



**Töchter in der Nachfolge
von mittelständischen
Familienunternehmen
Warum werden oft 50% des
Nachfolgepotenzials verschenkt?**

EINE DESKRIPTIVE UNTERSUCHUNG AUF BASIS DER SOZIALISATIONSTHEORIEN.

CARLA R. CASPARY

Töchter in der Nachfolge
von mittelständischen
Familienunternehmen
Warum werden oft 50% des
Nachfolgepotenzials verschenkt?

EINE DESKRIPTIVE UNTERSUCHUNG AUF BASIS DER SOZIALISATIONSTHEORIEN.

*Mein besonderer Dank gilt meinen Eltern,
die mich zu einem ehrgeizigen Menschen gemacht haben.*

Ihnen widme ich diese Arbeit.

Vorwort

Die Auswahl eines bestimmten Themas steht meistens in einem bewussten oder unbewussten Zusammenhang mit dem eigenen Lebensinhalt. Wenn ich versuche, einen Bezug der Arbeit zu meinem Leben herzustellen, kann dies an zwei Punkten verdeutlicht werden: Zum einen stamme ich selbst aus einem mittelständischen Familienunternehmen. Ähnlich, wie dies in der Arbeit dargestellt wird, lassen sich auch meine persönliche Motivation zur Nachfolge und die Neigung zum Unternehmertum auf den frühzeitigen Einbezug in unser Unternehmen zurückführen. Das Aufwachsen unter der Bedingung entgrenzter Arbeit, die tägliche Konfrontation mit Problemen des Tagesgeschäfts, der große persönliche Einsatz durch meine Eltern, deren vermittelte Grundwerte, die sich vor allem durch Disziplin, Pflichtbewusstsein und Durchhaltevermögen auszeichneten und das Vorleben einer gewissen Risikofreude führten zur Ausbildung meines unternehmerischen Grundprofils. Hedonistische Motive der Lebensgestaltung wie das Streben nach Freizeitaktivitäten wurden in meiner Familie von keinem Elternteil verkörpert und fast gänzlich aus dem täglichen Leben ausgeklammert. Stattdessen standen die ständige Pflichtorientierung und das Unternehmen im Vordergrund, dem auch sämtliche emotionale Faktoren untergeordnet waren. Der Wunsch, meine eigene Identität und meine persönlichen Antriebe besser zu verstehen, bildete also das primäre Motiv für die Themenwahl. Zudem hat sich im Lauf der Jahre ein großes persönliches Interesse an psychischen Zusammenhängen und latenten Sinngehalten innerhalb von familialen Strukturen sowie an deren Auswirkungen auf den eigenen Lebenslauf herausgebildet. So lassen sich nach meiner Erfahrung die Schritte, die im Leben gegangen werden, häufig als ein Resultat eines bestimmten – wenn auch nur latent wahrgenommenen – familiären Auftrages beschreiben bzw. dienen der Kompensation eines durch familiäre Dynamiken entstandenen persönlichen Mangels. So schmerzlich einerseits die Einsicht in das eigene Seelenleben ist, umso faszinierender sind andererseits die verborgenen inneren Dynamiken innerhalb einer Familienstruktur.

Bevor die Dissertation die Gestalt einer reinen Literaturstudie annahm, wurde ein qualitatives Forschungsdesign (Biografieforschung) fokussiert. Hierbei sollten anhand eines Vergleiches der individuellen Lebensgeschichten von Nachfolgerinnen und Nicht-Nachfolgerinnen Regelmäßigkeiten identifiziert werden, die eine Erklärung beruflich orientierter Persönlichkeitsstrukturen lieferten. Die Rekonstruktion bestimmter Biografie- und Sozialisationsmuster, sprich den biografischen Ressourcen, sollte als Orientierungsrahmen für Personen in gleichen Situationen dienen und zur Steuerung und Prognose zukünftiger Handlungen herangezogen werden. In den Samples sollten nur Nachfolgerinnen und Nicht-Nachfolgerinnen vorgesehen werden, die aus Familien mit mindestens einem Sohn stammten, um eruieren zu können, welche Faktoren sich förderlich darauf auswirkten, dass die

Tochter zur Nachfolgerin designiert wurde. Besonderer Wert sollte darauf gelegt werden, sowohl Töchter zu befragen, deren Mütter das Unternehmen führten, als auch jene, deren Väter im klassischen Sinne die Unternehmer waren. Hierdurch wurde erhofft, neue und differenzierte Erkenntnisse über das Erziehungsverhalten und den Sozialisationsprozess beider Unternehmergruppen generieren zu können.

