

# STUDIE

## **Frauen in Führungspositionen von Familienunternehmen**

Ergebnisse der Studie

*von Klaus Schweinsberg und Heiner Thorborg*

# **FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN VON FAMILIENUNTERNEHMEN**

## **Ergebnisse der Studie**

*von Klaus Schweinsberg und Heiner Thorborg*

### **Die Fragestellung**

Die Ausgangsfrage der vorliegenden Studie lautet: Welche Rolle spielen Frauen als Führungskräfte in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

### **Die Teilnehmer**

Insgesamt beteiligten sich 253 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz an der Studie. Die Größe der befragten Unternehmen reicht von Umsätzen unter zehn Millionen bis zu 500 Millionen Euro und mehr; der Durchschnitt liegt bei 304 Millionen Euro. Erfasst sind Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten bis hin zu Unternehmen mit mehreren tausend Beschäftigten; im Durchschnitt zählen die befragten Unternehmen 1.000 Arbeiter und Angestellte.

### **Die Kernaussagen**

- In 25 Prozent der Fälle stehen Frauen an der Spitze der Geschäftsführung des Familienunternehmens.
- Die Zahl der Frauen in der Leitung von Familienunternehmen nimmt allerdings mit der Unternehmensgröße ab. Bei sehr großen Familienunternehmen sind Frauen in Geschäftsführung/Vorstand ähnlich stark unterrepräsentiert wie in den Dax-30-Unternehmen.
- Die Zahl der Frauen differiert zudem deutlich, je nach Größe des jeweiligen Leitungsgremiums. Die Zahl der Frauen nimmt zu, sobald mehrere Personen das Unternehmen leiten.
- Das Gros der weiblichen Führungskräfte rückte erst in jüngerer Zeit in die Spitze auf. Frauen traten überwiegend erst nach 1995 in die Geschäftsführung der befragten Familienunternehmen ein.
- Als Aufgabe von Frauen aus der Unternehmerfamilie wird vor allem der Bereich der operativen Führung genannt (38 Prozent), gefolgt von Tätigkeiten in Kontrollgremien wie Aufsichtsrat oder Beirat (17 Prozent) oder der Arbeit als Family Manager (23 Prozent).

- Der größte Teil der befragten Unternehmen erachtet den erreichten Frauenanteil in Führungsetagen als ausreichend.
- Konkrete Fördermaßnahmen für Frauen in Führungspositionen bietet nur eine kleinere Zahl von Unternehmen.
- Als wesentliches Hindernis für die Erhöhung der Anzahl von Frauen in Führungspositionen nennen die Befragten die fehlende Vereinbarkeit von Karriere und Familie.

## 1. Einleitung

Die verhältnismäßig geringe Zahl von Frauen in Führungspositionen ist derzeit Thema vieler Medienberichte und gewinnt auch in der politischen und ökonomischen Debatte an Bedeutung. Ein wesentlicher Grund dafür ist der zunehmende Mangel an hochqualifizierten Kräften, gepaart mit dem Umstand, dass Frauen zwischenzeitlich im Studium besser abschneiden als Männer. Zudem ist das Ungleichgewicht in Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft krass: Obwohl 56 Prozent aller Angestellten in Deutschland weiblich sind, stellen Frauen nur 27 Prozent aller Führungskräfte im unteren, mittleren und oberen Management. An der Spitze großer Unternehmen fehlen sie beinahe völlig. „Je höher die Funktion in einem Unternehmen, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese von einer Frau ausgeübt wird“, heißt es im aktuellen Führungskräfte-Monitor 2010 des Bundesministeriums für Familie, Frauen, Senioren und Jugend, den das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) erstellt.

In der bisherigen Debatte richtet sich der Fokus oft auf die Situation von Frauen in den Führungsetagen börsennotierter Gesellschaften. Dagegen konzentriert sich die vorliegende Studie auf die gesamte Bandbreite der Familienunternehmen. In Kooperation mit Heiner Thorborg, der gemeinsam mit Barbara Bierach unter dem Titel „Oben ohne“ im Jahr 2006 ein vielbeachtetes Buch zum Thema Frauen in Führungspositionen veröffentlicht hat, fragte die INTES Akademie für Familienunternehmen nach der Einstellung von Familienunternehmen zu weiblichen Führungskräften. Wie gehen Familienunternehmen mit dem Thema Frauen in Führungspositionen grundsätzlich um und welche konkreten Erfahrungen haben sie mit weiblichen Führungskräften gemacht? Gelingt es Frauen in Familienunternehmen auch an die Unternehmensspitze vorzustoßen?

Die Frage drängt sich auf, wie stark die Haltungen von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen differieren. So könnte man beispielsweise erwarten, dass traditionelle und konservative Einstellungen in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien stärker ausgeprägt sind als in Publikumsgesellschaften und dies ein Hindernis für Frauen darstellt, die Führungsaufgaben anstreben. Andererseits wäre es auch möglich, dass für Familienunternehmen dank ihrer langfristigen Ausrichtung und ihrer Prägung durch familiäre Werte die Potenziale von Frauen eine größere Rolle spielen als die Geschlechterfrage; damit würden sie eine Vorbildfunktion übernehmen. Ebenso stellt sich die Frage, ob

Unternehmerfamilien bei der Nachfolge die Familienzugehörigkeit in den Vordergrund stellen. Entsprechende Entscheidungen dürften demnach nicht primär zugunsten männlicher Nachkommen fallen.

Bisher gibt es wenig Datenmaterial zur Situation von weiblichem Führungspersonal in Familienunternehmen. Die vorliegende Studie soll dabei helfen, bestehende Lücken zu schließen. Sie beschäftigt sich eingehend mit der Rolle der Frau in Führungspositionen von Familienunternehmen und bietet wesentliche Erkenntnisse zu diesem Thema.

Daten zur Situation in der deutschen Wirtschaft insgesamt liefert vor allem der bereits zitierte „Führungskräfte-Monitor 2010“. Die Autoren des Führungskräftemonitors kommen nicht nur zu dem Ergebnis, dass Frauen in den Spitzengremien der deutschen Wirtschaft dramatisch unterrepräsentiert sind. Sie stellen ebenso fest, dass sich an dieser Situation seit Jahren kaum etwas ändert. Bei den Dax-30-Unternehmen finden sich aktuell vier Frauen in Vorstandspositionen. In keinem der Unternehmen steht eine Frau an der Spitze. Nach Angaben des DIW trifft dies auch auf die 100 und 200 umsatzstärksten Unternehmen des Landes zu. Als Hauptgründe für die geringe Zahl von Frauen in Führungsetagen werden die mangelnde Vereinbarkeit von Familien- und Karriere-Planung sowie die nach wie vor traditionell geprägte Aufgabenteilung in den Familien genannt. Als weitere mögliche Ursachen sind fehlende Netzwerke von Frauen genannt und ein – wie die Forscher meinen – überwiegend konservatives Rollenverständnis in Vorstandsetagen.

