



Beratungsbedarfe von Unternehmerinnen

Ergebnisse einer Befragung von Gründerinnen und Nachfolgerinnen eines Unternehmens hinsichtlich der Nutzung von Beratungsangeboten

Dipl. Soz. Patricia Eilsberger

Februar 2007



Ausgangssituation

Die Sicherung von Unternehmensnachfolgen in mittelständischen Familienbetrieben gewinnt aufgrund ihrer zunehmenden wirtschaftlichen Brisanz immer mehr an Bedeutung. Diese Einschätzung erfolgt dabei vor dem Hintergrund, dass der Trend familieninterner Generationenwechsel abnimmt, vermehrt die Alternativen wie der Verkauf des Unternehmens oder die externe Übernahme in Anspruch genommen werden und häufig ein Stellenabbau folgt.

Derzeit (Stand 2006) sind es weniger als 45% aller Familienbetriebe, deren Existenz durch einen Generationenwechsel gesichert werden kann.

Selten sind es zudem Töchter, die als Nachfolgerinnen ihres Familienunternehmens in Frage kommen. Schätzungen zufolge wird lediglich jede zehnte Tochter als Geschäftsführerin im Betrieb ihrer Herkunftsfamilie erfolgreich eingesetzt. Dabei sind es weder die formalen Qualifikationen, noch der angemeldete Anspruch, die für die geringe Quote Verantwortung tragen.

Die Erwartung, dass ökonomische Faktoren nicht allein maßgeblich den Entscheidungsprozess von Nachfolgeregelungen beeinflussen, bildet unter anderem den Ausgangspunkt des Forschungsansatzes der Projektgruppe ‚Töchter als Nachfolgerinnen‘ unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. Rolf Haubl am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main (Laufzeit 2004 bis 2006).

Die vorliegende Befragung wurde im Rahmen dieser Projektgruppe durchgeführt und ist Bestandteil meiner Diplomarbeit ‚Unternehmensnachfolge durch Frauen: Beratung als Chance zur Lösung von Nachfolgekollisionen‘.

Es wird davon ausgegangen, dass eine Vorbereitung auf mögliche Widerstände und Vorurteile es potentiellen Nachfolgerinnen erleichtert, mit diesen umzugehen. Allerdings kann eine gezielte Beratung von Unternehmensnachfolgerinnen nur als Erfolgsfaktor fungieren, wenn diese auch in Anspruch genommen wird.

Vor diesem Hintergrund ist die zentrale Fragestellung, welche Beratungsbedarfe erfolgreiche Nachfolgerinnen ihres Familienunternehmens aufweisen und auf welche Aspekte sie sich aus der Retrospektive unvorbereitet fühlen.

Um dem nachzugehen, wurde im Zeitraum Dezember 2005 bis Februar 2006 eine Befragung von erfolgreichen UnternehmerInnen durchgeführt. Um vergleichbare Ergebnisse zu erzielen, wurden sowohl weibliche, als auch männliche NachfolgerInnen und GründerInnen gebeten, an der Befragung teilzunehmen.

Die Befragten

Der Rücklauf der Befragung beträgt 75 Fragebögen. Abbildung 1 zeigt, wie sich die befragten UnternehmerInnen hinsichtlich des Zugangs zur Position der Geschäftsführung verteilen.

GründerInnen bilden einen Anteil von 69,3% (sieben von 52 sind männlich), während NachfolgerInnen zu 30,7% (drei von 23 sind männlich) vertreten sind.

Dies führt dazu, dass die folgenden Vergleiche weiblicher Gründerinnen und Nachfolgerinnen stets vor dem Hintergrund einer heterogenen Verteilung interpretiert werden müssen. Von der geplanten Gegenüberstellung zwischen Unternehmerinnen und Unternehmern ist aufgrund der geringen Fallzahl leider abzusehen.