Im Lauf der Arbeit wurde jedoch sehr schnell deutlich, dass die Nachfolge-Thematik von Frauen in Familienunternehmen eine außerordentliche Komplexität aufweist, bei der auch zahlreiche Aspekte des sozialen und wirtschaftlichen Kontextes mitberücksichtigt werden müssen. Die Generierung von exemplarischem Wissen, die durch die überschaubare Anzahl von Interviews gewährleistet worden wäre, erschien als nicht mehr ausreichend für die Durchdringung des Forschungsgegenstandes. Aus diesem Grund fiel die Entscheidung, stattdessen die Schilderungen auf ein breites deskriptives Spektrum auszuweiten. Dies enthält neben der Abbildung des Nachfolgeproblems aus Sicht des Unternehmens die Darlegung geschlechtsspezifischer Faktoren, denen Frauen in den unterschiedlichen Formen der Erwerbsarbeit begegnen, und die Entstehung einer unternehmerischen Persönlichkeitsentwicklung unter Bezugnahme auf die Sozialisationstheorien. Mit dieser thematischen Erweiterung entwickelte sich ein umfangreicher Rahmen, wodurch der Forschungsgegenstand facettenreich abgebildet und zudem der Anspruch auf eine Grundlagenstudie realisiert werden konnte.

Bei der Fertigung der Arbeit erstreckte sich das Interesse auch darauf, dem Leser vielfältige Anlässe zur Beschäftigung und Reflexion rund um die Thematik der Unternehmensnachfolge zur Verfügung zu stellen. Zudem sollte eine Grundlage geschaffen werden, die es ermöglicht, im Rahmen zukünftiger Forschungsarbeiten weitere disziplinübergreifende Spezifizierungen vorzunehmen und anhand qualitativer Forschung tiefer in die Materie einzudringen. Auch hoffe ich, dass es mir gelungen ist, die Dynamik und Wirkungskraft von Sozialisationsmechanismen darzulegen und bei Unternehmereltern und allen anderen interessierten Lesergruppen eine Sensibilisierung und Reflexion in der Hinsicht zu bewirken, dass jede – bewusste und unbewusste – Aktion eine Reaktion nach sich zieht.

Carla R. Caspary

Abstract

Bei der Betriebsübergabe von Familienunternehmen bestehen aufgrund der häufig anzutreffenden automatisierten männlichen Nachfolgeregelung immer noch hartnäckige Vorbehalte gegenüber weiblichen Nachfolgern. In der vorliegenden Untersuchung werden die ausschlaggebenden Gründe analysiert. Darüber hinaus wird verdeutlicht, warum Töchter dennoch zur Nachfolgerin gewählt werden oder warum ihr Potenzial oft von den Eltern „verschenkt“ wird. Hierbei werden verschiedene Einflussfaktoren und Bedingungen identifiziert, die sich förderlich oder hinderlich darauf auswirken, dass Töchtern die Rolle der designierten Nachfolgerin zugestanden wird. Zudem wird davon ausgegangen, dass die Motivation der Töchter, die Nachfolge anzutreten, auf eine gezielte Sozialisation der Eltern zurückzuführen ist, in der die Übertragung unternehmerischer Werte und Leitbilder erfolgt ist. Zur Erklärung der Ausbildung einer unternehmerischen Grundgesinnung und Identifikation werden die Sozialisationstheorien hinzugezogen. Sollte sich die unternehmerische Qualifikation bzw. Reproduktion der Nachfolgerinnen durch gezielte Sozialisierungsmechanismen als steuerbar erweisen, stellt sich die Frage, ob die frühzeitige Sensibilisierung bzw. Aufklärung der Unternehmereltern über die Möglichkeit einer entsprechenden Förderung des unternehmerischen Potenzials ihrer Kinder das Nachfolgedefizit mittelständischer Unternehmen langfristig entschärfen könnte.

When it comes to taking over family-owned businesses, reservations persist regarding female successors, since succession appears to be automatically male. The present study intends to analyse and share the determining reasons why daughters are nevertheless chosen for succession, or why parents often “give away” their daughters’ potential. In doing so, various influencing factors and conditions will be identified, which are either conducive or impedimental to a daughter’s being chosen as successor. In addition, it is assumed that the motivation of those daughters who do succeed can be attributed to systematic parental socialisation, where entrepreneurial values and principles are passed on. Socialisation theories are consulted for an explanation of the formation of an entrepreneurial ethos and identification. If the entrepreneurial qualification resp. reproduction of female successors should prove to be controllable by systematic socialisation mechanisms, the question arises whether an early awareness rising resp. informing the entrepreneurial parents about the possibility of appropriately advancing the entrepreneurial potential of their children will help defuse the succession deficit in medium-sized enterprises in the long term.

Widmung	I
Vorwort	II
Abstract	IV
Inhaltsübersicht	V
Inhaltsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XI
A. PROBLEMSTELLUNG DER UNTERSUCHUNG	1
1. Einleitung	1
2. Problemstellung	4
3. Zielsetzung der Untersuchung	7
4. Methodik und Aufbau	9
4.1. Methodologische Anmerkungen	9
4.2. Aufbau der Arbeit	10
B. DAS NACHFOLGEPROBLEM AUS DER PERSPEKTIVE DES UNTERNEHMENS	13
1. Abgrenzung mittelständischer Familienunternehmen	13
1.1. Definition und Charakteristika eines Familienunternehmens	13
1.2. Eigenart von Familienunternehmen	16
1.2.1. Begriffsdefinition von Familie	16
1.2.2. Begriffsdefinition von Unternehmung	18
1.3. Familienunternehmen vs. Publikumsgesellschaften	19
1.4. Der Mittelstand	20
2. Die personelle Komponente im Familienunternehmen	22
2.1. Bestimmungsgründe für unternehmerische Aktivität	22
2.1.1. Wirtschaftstheoretische Unternehmerforschung	23
2.1.2. Unternehmerische Motivstruktur	27
2.1.3. Persönlichkeitseigenschaften des Unternehmers	29
2.2. Definition und Abgrenzung des Unternehmerbegriffes	30
2.2.1. Abgrenzung Unternehmer – Manager	31
2.2.2. Abgrenzung Unternehmer – Entrepreneur	31
3. Das Familienunternehmen im Zeitverlauf	33
3.1. Der Gründerunternehmer	33
3.2. Der Nachfolgeunternehmer	35
3.3. Der Folgeunternehmer	35
3.4. Der Lebenszyklus eines Familienunternehmens	36
3.4.1. Das Lebenszyklusmodell nach Rosenbauer	37
3.4.2. Der Lebenszyklus unternehmerischer Entscheidungen	40