Das Ergebnis der aktuellen Untersuchung 2010 hat der Forderung nach einer gesetzlichen Frauenquote für Führungspositionen erneut Nahrung gegeben. Nach Auffassung des DIW ist die im Jahr 2001 getroffene Vereinbarung zwischen der deutschen Wirtschaft und der Bundesregierung gescheitert, die Frauenquote im Top-Management auf freiwilliger Basis zu erhöhen. Seitdem gibt es aus der SPD wieder Forderungen nach einer gesetzlich festgesetzten Quote von 40 Prozent für Vorstände und Aufsichtsräte. In Norwegen wird die 2008 eingeführte Frauenquote für Kontrollgremien der Wirtschaft heute als Erfolgsmodell gepriesen. In Deutschland ist die amtierende Regierung noch zurückhaltend. Bundesjustizministerin Leutheusser-Schnarrenberger betonte etwa im Frühsommer, dass eher ein Mentalitätswandel als eine Quotenregelung erforderlich sei (FAZ.net, 19. Juni 2010). Der neue und jetzt verschärfte Corporate Governance Kodex helfe zudem, Frauen in Führungspositionen zu bringen.

Die Deutsche Telekom entschied sich indes dafür, im eigenen Unternehmen verbindliche Quoten vorzugeben: Als erstes deutsches Unternehmen will sie erklärtermaßen bis Ende 2015 in der oberen und mittleren Führungsebene 30 Prozent der Positionen mit Frauen besetzen. Nach Einschätzung des DIW ist ohne derartige Vorgaben auch künftig keine durchgreifende Besserung zu erwarten.

Vor diesem Hintergrund ist es besonders interessant, die „Glass-Ceiling“ in Familienunternehmen auszuleuchten und zu analysieren, welche Chancen Frauen aus der Unternehmerfamilie oder extern rekrutierte Mitarbeiterinnen haben, in die oberste Spitze durchzustoßen.

## 2. Datenbasis

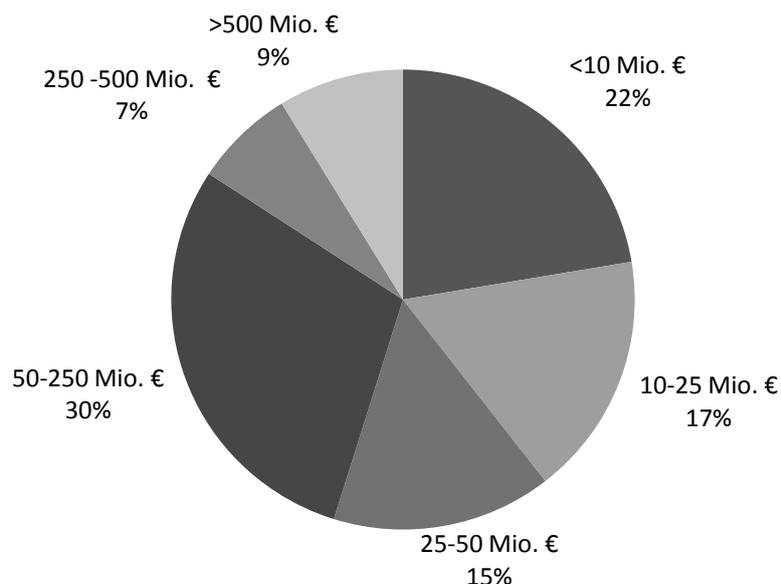
Für die Studie wurden insgesamt 3.889 Familienunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz angeschrieben. Es antworteten 253 Unternehmen, was einer Rücklaufquote von 6,5 Prozent entspricht. Den größten Anteil stellen dabei mit 85 Prozent die Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland.

Insgesamt gehören 90 Prozent der befragten Teilnehmer der Unternehmerfamilie an. Zudem gaben 84 Prozent an, Mitglied der Geschäftsführung zu sein oder eine Führungsposition zu bekleiden. Die restlichen Fragebögen wurden zu beinahe gleichen Teilen von leitenden Angestellten, Mitgliedern aus Kontrollorganen oder sonstigen Angestellten im Unternehmen beantwortet. Die Zahl der Frauen unter den Teilnehmern lag bei 28 Prozent.

Bei den teilnehmenden Unternehmen handelt es sich um Familienunternehmen verschiedenster Generationen. Die Spanne der Gründungsjahre reicht von 1596 bis 2006. Es wurden Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung erfasst. So beträgt der durchschnittliche Umsatz der befragten Unternehmen 305 Millionen Euro; die Zahl der Beschäftigten erreicht durchschnittlich 1.000 Mitarbeiter.

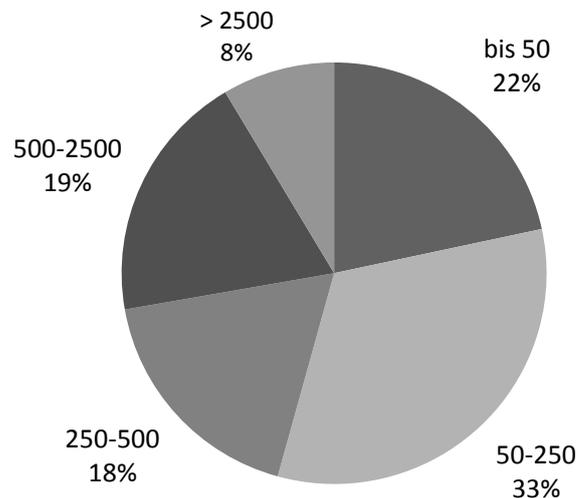
Im Detail betrachtet, stellen Unternehmen mit Umsätzen zwischen 50 und 250 Millionen Euro die größte Gruppe, ihr Anteil beträgt 30 Prozent. 16 Prozent erzielen Umsätze von mehr als 250 Millionen Euro, neun Prozent davon mehr als 500 Millionen Euro. Gut ein Fünftel der Unternehmen gehört mit Umsätzen bis zu zehn Millionen Euro der kleinsten Größenklasse an.