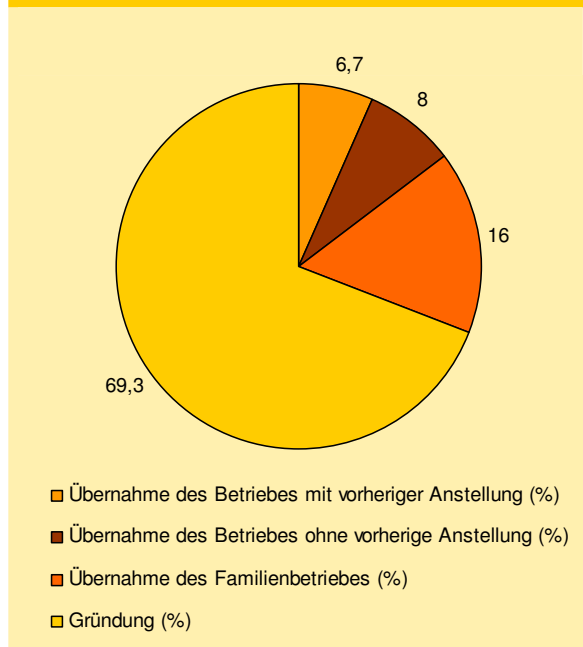
Da die Befragung einen starken Bezug zu Nachfolgerinnen ihres Familienunternehmens (im Folgenden ‚Nachfolgerinnen (FU)‘) aufweist, wird an einigen Stellen konkret auf die Ergebnisse dieser speziellen Zielgruppe einzugehen sein.

63,6% der Gründerinnen sind in der Dienstleistungsbranche, Nachfolgerinnen zu je einem Viertel in den Branchen produzierendes Gewerbe und Dienstleistung vertreten.

In den Bereichen Bau und Einzelhandel führen vermehrt Nachfolgerinnen gegenüber Gründerinnen ihr Unternehmen und einige wenige (< als 10%) Gründerinnen sowie Nachfolgerinnen ordnen sich den Kategorien Medien und Großhandel zu.

Abb. 1 Zugang zur Geschäftsführung

N=75



Zunächst werden die Befragten mit der (Selbst-) Einschätzung konfrontiert, ob sie sich als weibliche Unternehmerin in einer besonderen Position sehen.

Etwa jede zweite Gründerin bejaht dies. Zusammengefasst ergeben sich folgende Argumente:

„Ursache sind die klassischen Geschlechterrollen“

„Frauen agieren vorsichtiger“

„Männer unterscheiden sich im Führungsverhalten“

Nachfolgerinnen (FU) geben zu 72,7% an, dass es einen Unterschied macht, ob Mann oder Frau ein Unternehmen der eigenen Herkunftsfamilie übernimmt. Begründet wird dies an erster Stelle mit

„Übernahme von traditionellen, patriarchalischen Strukturen“

und

„Als Frau wird man nicht erst genommen“

Inanspruchnahme von Beratung

Über 80% aller befragten Unternehmerinnen haben Beratung in Zusammenhang mit der Gründung bzw. Übernahme in Anspruch genommen. Abbildungen 2 und 3 zeigen die Beratungsschwerpunkte zum Zeitpunkt **vor** und **nach** der Übernahme/Gründung.

Es lässt sich erkennen, dass sowohl Gründerinnen, als auch Nachfolgerinnen zum Zeitpunkt **vor** der Gründung/Übernahme besonders hinsichtlich steuerlichen, rechtlichen und finanziellen Themen Berater konsultieren.

Auch **nach** der Gründung/Übernahme werden die Schwerpunkte Steuer, Recht und Finanzen von beiden Gruppen genannt. Im Unterschied zu Gründerinnen allerdings nehmen bei Nachfolgerinnen die Aspekte der Betriebsführung den zweiten Rangplatz innerhalb der Nutzungsreihenfolge ein. Interessant ist, dass 64% derjenigen Nachfolgerinnen, die sich zu Fragen der Betriebsführung beraten lassen, über eine kaufmännische Ausbildung verfügen.