4. Kontinuitätssicherung im Familienunternehmen	43
4.1. Die Unternehmensnachfolge – Stand der Forschung	43
4.2. Begriffsdefinition von Unternehmensnachfolge	46
4.3. Die familieninterne Nachfolge	48
4.3.1. Bedeutung der Nachfolgeregelung	50
4.3.2. Der Nachfolgeprozess	52
4.3.3. Das Qualifikationsprofil des Nachfolgers	56
4.3.4. Humankapitalressourcen des Nachfolgers	57
4.3.5. Problemfelder bei der Übergabe der Führungsrolle	60
4.3.5.1. Psychosoziale Einflussfaktoren auf die Übernahmebereitschaft des Juniors	60
4.3.5.2. Psychosoziale Problematik der Nachfolge aus der Sicht des Unternehmers	63
4.3.5.3. Familieninterne Konflikte	67
5. Zwischenfazit	71
C. FRAUEN ALS UNTERNEHMERINNEN UND MANAGERINNEN UND DIE PROBLEMATIK DER WEIBLICHEN NACHFOLGE	73
1. Genderspezifische Aspekte	73
1.1. Biologisches Geschlecht	74
1.2. Soziales Geschlecht	74
1.3. Gender Mainstreaming	75
2. Frauen als Unternehmerinnen	77
2.1. Historischer Exkurs in die Anfänge weiblichen Unternehmertums	77
2.2. Weibliches Unternehmertum – Zahlen und Fakten	79
2.2.1. Geschlechtsspezifische Berufs- und Studienwahl	81
2.2.2. Neue Selbständigkeit von Frauen	85
2.3. Determinanten für die Berufswahl zum Unternehmer	88
2.3.1. Familiäre Rahmenbedingungen	88
2.3.1.1. Traditionelle Rollenverortung der Frau	88
2.3.1.2. Einfluss des Selbständigenstatus im engeren Familienkreis	89
2.3.2. Geschlechtsstereotypisierung und Berufsetikettierung	91
2.3.3. Die mediale Präsenz von Unternehmerinnen	94
2.4. Förderinstitutionen für eine unternehmerische Tätigkeit von Frauen	98
3. Frauen in Führungspositionen	101
3.1. Statistische Daten	101
3.2. Theoretischer Bezugsrahmen für die weibliche Unterrepräsentanz in Führungspositionen	103
3.2.1. Definition des Begriffes Führungskraft	104
3.2.2. Führungsverhalten von Frauen	104
3.2.3. Kriterien für den beruflichen Aufstieg gemäß der betrieblichen Personalpolitik	106
3.2.3.1. Wirtschaftliches Leistungsprinzip	106
3.2.3.2. Senioritätsprinzip	107
3.2.3.3. Netzwerkprinzip und Kooptation	107

3.2.4. Familienbedingter Erklärungsansatz	108
3.2.5. Theorie des weiblichen Arbeitsvermögens	110
3.2.6. Humankapitaltheorie	111
3.2.7. Netzwerk-Theorie	112
3.2.8. Token-Ansatz	114
4. Töchter als Nachfolgerinnen	116
4.1. Zahlen und Fakten zur Unternehmensnachfolge von Frauen	116
4.2. Herausforderungen an Unternehmertöchter für den Antritt der Unternehmensnachfolge	119
4.2.1. Primogenitur als Nachfolgeregelung	120
4.2.2. Stand-by-Funktion von Frauen in Familienunternehmen	121
4.2.3. Unternehmenscharakteristik und die Rolle der Tochter im Familienunternehmen	124
5. Zwischenfazit	126
D. DIMENSIONEN UNTERNEHMERISCHER SOZIALISATION UNTER BEZUGNAHME AUF DIE SOZIALISATIONSTHEORIE	129
1. Sozialisationstheoretische Einleitung	129
1.1. Die Unternehmerfamilie und ihr Einfluss auf eine unternehmerische Grundhaltung	129
1.2. Herausforderungen bei der Ausbildung einer unternehmerischen Berufsidentität von Frauen	131
2. Sozialisationstheorie	135
2.1. Sozialisation und Persönlichkeit	136
2.2. Sozialökologischer Ansatz	139
3. Sozialisation in der Familie	144
3.1. Familiärer Kontext im sozialen Wandel	146
3.2. Habitualisierung durch Reproduktion des sozialen Status der Eltern	149
3.3. Erziehungsverhalten und Kompetenzentwicklung	152
3.3.1. Auffassung von Erziehung	153
3.3.2. Erziehungsstile	157
3.3.3. Das magische Zieldreieck der Erziehung	160
4. Psychologische und soziologische Bezugstheorien	163
4.1. Lerntheorien	164
4.1.1. Lernen durch Konditionierung	166
4.1.2. Sozial-kognitive Lerntheorie – Lernen via Modell	168
4.2. Sozialisation und Geschlecht	172
4.2.1. Ausprägung der Geschlechterrolle	173
4.2.2. Theorien zur Ursache und Wirkung von Geschlechtsunterschieden	176
4.2.2.1. Spielzeugtheorie	177
4.2.2.2. Testosterontheorie	178
4.2.2.3. Abhängigkeitstraining	178
4.2.2.4. Die Konditionierung der Frauen zu Unselbständigkeit	179
4.2.2.5. Die Wirkung von frühkindlichen Geschlechtsrollenmodellen	181