**Abbildung 1: Jahresumsatz**



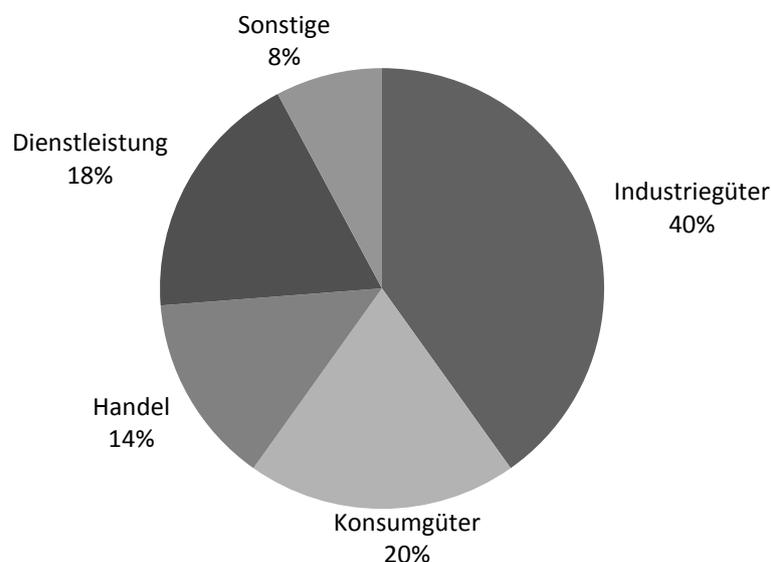
Ein ähnliches Bild ergibt sich bei einer Einteilung nach Mitarbeiterzahl: Ein gutes Fünftel der Befragten beschäftigt bis zu 50 Mitarbeiter, ein Drittel – und damit die größte Gruppe – zählt zwischen 50 und 250 Arbeitnehmer. Der Anteil der teilnehmenden Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten erreicht 27 Prozent.

**Abbildung 2: Mitarbeiterzahl**



Auch die Branchenzugehörigkeit der beteiligten Unternehmen ist breit gefächert. Mit 40 Prozent kommt das Gros der Unternehmen aus dem Industriegütersektor, der Konsumgüterzweig rangiert mit 20 Prozent der Unternehmen auf dem zweiten Platz. 18 Prozent der Befragten gehören dem Dienstleistungsbereich an. Der Handel ist mit 14 Prozent vertreten, sonstige Branchen mit acht Prozent.

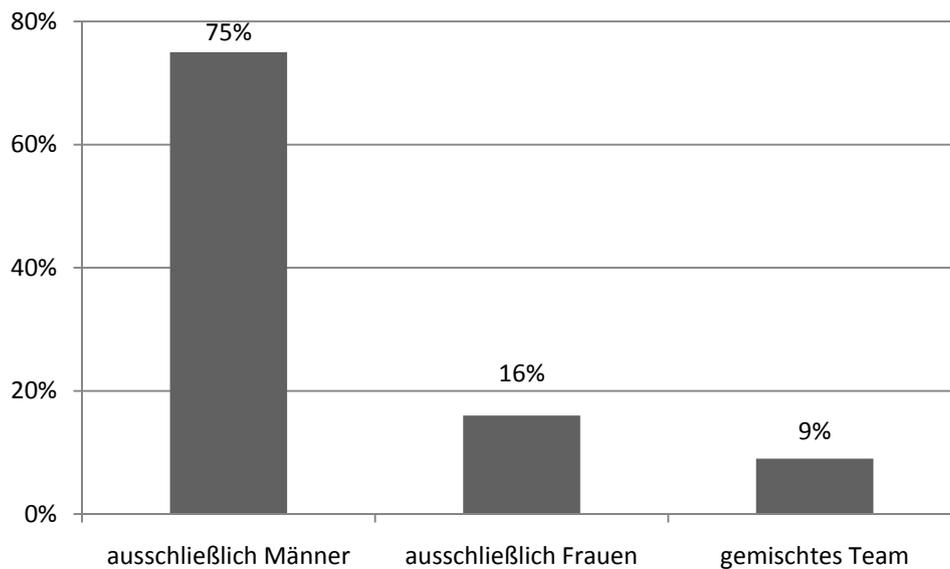
**Abbildung 3: Branchen**



### 3. Beschäftigung von Frauen in Führungspositionen

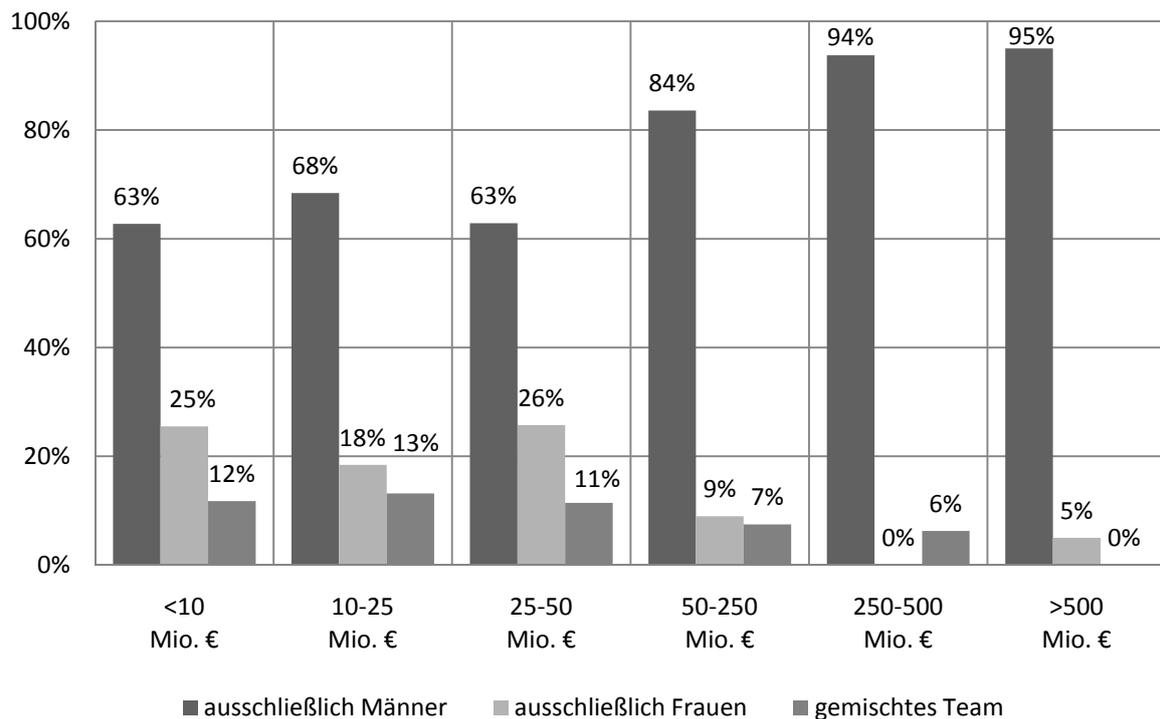
Bei 16 Prozent der an der Studie beteiligten Familienunternehmen stehen Frauen an der Spitze der Geschäftsleitung. In neun Prozent der Fälle leiten Teams aus weiblichen und männlichen Führungskräften das Unternehmen. Der Anteil der Unternehmen mit weiblicher Führung erreicht also insgesamt 25 Prozent.