Daraus ließe sich schlussfolgern, dass eine berufliche Qualifizierung im kaufmännischen Bereich dem Bedarf nach Beratung zu diesem Thema scheinbar nicht gegenüber steht.

Persönlichkeitscoaching wird von Gründerinnen eher zum Zeitpunkt nach der Gründung genutzt (58,8% gegenüber 22,5%). Betrachtet man die Verteilung der Gründerinnen erneut aus der Perspektive der Selbsteinschätzung ihrer eigenen Position, zeigt sich Folgendes:

Ca. zwei Drittel der Frauen, die einen Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Gründungen sehen, nahmen *kein* Persönlichkeitscoaching vor und während der Gründung in Anspruch. Umgekehrt haben 60% der Gründerinnen, die diesen Unterschied verneinen, dieses Coaching in Vorbereitung und als Prozessbegleitung genutzt.

Abb. 2 Beratung „vor“ der Übernahme/Gründung
Gründerinnen, n=40; Nachfolgerinnen n=18

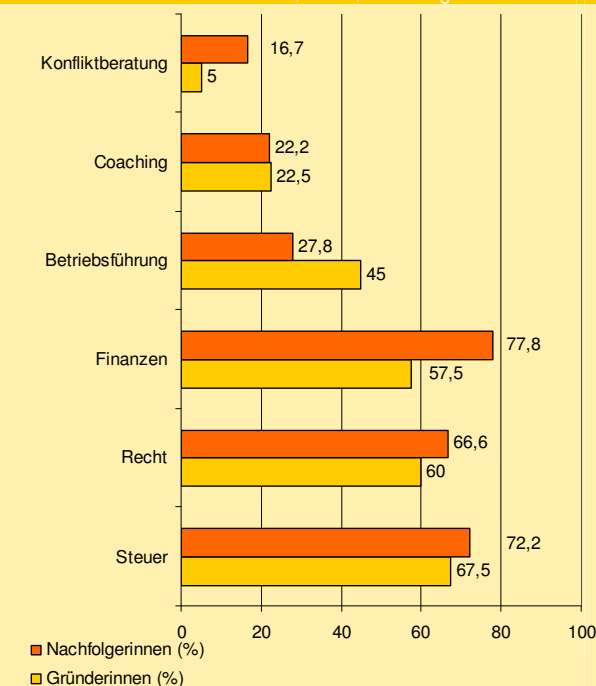
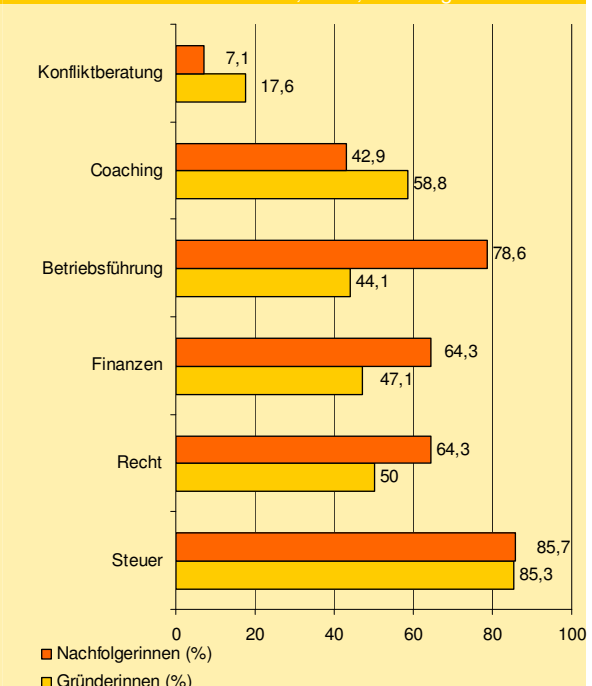


Abb. 3 Beratung „nach“ der Übernahme/Gründung
Gründerinnen, n=34; Nachfolgerinnen n=14