4.3. Sozialisation in der Jugendphase	183
4.3.1. Phaseneinteilung und Abgrenzung von Jugend	183
4.3.2. Die Bedeutung der Gleichaltrigengruppe	184
4.3.3. Veränderte Sozialisationsbedingungen der Postmoderne	186
4.4. Individualisierung und Erlebnisorientierung	187
4.4.1. Ausbreitung der Mediennutzung	190
4.4.2. Selbstsozialisation	192
5. Töchter in der Nachfolge von Familienunternehmen – Chancen und Herausforderungen	194
5.1. Berufsfindung durch Identitätsbestätigung	194
5.1.1. Lernumwelten für eine unternehmerische Ausrichtung	197
5.1.2. Entwicklung einer ausgeprägten Leistungsorientierung	199
5.2. Nachfolge in Familienunternehmen aus psychosozialer Perspektive	203
5.2.1. Auswirkungen eines frühzeitlichen unternehmerischen Einbezugs auf die Ausbildung von Führungsqualitäten	204
5.2.1.1. Die Rolle der Mutter als Entscheidungsträger für die Heranbildung der zukünftigen Nachfolgerin	206
5.2.1.2. Vater-Tochter-Dynamik	210
5.3. Die Motivation einer unternehmerischen Betätigung aus psychoanalytischer Perspektive	214
6. Zwischenfazit	217
E. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK	220
1. Entwicklung eines theoretischen Modells zur Prognose weiblicher Unternehmensnachfolge	220
1.1. Anforderungen an das Modell	220
1.2. Das multidimensionale Modell der Ausprägung der unternehmerischen Persönlichkeit	222
1.3. Komponenten des Modells	224
1.3.1. Förderliche und hinderliche Faktoren für die Entscheidung der Eltern zur weiblichen Nachfolge und der Tochter zum Antritt der Unternehmensnachfolge	224
1.3.2. Ausbildung einer unternehmerischen Grundgesinnung unter Einbezug des sozialisatorischen Umfeldes	227
1.4. Einschränkungen des Modells	230
2. Handlungsempfehlung und Ausblick	231
Literaturverzeichnis	233
Lebenslauf der Autorin	287

1. Einleitung

Über 90%¹ aller deutschen² Unternehmen sind Familienunternehmen¹ – insgesamt bedeutet dies, dass von insgesamt 2.100.000⁴ Unternehmen 2.005.000 familiengeführt sind. Insofern bestimmen Familienunternehmen ausschlaggebend die wirtschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland und leisten einen herausragenden Beitrag zur Zukunftssicherung des Landes. Gleichzeitig haben Familienunternehmen eine wichtige gesellschaftspolitische Funktion, vor allem wegen ihrer Werteorientierung und ihrer Verpflichtung auf Tradition und Innovation.⁵

Quantifiziert man die Übertragungen von Familienunternehmen im Zeitraum 2005 bis 2009,⁶ so ergeben sich 354.000 übertragungsreife Familienunternehmen mit ca. 3,4 Mio. betroffenen Arbeitsplätzen. Hochrechnungen⁷ zeigen die folgende Aufteilung an Nachfolgelösungen: 51,7% der Unternehmensnachfolgen werden familienintern, 10,7% innerhalb des Mitarbeiterkreises, 15,8% extern gelöst und bei 21,8% wird das Unternehmen verkauft oder stillgelegt.

Eine besonders akute Bedrohung der Arbeitsplätze ist gegeben, wenn der Unternehmer plötzlich, z. B. aufgrund eines Unfalls, aus dem Unternehmen ausscheidet (26,3%) oder bei unerwartetem Wechsel in eine andere Tätigkeit, z. B. aufgrund von Ehetrennung (8,1%).⁸ Gerade diese Negativszenarien bedrohen oft auch fortführungswürdige Unternehmen. Dem kann nur durch Vorkehrungsmaßnahmen, d. h. frühzeitige Unternehmensübertragung durch langfristige Vorbereitung und Kompetenzausstattung des Nachfolgers, aktiv entgegengewirkt werden. GERKE-HOLZHÄUER (1996)⁹ weist zudem darauf hin, dass immer mehr Nachfolger die Nachfolge im Familienunternehmen ablehnen. Das fehlende

1 Hierbei wurden nur Unternehmen berücksichtigt, bei denen eine fortbestandswürdige, also auf die nächste Generation übertragbare, Substanz vermutet werden kann und daher einen Umsatz von mehr als 50.000 Euro aufweisen. Vgl. FREUND (2004), S. 60f.