**Abbildung 4: Zusammensetzung der Geschäftsführungsspitze**



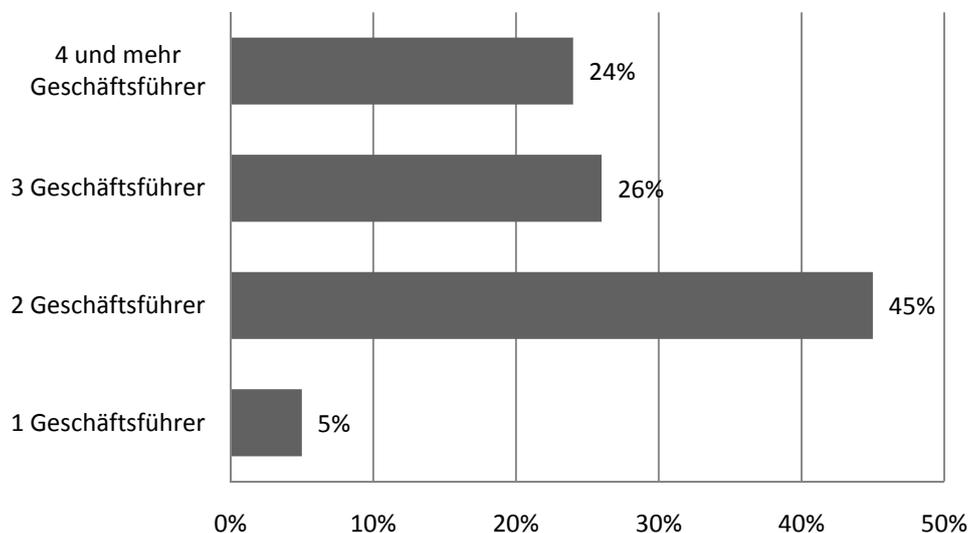
Allerdings wird das Bild auch bei Familienunternehmen getrübt, wenn man sie nach Größenklassen getrennt betrachtet: Im Kreis der Unternehmen mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz sinkt die Zahl derer mit Frauen an der Spitze auf fünf Prozent; in der Klasse der Unternehmen mit 50 Millionen bis 250 Millionen sind es 16 Prozent.

**Abbildung 5: Spitze der Geschäftsführung, nach Umsatzgrößen**



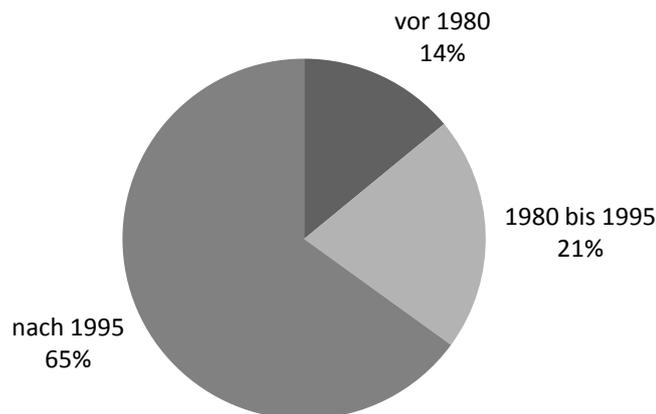
Zudem ist festzustellen, dass die Zahl von Frauen in der Geschäftsführung je nach Größe des Leitungsgremiums differiert. Steht eine Person allein an der Unternehmensspitze, sind die Stellen fast ausschließlich von Männern besetzt, in nur fünf Prozent der Fälle sind es Frauen. Die Zahl der weiblichen Geschäftsführer nimmt deutlich zu, sobald mehrere Personen das Unternehmen leiten. Bei Unternehmen mit zweiköpfiger Führung sind zu 45 Prozent Frauen vertreten. In drei- und vierköpfigen Leitungsgremien liegt der Frauenanteil immerhin bei rund einem Viertel.

**Abbildung 6: Frauenanteil in unterschiedlich großen Geschäftsführungsgremien**



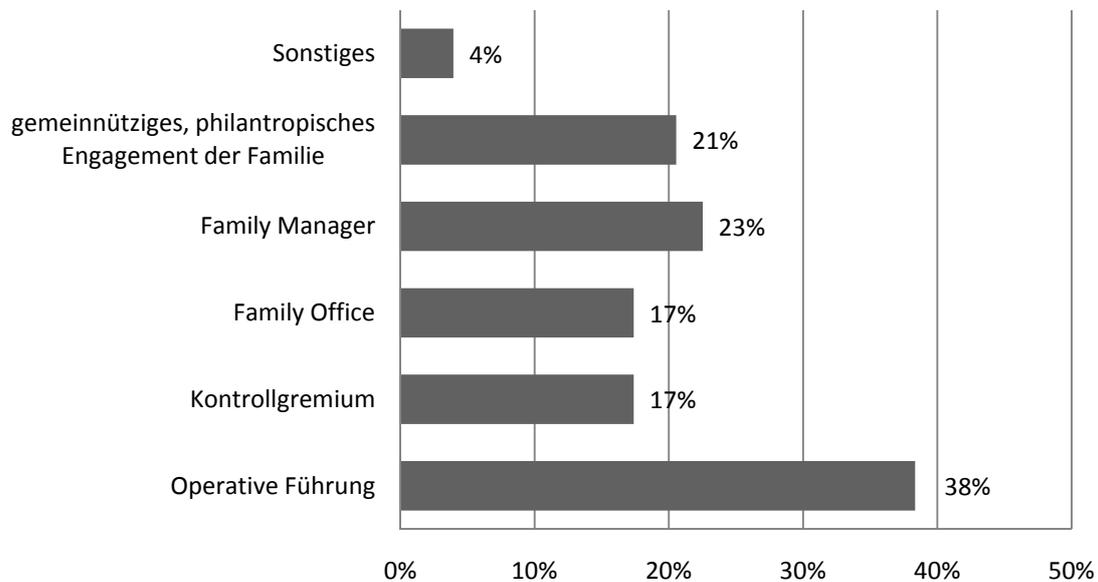
Eine gesonderte Untersuchung des Anteils weiblicher Führungskräfte in verschiedenen Zeiträumen ergibt einen starken Anstieg in den Jahren nach 1995. Knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen geben an, erst seit 1995 oder später Frauen in Führungsgremien zu beschäftigen. Im Zeitraum zwischen 1980 und 1995 gab es nur bei 21 Prozent der Familienunternehmen weibliche Kräfte in den Top-Etagen; vor 1980 haben gerade 14 Prozent Positionen in Führungsgremien mit Frauen besetzt.

