingebunden sind, sei es in der Führung, aber auch insgesamt im Unternehmen. Auch von ihnen hängt es ab, ob das Familienunternehmen weiterhin erfolgreich ist.

Unternehmerfamilien sind gut beraten, (noch) stärker auf ihre Töchter zu setzen und sie in ihrer Rolle zu unterstützen. Denn sowohl der demographische Wandel, als auch der Fachkräftebedarf in relativ neuen, häufig technologisch geprägten Gebieten zwingt dazu, eine Alternative zu dem derzeit noch häufigsten Typus von Führungskräften zu suchen: deutsche Männer im mittleren Alter. Ein gelungenes Diversity Management sowie ein weiterer Ausbau an Kinderbetreuungs- und Entlastungsmöglichkeiten sind mit Blick auf den langfristigen Erhalt von Familienunternehmen über viele Generationen hinweg alternativlos.



Ihr Kontakt



Uwe Rittmann

Geschäftsführer, Leiter
Familienunternehmen und Mittelstand
PwC Deutschland
Tel.: +49 211 981-1998
uwe.rittmann@pwc.com



Catharina Prym

Geschäftsführerin INTES
Akademie für Familienunternehmen
PwC Partnerin und Leiterin
Family Governance Consulting
Tel.: +49 211 981-5752
catharina.prym@pwc.com



Britta Wormuth

Geschäftsführerin INTES
Akademie für Familienunternehmen
Tel.: +49 151 14267277
b.wormuth@intes-akademie.de



Tanya Nitzsche

Regional Vice President,
Commercial Sales, DACH
Tableau Software
Tel.: +49 69 589976-752
tnitzsche@tableau.com

Wir sind dafür da, Sie noch besser zu machen!

PwC gilt als führender Partner für Familienunternehmen und den Mittelstand. Seit über 25 Jahren verfügen wir über einen eigenen Geschäftsbereich mit Geschäftsführungsverantwortung für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien mit einem einzigartigen Netzwerk an dezidierten Expert:innen, die speziell für die Arbeit mit Familienunternehmen ausgebildet sind – und das weltweit. Unser ganzheitlicher Beratungsansatz von der Strategie bis zur Umsetzung synchronisiert die Interessen des Unternehmens und der Inhaberfamilien und ist damit exakt auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten.

Die Arbeit für Familienunternehmen und Mittelstand bedeutet für uns Verpflichtung und Verantwortung – und ist bei uns „Chefsache“: Uwe Rittmann, der den Bereich bundesweit leitet, ist deshalb – der Tradition folgend – Mitglied der Geschäftsführung von PwC Deutschland.