2 Die aufgeführten Zahlenwerte inkludieren sowohl Unternehmen, die von deutschen als auch von ausländischen Unternehmern in Deutschland geleitet werden.

3 Bei den Strukturdaten werden diejenigen Unternehmen als Familienunternehmen bezeichnet, deren Leitung und Eigentum sich in den Händen einer Familie oder auch in wenigen Familienstämmen befindet. Der Familienstatus kann nicht anhand der Rechtsform des Unternehmens ermittelt werden, sondern nur aufgrund einer Einzelfallbetrachtung (hierbei wurden 10.000 Stichproben der Markus-Datenbank (Creditreform) sowie Unternehmensbefragungen zum Abgleich) ermittelt. Vgl. FREUND (2004), S. 64.

4 Von 3 Mio. Unternehmen in Deutschland gehen aufgrund des Mindestumsatzes von 50.000 Euro nur 2,1 Mio. Unternehmen in die Berechnung mit ein. Vgl. FREUND (2004), S. 61.

5 Vgl. DGFU (o. J.), Internet.

6 Die Berechnungen basieren auf der verfügbaren Umsatzsteuerstatistik aus dem Jahre 2002 (vgl. STA 2004), worin die Umsatzgrößenklassen und ihre regionale Verteilung dargestellt sind. Nach Ermittlung der inhabergeführten Unternehmen wurde die Unternehmensübertragungsquote für den Zeitraum 2005 bis 2009 prognostiziert, wobei angenommen wurde, dass die Altersverteilung der Selbständigen mit Beschäftigten in den alten Bundesländern gleich bleiben und sich bei den neuen Bundesländern langsam an die der alten angleichen wird (vgl. FREUND (2004), S. 61-70). Die vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn prognostizierten Schätzungen der Unternehmensübertragungen im Zeitraum 2009 bis 2013 werden im Mai 2010 veröffentlicht und sind momentan noch nicht vorliegend.

7 Auf Basis der Umsatzsteuerstatistik 2002 und diverser Sonderauswertungen (nur Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 50.000 Euro). Vgl. FREUND (2004), S. 83.

8 Vgl. FREUND (2004), S. 80-85.

9 Vgl. GERKE-HOLZHÄUER (1996), S. 97.

Interesse zur Nachfolge basiert jedoch nicht vorrangig auf „Gründen der Bequemlichkeit“, sondern aus dem Instinkt des Nachfolgers heraus, dass ihm wichtige unternehmerische Fähigkeiten fehlen.¹⁰

Von der Problematik des Generationenwechsels sind aber nicht nur die mittelständischen Unternehmen und ihre Mitarbeiter betroffen, sondern auch ihre mittelständischen Zulieferer und Vertriebspartner, die oftmals durch Produktionsstrategien¹¹ oder Dezentralisierungstendenzen in direkter Abhängigkeit zu dem Nachfolgeunternehmen stehen.¹² *„Probleme des mittelständischen Verkaufshauses schlagen sich direkt im Gesamtumsatz nieder. Der Ausfall eines Zulieferers kann verheerende Folgen für die konzernbezogene Gesamtproduktion nach sich ziehen.“*¹³ Die frühzeitige gewissenhafte Planung der Nachfolge wird daher zu einem „nationalen und internationalen Wettbewerbsfaktor“, wobei die Zulieferer nach immer strikteren Bedingungen überprüft werden, bevor die Großkonzerne eine Abhängigkeitsbeziehung eingehen.¹⁴ Aufgrund des hohen gesamtwirtschaftlichen Stellenwerts der Unternehmenskontinuität ist die *„Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen [...] keine Privatsache (mehr), selbst dann nicht, wenn private Belange betroffen sind“*.¹⁵

Obwohl die familieninterne Nachfolge die wichtigste Form der Kontinuitätssicherung ist,¹⁶ bestehen innerfamiliär immer noch geschlechtsspezifische Schranken, da dem wirtschaftlichen Potenzial von Frauen zugunsten der automatisierten Nachfolgeregelung zwischen Vater und Sohn immer noch zu wenig Beachtung geschenkt wird.¹⁷ Die Töchter werden zu meist ausbezahlt und die Söhne erben die Anteile des Unternehmens.¹⁸ Die Vorstellungen der Eltern über den geeigneten Nachfolgekandidaten führen dazu, dass die berufliche Ausbildung der Kinder oft schon in einer relativ frühen Phase feststeht. In der Untersuchung von KEESE (2002) zeigte sich, dass die Ausbildung nahezu aller männlichen Kandidaten auf eine spätere Übernahme ausgerichtet war. Bei den Töchtern fiel der entsprechende Anteil wesentlich niedriger aus. Da einige Frauen erst durch einen unerwarteten Zufall als Nachfolgerin in Betracht gezogen wurden, waren sie oftmals beruflich nicht darauf vorbereitet.¹⁹

10 Vgl. KLEIN (2004), S. 228f. Um den fach- und unternehmensspezifischen Erfahrungsdefiziten entgegenwirken zu können, fordert HENNERKES (1998, S. 374) die gleichberechtigte Integration der Nachfolgeplanung in die klassischen unternehmerischen Planungssäulen der Investitions-, Absatz- und Finanzplanung.