**Abbildung 7: Anteil der Unternehmen, die Frauen in Führungsgremien beschäftigen, nach Zeiträumen**



Befragt man die Studienteilnehmer nach der Tätigkeit von Frauen aus der jeweiligen Inhaberfamilie, nennen 38 Prozent operative Aufgaben in der Geschäftsführung, 17 Prozent Funktionen in Kontrollgremien von Familienunternehmen. Um das Familienleben – etwa um Aktivitäten, die den Zusammenhalt der Gesellschafterfamilie fördern – kümmern sich in 23 Prozent der Fälle weibliche Mitglieder der Inhaberfamilie. 17 Prozent der Befragten nennen Family Offices als Bereich, in dem Frauen aus der Unternehmerfamilie aktiv sind, eine gleich hohe Anteil gemeinnützige beziehungsweise soziale Tätigkeiten.

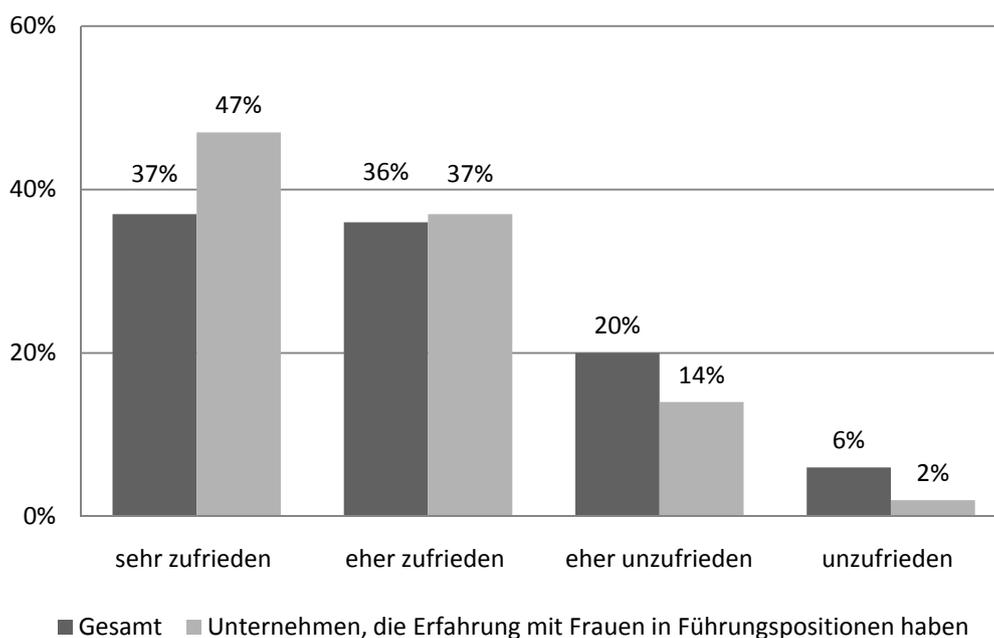
**Abbildung 8: Aktivitäten von Frauen aus der Unternehmerfamilie (Mehrfachnennungen möglich)**



#### 4. Einstellungen zu Frauen in Führungspositionen

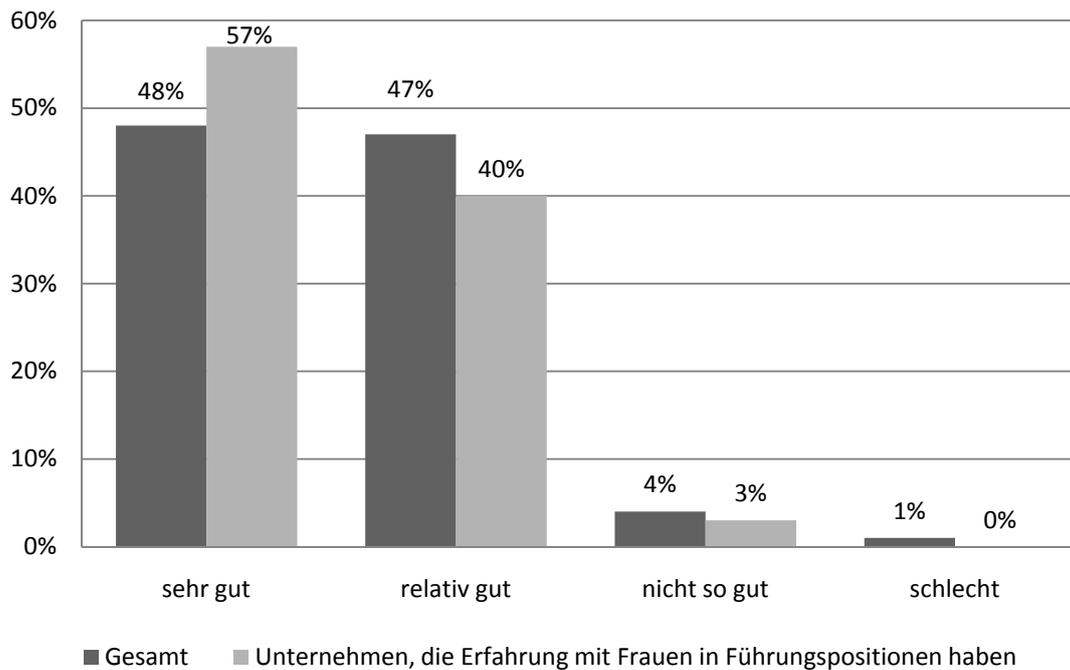
Nach ihrer Zufriedenheit mit dem Frauenanteil in ihrer Führungsriege befragt, äußerten sich insgesamt fast 40 Prozent „sehr zufrieden“ oder „eher zufrieden“. Ein gutes Viertel der Teilnehmer ist jedoch mit der Situation im Unternehmen „eher unzufrieden“ beziehungsweise „unzufrieden“. Wie zu erwarten; ist die Zufriedenheit in der Gruppe jener Unternehmen höher, die bereits Frauen in einer Führungsposition beschäftigen.