Erwartungen an BeraterInnen

Weiterhin interessiert, ob sich die Unternehmerinnen aus der Retrospektive auf bestimmte Aspekte oder Situationen unzureichend vorbereitet fühlen. Während ca. jede zweite Gründerinnen dies bejaht, sind es lediglich 36,4% der Nachfolgerinnen (FU). Konkret ist es an erster Stelle für Gründerinnen der Wunsch nach weiterer Begleitung generell und Betriebs- und Steuerberatung, die in ihrer Beratungsnotwendigkeit unterschätzt wurden. Die befragten Nachfolgerinnen (FU) nennen konkret die Vorbereitung auf familiäre Konflikte und ebenfalls Steuer- bzw. Betriebsberatung generell.

Zusätzlich zu der Bitte, die Nutzung von Beratung hinsichtlich der fachlichen Themen und der Zeitpunkte zu spezifizieren, werden Unternehmerinnen mit Beratungshintergrund auch mit ihren Erwartungen an BeraterInnen konfrontiert.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich Gründerinnen von Nachfolgerinnen (FU) hinsichtlich ihrer Erwartungen an BeraterInnen voneinander kaum unterscheiden. Nach der Häufigkeit der Nennungen sortiert, ergibt sich folgende Rangfolge (Abbildung 4 und 5).

Sowohl innerhalb der Gruppe der Gründerinnen, als auch der Nachfolgerinnen (FU) sind die Erwartungen an BeraterInnen relativ hoch. Selbst die in der Erwartungsreihenfolge letztgenannten Aspekte sind noch für über 30% zentral (mit Ausnahme der Geschlechtssensibilität für Nachfolgerinnen des Familienunternehmens).

Obgleich die ‚Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Aspekte‘ einen eher untergeordneten Rangplatz einnimmt, wird diese Kompetenz von 60% der Gründerinnen erwartet, die sich als weibliche Unternehmerin in einer besonderen Position sehen.

Abb. 4 Erwartungen an BeraterInnen I

Gründerinnen, n=40; Nachfolgerinnen des FU n=9

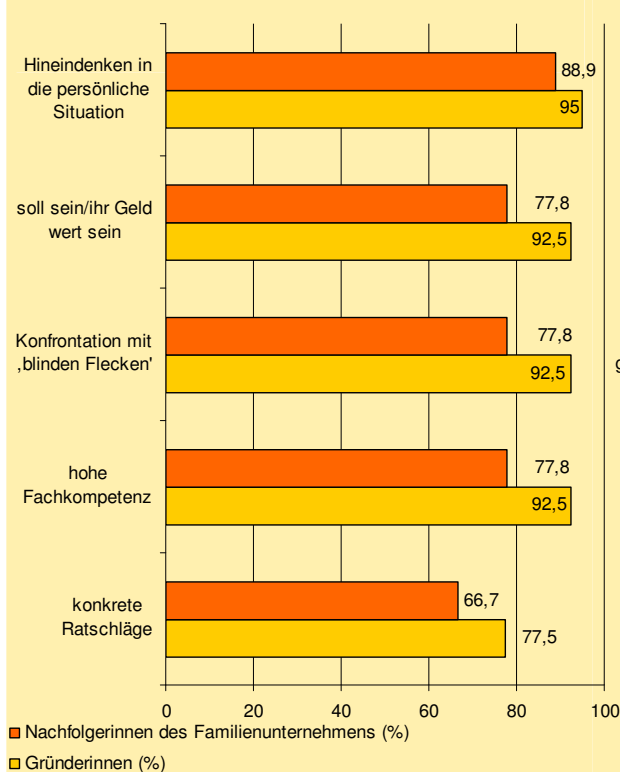
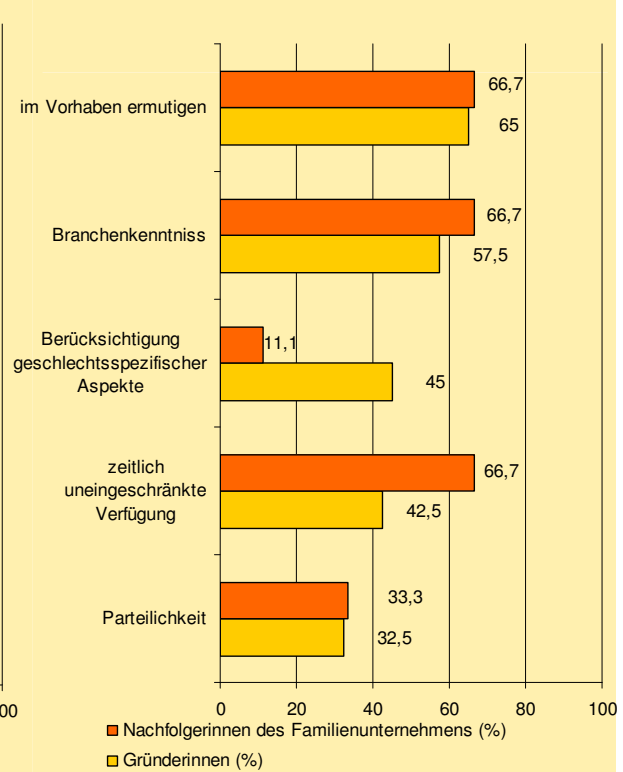