11 Wie Just-in-time-production oder Outsourcing.

12 Vgl. LÖHR (2001), S. 2.

13 RIEDEL (1996), S. 6.

14 Vgl. LÖHR (2001), S. 2.

15 SEIBEL (1990), S. 109.

16 Vgl. TERBERGER (1998), S. 1.

17 Vgl. ISFAN/SCHRÖTER (2002), S. 13.

18 Vgl. KLETT (2005), S. 118.

19 Vgl. KEESE (2002), S. 35.

Nach den Ergebnissen von KEESE (2000) war nur bei 39% der Nachfolgerinnen die Ausbildung an den zukünftigen Anforderungen des Betriebes ausgerichtet.²⁰

Geschlechtsspezifische Vorbehalte äußern sich auch darin, dass Frauen mit einer qualifizierten Berufsausbildung und Führungskompetenz bei der Betriebsnachfolge nachweisbar als weniger geeignet betrachtet werden, obwohl sie oft die besseren Qualifikationen aufweisen.²¹ Die Tatsache, dass jede dritte²² Existenzgründung durch eine Frau erfolgt, während nur jedes 10. Unternehmen²³ von ihr übernommen wird, bestätigt, dass Frauen durchaus über unternehmerisches Potenzial verfügen, ihnen es aber – wenn Brüder vorhanden sind – aufgrund von hartnäckigen Vorbehalten nicht zuerkannt wird. Um in Zukunft die Seniorunternehmer noch stärker zu sensibilisieren, die unternehmerischen Potenziale ihrer Töchter zu nutzen bzw. zu fördern, um den Fortbestand ihres Lebenswerkes zu sichern²⁴, bedarf es nicht nur eines vermehrten Informations-, Qualifizierungs- und Vernetzungsangebotes, worum sich Verbände, Kammern, Ministerien und vor allem Beratungsstellen bereits kümmern,²⁵ sondern vielmehr eines Einstellungswandels in den Köpfen der Unternehmer. Ihnen muss klar werden, dass unternehmerische Neigung nicht durch rein auf dem Geschlecht beruhende Grunddispositionen entsteht, sondern vielmehr durch einen frühzeitigen, aktiven Einbezug der Kinder ins Unternehmen, da nur so unternehmerische Werte und Verhaltensweisen vermittelt und erworben werden können.²⁶ Demnach sind es die Eltern, die bereits in der Kindheit durch bewusste und unbewusste Handlungsweisen entscheidenden Einfluss auf die späteren Karrieren der Kinder ausüben.²⁷

20 Vgl. KEESE (2000), S. 33.

21 Vgl. BGA (o. J.), Internet.

22 Vgl. KAY/GÜNTERBERG/HOLZ/WOLTER (2003), S. 27.

23 Vgl. BGA (o. J.), Internet.

24 Vgl. ISFAN/SCHRÖTER (2002), S. 13.

25 Vgl. BONACKER/BUSCHMANN/CASPARI (2002).

26 Vgl. DUNN/HOLTZ-EAKIN (2000), S. 287-305; WERNER/KRANZUSCH/KAY (2005), S. 92; IANNARELLI (1992), S. 178.

27 Vgl. KEESE (2002), S. 34.

2. Problemstellung

In Anbetracht der beschriebenen Nachfolgesituation stellt sich nun zum einen die Frage, warum die Nachfolger häufig über unzureichende unternehmerische Fähigkeiten und mangelndes Interesse zur Fortführung des Unternehmens verfügen und zum anderen, welche (geschlechtsspezifischen) Rahmenbedingungen die Entwicklung des unternehmerischen Potenzials von Töchtern tangieren.

„Ein guter Familienunternehmer wird man nicht mit der Geburt, sondern durch das Erlernen und Sich-Aneignen persönlicher und fachlicher Voraussetzungen. Diese Voraussetzungen heranzubilden und zu fördern ist bei der Nachfolge in der Familie eine wesentliche Aufgabe der Eltern.“²⁸

Die Unternehmerpersönlichkeit ist nicht angeboren, sondern bildet sich „bei entsprechender Veranlagung durch die Erziehung, die Ausbildung und die Lebenserfahrung des Menschen in seiner spezifischen Umwelt“²⁹ aus.