**Abbildung 9: Zufriedenheit mit der Anzahl von Frauen in Führungspositionen**



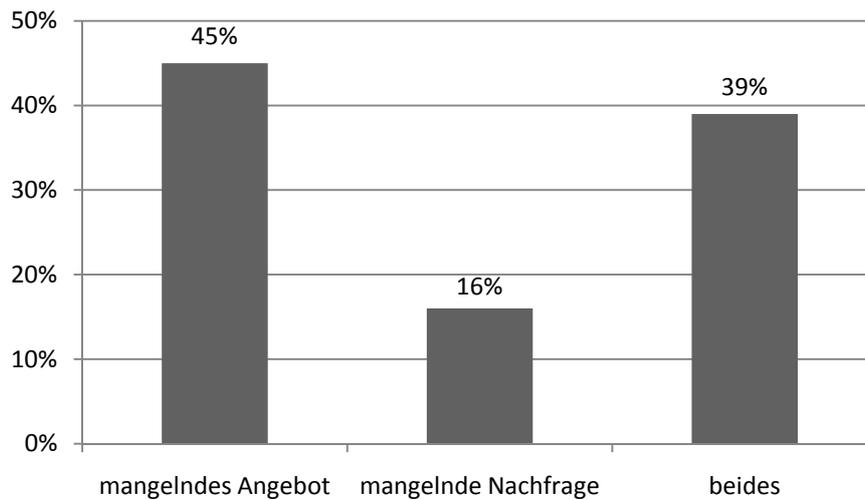
Die Eingliederung von Frauen in Führungspositionen bei Familienunternehmen bewerten fast alle Studienteilnehmer als „sehr gut“ oder „relativ gut“. Nur fünf Prozent der Befragten machten eher schlechte Erfahrungen. In der Gruppe der Unternehmen mit weiblicher operativer Geschäftsleitung ist die Zufriedenheit sogar noch größer. Hier geben 97 Prozent ein sehr positives oder positives Feedback.

**Abbildung 10: Zufriedenheit mit der Eingliederung von Frauen in Führungspositionen**



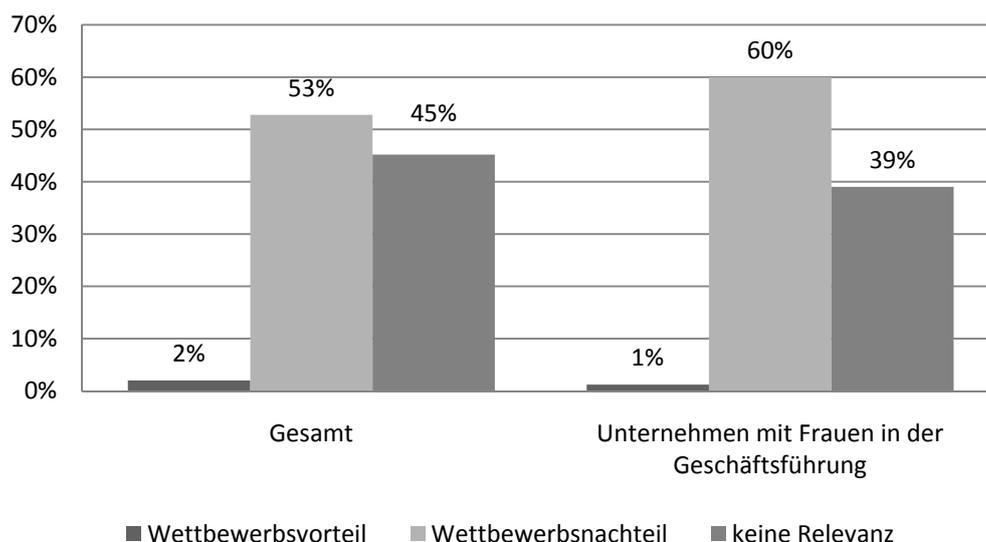
Auch wenn die vorliegende Studie zeigt, dass in Familienunternehmen ein großes Vertrauen in die generelle Eignung von Frauen für Führungsaufgaben besteht sowie eine hohe Zufriedenheit mit deren Arbeit, bleiben weiterhin deutliche Ungleichgewichte zwischen Frauen und Männern. Den Grund dafür sehen 45 Prozent der Befragten im mangelnden Angebot an qualifizierten und zugleich motivierten Frauen. Nur 16 Prozent führen die männliche Dominanz auf mangelnde Nachfrage nach weiblichen Führungskräften seitens der Unternehmen zurück. 39 Prozent sehen die Ursache für geringe Frauenquoten in Führungsetagen sowohl auf der Angebots- wie der Nachfrageseite. Damit herrscht auch unter den Teilnehmern dieser Studie die Meinung vor, dass am Arbeitsmarkt zuwenige Kandidatinnen zur Verfügung stehen, die den Anforderungen an der Spitze eines Unternehmens gerecht werden.

**Abbildung 11: Gründe für eine geringe Zahl von Frauen in Führungspositionen**



Die Einstellung der Befragten gegenüber Frauen in Führungspositionen und ihre Meinungen zur volkswirtschaftlichen Relevanz des Frauenanteils driften stark auseinander. Während 53 Prozent der Meinung sind, dass ein geringer Anteil von Frauen in Führungspositionen negative Folgen auf die Gesamtwirtschaft hat, erwartet ein Kreis von 45 Prozent keine Auswirkungen. Einen Wettbewerbsvorteil durch geringe Frauenquoten in Führungsetagen erwarten nur zwei Prozent.

**Abbildung 12: »Glauben Sie, dass sich der geringe Anteil weiblicher Führungskräfte negativ auf die Volkswirtschaft auswirkt?«**

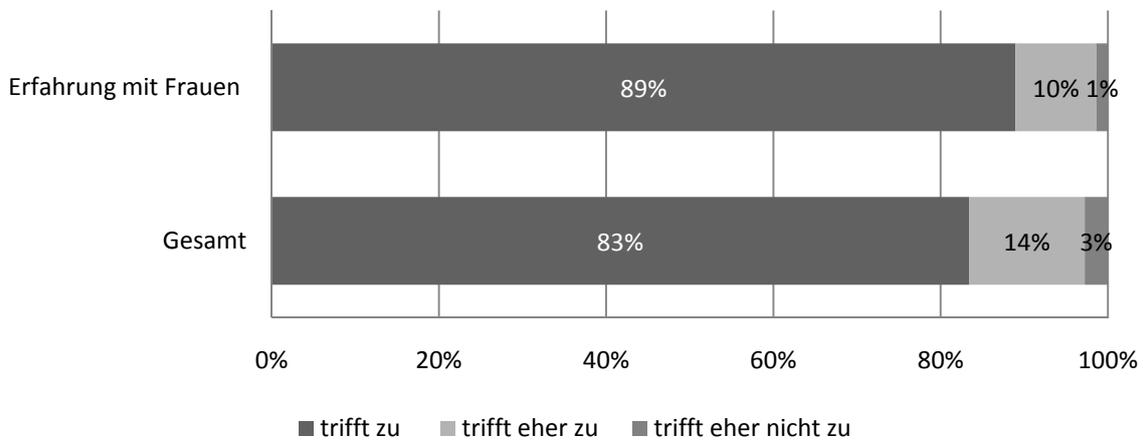


Auffällig: Unternehmen, die konkrete eigene Erfahrung mit Frauen in Führungspositionen gemacht haben, messen dem auch einen ökonomisch höheren Stellenwert zu als alle übrigen.