Abb. 5 Erwartungen an BeraterInnen II

Gründerinnen, n=40; Nachfolgerinnen des FU n=9



Ferner möchten Gründerinnen eher mit ihren ‚blinden Flecken‘ konfrontiert werden, als dass sie von BeraterInnen eine uneingeschränkte Parteilichkeit erwarten. Darauf deutet das Ergebnis hin, wenn lediglich 35% der Befragten sich beide Aspekte gleichsam erhoffen.

Für Nachfolgerinnen (FU) zeichnet sich ein vergleichbares Bild ab. Die Erwartung an BeraterInnen, dass sie sich in die Situation der Nachfolgerin hineindenken sollen, weist auch darauf hin, dass Erfahrungen speziell im Feld der Familiennachfolge verlangt werden. Dass zwei Drittel sich weiterhin vorstellen, zeitlich uneingeschränkt und konkret beraten zu werden, beinhaltet den Wunsch nach einer Prozessbegleitung.

Schließlich kann anhand dieser Verteilung (Abbildungen 4 und 5) interpretiert werden, dass Nachfolgerinnen (FU) und auch Gründerinnen gleichzeitig sowohl fachliche als auch emotionale Kompetenzen von BeraterInnen in hohem Maß erwarten.

Erfragt wurde auch, wie hoch der Stundensatz einer Beratungssitzung sein dürfe. Die Unternehmerinnen geben hier ihre Bereitschaft an, im Durchschnitt 75€ pro Stunde zu investieren.

Konfliktberatung mit Fokus auf familiendynamische Aspekte erweist sich bei den befragten Nachfolgerinnen ihres Familienunternehmens nicht als Beratungsschwerpunkt. Auch vor diesem Hintergrund werden die befragten Nachfolgerinnen (FU) um eine Einschätzung von Konfliktberatung (unabhängig von deren Nutzung) gebeten. Deutliche Zustimmung wird folgenden Statements entgegengebracht:

Konfliktberatung...

...erfordert Mut (72,7%)“

...ist ein ökonomischer Erfolgsfaktor (72,7%)“

...kann verhindern, dass die Familie auseinander bricht (63,6%)“

Auch Faktoren wie eine Erleichterung des Übernahmeprozesses und die bessere Einschätzung der eigenen Situation wird von jeder zweiten Nachfolgerin (FU) hervorgehoben.

Eher abgelehnt wird, dass eine professionelle Auseinandersetzung mit familiären Konflikten in Übernahmekonstellationen das Familiengefühl schwächt (81,8% stimmen nicht zu) und von entscheidenden Erfolgsfaktoren ablenkt (72,7% stimmen nicht zu).