Den beiden Autoren entsprechend basiert die Unternehmerpersönlichkeit nicht (allein) auf genetisch fixierten Anlagen, die bereits vor der Geburt festgelegt sind und sich durch Reifung ausprägen³⁰, sondern vielmehr auf der Interaktion des Individuums mit seiner Umwelt. Eigenschaften, Einstellungen, Bedürfnisse, Werthaltungen und Antriebe eines Menschen werden also in Auseinandersetzung mit seinen Lebensbedingungen erworben und ausgebildet. Der Prozess der Persönlichkeitsentwicklung eines Menschen, d. h. der Aneignung eines „unverwechselbare[n] Gefüge[s] von Merkmalen, Eigenschaften, Einstellungen und Handlungskompetenzen“, basiert auf der Grundlage seiner biologischen Ausstattung und hängt von der Auseinandersetzung mit seinen Lebensbedingungen ab.³¹ Der Genotyp eines Menschen, d. h. die Gesamtheit seiner genetischen Anlagen, bestimmt zwar die Entwicklungsmöglichkeiten des gesamten Lebenslaufes, allerdings kann die genetische Disposition nur bei entsprechenden Umweltbedingungen freigelegt, d. h. aktiviert werden bzw. wird überdeckt, eingedämmt oder zurückgehalten.³² Die Frage, ob unternehmerische Eigenschaften ein Produkt der Geburt oder der Umwelt, also „made or born“³³ sind, kann an der unterschiedlichen Ausstattung von Persönlichkeitsmerkmalen von Geschwistern verdeutlicht werden: Obwohl Geschwister - unter sonst gleichen Bedingungen - aus dem gleichen sozialen Milieu entstammen, können sich ihre Persönlichkeiten in verschiedene

28 HABIG/BERNINGHAUS (1998), S. 62.

29 LÖWE (1979), S. 296 zit. n. POPPMEIER (2003), S. 84.

30 Biologische Auffassung der Persönlichkeitsentwicklung. Vgl. TILLMANN (2000), S. 13.

31 Vgl. HURRELMANN (2002 a), S. 15f.

32 Vgl. HURRELMANN (2002 a), S. 24.

33 ANDERSECK (2000), Titel.

Richtungen entwickeln. Dies ist darauf zurückzuführen, dass auch innerhalb einer Familie unterschiedliche Umwelteinflüsse auf Geschwister einwirken können. Die Umwelteinflüsse unterscheiden sich in geteilte, d. h. auf alle Mitglieder gleich wirkende Einflüsse, und individuelle, nicht geteilte Einflüsse, die bei den Kindern zu divergenten Entwicklungen führen.³⁴ Diejenigen Umwelteinflüsse, die von Geschwistern nicht geteilt werden, sind v. a. bedingt durch die verschiedenartige Behandlung durch dieselben Eltern, Geschwister und Verwandte anhand von Geschlechtsunterschieden und Geschwisterpositionen sowie durch ganz individuelle Erfahrungen in Gleichaltrigengruppen.³⁵

Der biologischen Sichtweise zur Entstehung von unternehmerischen Persönlichkeitsmerkmalen (*„der geborene Unternehmer“*³⁶), bei der die individuelle Entwicklung auf rein genetischen Dispositionen basiert und durch intrinsische Reifungsprozesse ausgelöst wird, völlig unabhängig von Umweltfaktoren, wird daher bei den weiteren Ausführungen keine Folge geleistet. Hierbei würde die Ausprägung unternehmerischer Eigenschaften den Tenor eines Schicksals bekommen, das bereits vor der Geburt des Kindes feststeht und bei dem die Veranlagung zum Unternehmer *„von der großen Lotterie im Moment der Empfängnis bestimmt“*³⁸ wird. Unternehmertum wird also nicht mehr als angeboren, sondern als weitgehend erlernbar angesehen. Der Forschungsschwerpunkt basiert auf der Grundlage einer soziologischen Disposition und geht davon aus, dass die Umweltbedingungen sich in einer Art Wirkungsbeziehung auf die Entwicklung von Persönlichkeitseigenschaften auswirken. Dies wird als dynamischer Lernprozess verstanden, wobei nach dem Durchlaufen unterschiedlicher Phasen das Ziel der Ausstattung an gewünschten Fähigkeiten und Eigenschaften erreicht sein soll.³⁹

Gerade weil sich die Sozialisationsumwelt von Unternehmerkindern durch eine Überschneidung von Familien- und Unternehmenssphäre kennzeichnet, sie also häufig bereits in frühem Alter mit den Belangen des Unternehmens konfrontiert werden, führt dies zu der Annahme, dass die unternehmerische Grundgesinnung bzw. der Wunsch des Kindes zur