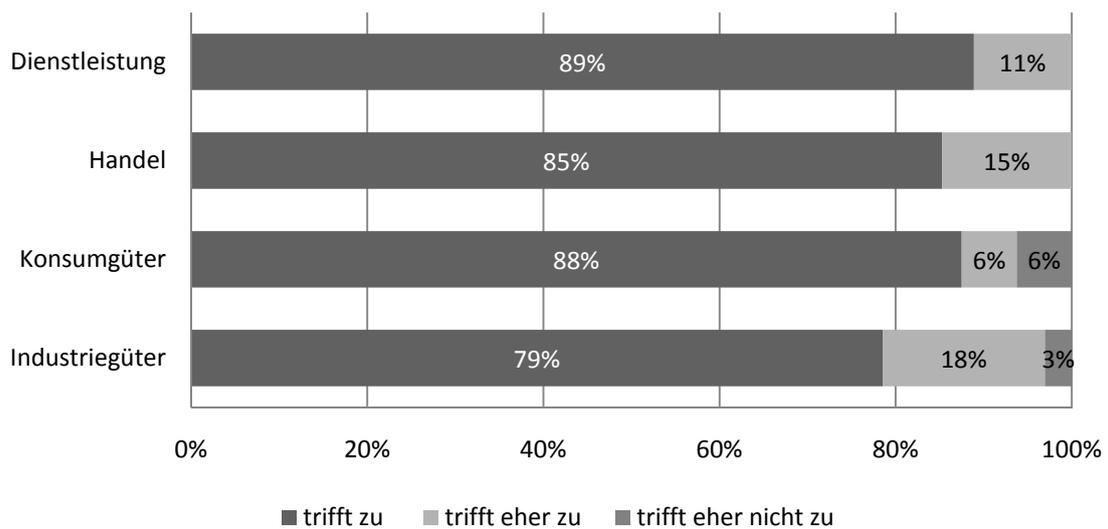
Konfrontiert man die Unternehmen mit der Aussage, dass Frauen für Führungsrollen ebenso geeignet sind wie ihre männlichen Kollegen, so stimmt die große Mehrheit von 97 Prozent zu. Lediglich drei Prozent der Teilnehmer sind der Meinung, dass Frauen tendenziell weniger geeignet sind. Im Branchen- sowie Umsatzgrößenvergleich ergibt sich dabei ein homogenes Bild.

**Abbildung 13: Eignung von Frauen für Führungspositionen (Aussage: „Frauen sind für Führungsaufgaben ebenso geeignet wie Männer.“)**