Interessant ist, dass Konfliktberatung als ökonomischer Erfolgsfaktor und deren positiver Effekt auf die Familie besonders von denjenigen Nachfolgerinnen (FU) genannt wird, die diese in Anspruch nahmen. Umgekehrt sind es eher Unternehmerinnen ohne diese Beratungserfahrung, die darauf verweisen, dass Konfliktberatung innerhalb der eigenen Familie eine gewisse Portion Mut erfordert.

Fazit

Die Summe der Ergebnisse der Befragung von erfolgreichen Unternehmerinnen deutet darauf hin, dass Beratung gezielt von werdenden GeschäftsführerInnen genutzt wird: Die Mehrzahl aller Gründerinnen und Nachfolgerinnen lässt sich beraten.

Obwohl eher ‚harte‘ Themen den höchsten Beratungsstellenwert einnehmen, kann Persönlichkeitscoaching und Konfliktberatung ebenfalls eine hohe Bedeutung zugesprochen werden.

Ein Ergebnis der Befragung bezieht sich dabei auf den tendenziellen Zusammenhang zwischen Selbsteinschätzung und Coaching. Die Mehrheit der Gründerinnen, die sich in Vorbereitung und prozessbegleitend coachen ließ, verneint einen Unterschied zwischen männlicher und weiblicher Selbständigkeit.

Dass Konfliktberatung kein Beratungsschwerpunkt für Nachfolgerinnen generell und insbesondere ihres Familienunternehmens darstellt, könnte in Zusammenhang mit der prinzipiellen Wahrnehmung dieses Angebots, den hohen Erwartungen an BeraterInnen und auch Ängsten vor einer Konfrontation stehen.

Dennoch: Alle Nachfolgerinnen ihres Familienunternehmens, die Konfliktberatung in Anspruch nahmen, sehen aus der Retrospektive keinen Unterschied, ob ein Mann oder eine Frau das Unternehmen der Herkunftsfamilie weiterführt.

Daraus ließe sich schließen, dass eine vorbereitende und prozessbegleitende Konfliktberatung auf mögliche Hürden und Widerstände sensibilisiert.

Dass Konfliktberatung als Chance fungieren kann, zeigt sich auch anhand der Unterscheidung von Nachfolgerinnen (FU) ohne und Nachfolgerinnen (FU) mit diesem Beratungshintergrund.

Während Erstgenannte darauf verweisen, dass diese spezielle Beratungsform besonders Mut erfordert, stellen bereits beratene Nachfolgerinnen (FU) deren positiven Einfluss sowohl auf familiärer als auch auf wirtschaftlicher Ebene in den Vordergrund.

Gründerinnen und Nachfolgerinnen (FU) erwarten gleichermaßen an erster Stelle, dass sich BeraterInnen in ihre persönliche Situation hineindenken können. D.h., nicht allein die ökonomischen Aspekte, sondern vielmehr die Lebenssituation als Ganzes sollte während Beratungen berücksichtigt werden. Dabei wünschen sich diese Unternehmerinnen aber nicht zwangsläufig, dass BeraterInnen geschlechtsspezifische Aspekte in der Vordergrund stellen, resp. überbetonen.

Sowohl Gründerinnen, als auch Nachfolgerinnen sehen sich aufgrund einer eher männlich geprägten Unternehmergeinschaft teilweise in einer besonderen Position. Für Nachfolgerinnen ihres Familienunternehmens gilt, dass sie während ihres Eintritts in die Selbständigkeit im Vergleich zu Gründerinnen mit besonderen Widerständen konfrontiert sind. Diese Einschätzung kommt nicht zuletzt durch das Argument zum Ausdruck, wenn Nachfolgerinnen (FU) auf die Besonderheit der ‚Übernahme patriarchaler Strukturen‘ verweisen.