34 Vgl. ASENDORPF (2008), S. 75.

35 Vgl. ASENDORPF (2008), S. 75f.

36 ANDERSECK (2000), S. 9.

37 Vgl. NEYER/LEHNART (2008), S. 82; ASENDORPF (2008), S. 70.

Auch der aktuelle Forschungsdiskurs führt 50% der Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltenseigenschaften eines Menschen auf seine genetische Ausstattung und ca. 50% auf die Wirkung von Umweltbedingungen zurück. Vgl. HURRELMANN (2002 a, S. 24). Der genetische Einfluss auf Persönlichkeitsmerkmale wurde inzwischen auf Grundlage von zehntausenden Zwillingspaaren, Paaren von Adoptivgeschwistern, Paaren von Halbgeschwistern und Eltern-Kind-Paaren erhoben. Hierbei umfasst der genetische Einfluss auf den IQ etwa 50% und auf selbst beurteilte Persönlichkeitsmerkmale etwa 35-50%. Eineiige Zwillinge entstammen derselben Eizelle, aus der sich später zwei Individuen entwickeln, und sind deshalb genetisch identisch. Adoptivgeschwister sind genetisch so verschieden wie zwei zufällig aus einer Population herausgegriffene Menschen. Diese Ähnlichkeiten werden genutzt, um den relativen Einfluss von Genom und Umwelt auf die Merkmalsunterschiede einer bestimmten Population abzuschätzen. Vgl. ASENDORPF (2008), S. 74, Daten von CHIPUER/ROVINE/PLOMIN (1990) und LOEHLIN (1992).

38 Zitat der beiden Forscher Lykken und Telegen, zit. bei ANDERSECK (2000), S. 10.

39 Vgl. BÜHRMANN/HANSEN/SCHMEINK/SCHÖTTELNDREIER (2007), S. 151. Dies steht in Gegensatz zu der Auffassung von Schumpeter, der Unternehmertum als angeboren sieht. Vgl. SCHUMPETER (1993, 1934), zit. n. BÜHRMANN/HANSEN/SCHMEINK/SCHÖTTELNDREIER (2007), S. 175.

Nachfolge auf die gezielte Wirkung der Sozialisationsinstanzen im Kindheits- bzw. Jugendalter zurückzuführen sein könnten.⁴⁰ Insofern würde eine gezielte und in einem frühen Stadium ansetzende duale Sozialisation, in der es auch zur Ausprägung der beruflichen Orientierung kommt, zur Herausbildung des unternehmerischen Habitus des Kindes führen. KLEIN (2004) konstatiert, dass die entscheidenden Weichen in Bezug auf die Erziehung und Prägung der Kinder in den ersten Lebensjahren gestellt werden, da zu dieser Zeit intuitiv die Werte und Einstellungen der Eltern zum Unternehmen kennen gelernt und internalisiert werden. Dem System Familie und den daraus hervorgegangenen Erziehungsleistungen sowie der frühzeitigen Verankerung eines Wert- und Normenkonzeptes – anhand dessen das private und berufliche Engagement des Nachwuchses geformt und gefördert wird – kommt daher im Nachfolgeprozess eine Schlüsselrolle zu.⁴¹ Dementsprechend könnte durch eine gezielte frühzeitige Vermittlung des unternehmerischen Leitbildes die Anzahl der Jugendlichen erhöht werden, die sich für Selbständigkeit entscheiden.⁴²

...

40 Vgl. ANDERSECK (2000), S. 10f.

41 Vgl. KLEIN (2004), S. 80, ergänzend auch IANNARELLI (1992, S. 74), die herausfand, dass sich die wichtigste Phase der unternehmerischen Entwicklung von Unternehmerkindern bis zum 10. Lebensjahr beläuft, wobei HANDLER (1989) die Initialisierung unternehmerischer Werte auf die Zeit ab dem 15. Lebensjahr des Kindes festlegt. Die unterschiedlichen Altersgrenzen hängen v. a. von der Quantität und Qualität der Zeit (ferner von der Geschwisterkonstellation und von der Unternehmensgeneration) ab, die der Unternehmer und das Kind zusammen verbringen. Vgl. KLEIN (2004), S. 80.

42 Vgl. LEICHT/LAUXEN-ULBRICHT (2005), S. 147.



Bei der Betriebsübergabe von Familienunternehmen bestehen aufgrund der häufig anzutreffenden automatisierten männlichen Nachfolgeregelung immer noch hartnäckige Vorbehalte gegenüber weiblichen Nachfolgern. In der vorliegenden Untersuchung werden die ausschlaggebenden Gründe analysiert. Darüber hinaus wird verdeutlicht, warum Töchter dennoch zur Nachfolgerin gewählt werden oder warum ihr Potenzial oft von den Eltern „verschenkt“ wird. Hierbei werden verschiedene Einflussfaktoren und Bedingungen identifiziert, die sich förderlich oder hinderlich darauf auswirken, dass Töchtern die Rolle der designierten Nachfolgerin zugestanden wird. Zudem wird davon ausgegangen, dass die Motivation der Töchter, die Nachfolge anzutreten, auf eine gezielte Sozialisation der Eltern zurückzuführen ist, in der die Übertragung unternehmerischer Werte und Leitbilder erfolgt ist. Zur Erklärung der Ausbildung einer unternehmerischen Grundgesinnung und Identifikation werden die Sozialisationstheorien hinzugezogen. Sollte sich die unternehmerische Qualifikation bzw. Reproduktion der Nachfolgerinnen durch gezielte Sozialisierungsmechanismen als steuerbar erweisen, stellt sich die Frage, ob die frühzeitige Sensibilisierung bzw. Aufklärung der Unternehmereltern über die Möglichkeit einer entsprechenden Förderung des unternehmerischen Potenzials ihrer Kinder das Nachfolgedefizit mittelständischer Unternehmen langfristig entschärfen könnte.