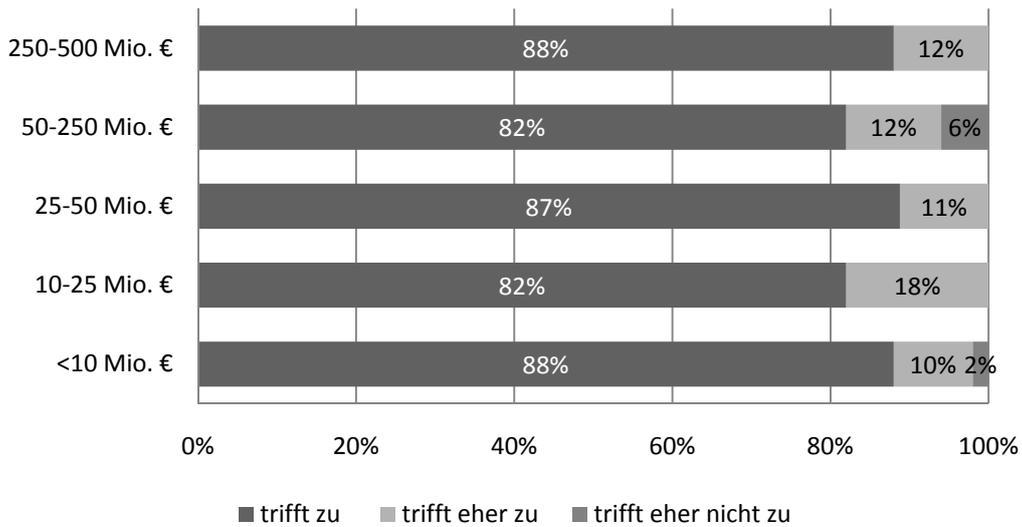
**Gesamt**



**Nach Branchen**



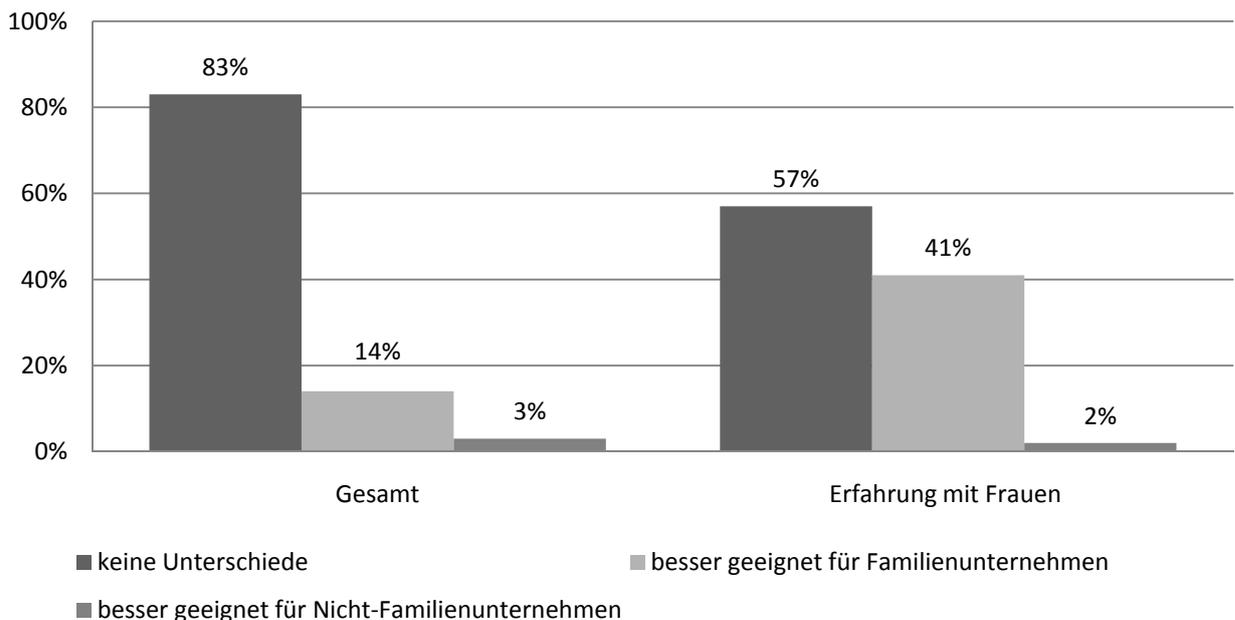
### Nach Umsatzgrößen



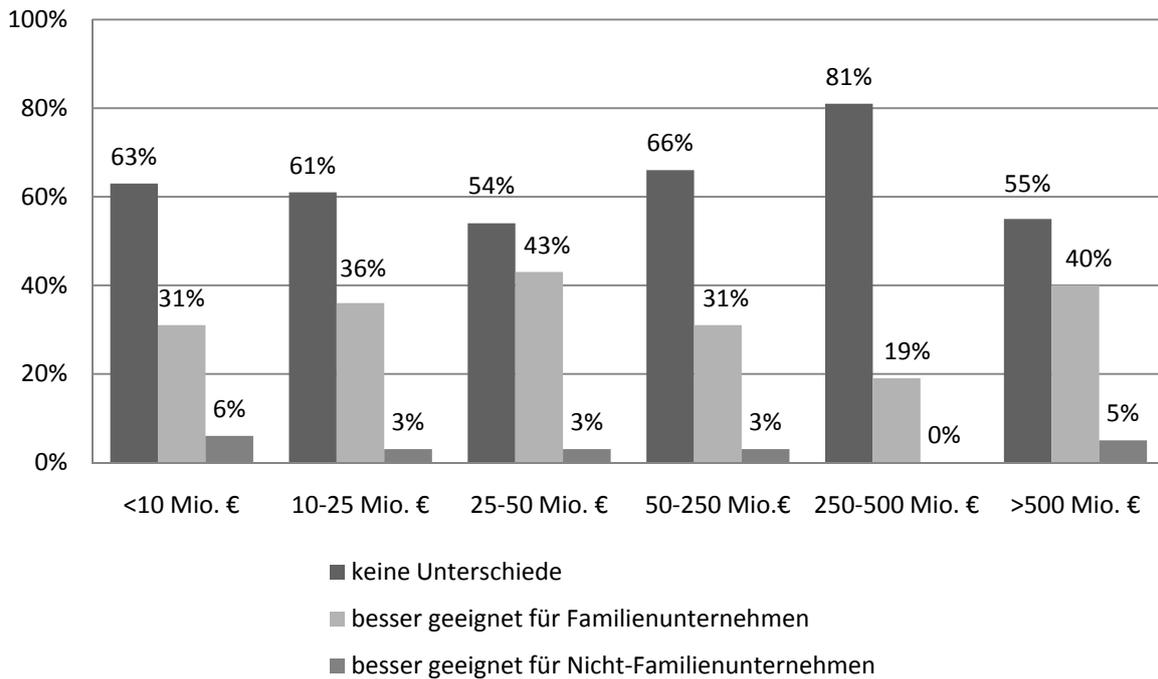
Nach der speziellen Eignung von Frauen für Führungsaufgaben in Familienunternehmen beziehungsweise Nicht-Familienunternehmen befragt, sind 83 Prozent der Meinung, dass es hier keine grundsätzlichen Unterschiede gibt. 14 Prozent vertreten den Standpunkt, dass Frauen zur Führung von Familienunternehmen besser geeignet sind als Männer. Ein geringer Anteil von drei Prozent hält Frauen eher für Spitzenpositionen in Nicht-Familienunternehmen geeignet.

**Abbildung 14: Eignung von Frauen für Führungsaufgaben in Familienunternehmen beziehungsweise Nicht-Familienunternehmen**

### Gesamt



## Nach Umsatzgrößen



Ähnlich wie die Untersuchungen des DIW legt auch diese Studie die Schlussfolgerung nahe, dass sich vor allem mangelnde Angebote zur Kinderbetreuung negativ auf die Präsenz von Frauen in Führungspositionen auswirken. Viele Befragte in den Familienunternehmen sind überzeugt, dass sich Beruf und Familie nur schwer vereinbaren lassen und die Kinderbetreuung in Deutschland wenig zufriedenstellend ist. Sie fürchten, dass Frauen daher nicht flexibel genug auf die Anforderungen der Arbeitswelt reagieren können. Daneben gestaltet sich eine Reintegration in die Berufswelt nach einer Unterbrechung der Karriere durch Schwangerschaft und Elternzeit oft schwierig. Vor diesem Hintergrund bevorzugen die Befragten Frauen mit abgeschlossener Familienplanung.

In der Zusammenarbeit mit weiblichen Führungskräften sehen die Unternehmen hingegen keine generellen Probleme. Ausschlaggebend sei die Qualifikation. Kritisch beurteilen die Befragten jedoch den Einsatz weiblicher Führungskräfte in technischen Bereichen, Vertrieb und handwerklichen Berufen. Hier fehle es bei Frauen oft an fachlicher Kompetenz und Erfahrung. Das wiederum ziehe mangelnde Akzeptanz bei männlichen Kollegen und Kunden nach sich.

Der Einsatz von weiblichen Führungskräften ist hingegen besonders gefragt, wenn genaues und termingerechtes Arbeiten gefordert ist. Frauen sind nach Einschätzung der an der Studie beteiligten Unternehmen gerade dann eine Bereicherung, wenn soziale und emotionale Probleme zu lösen sind. Frauen wird ein gutes Empathievermögen zugesprochen. Allerdings fürchten einige Studienteilnehmer auch Konflikte, Konkurrenzkampf und Missgunst unter Frauen.

## 5. Maßnahmen zur Förderung von Frauen

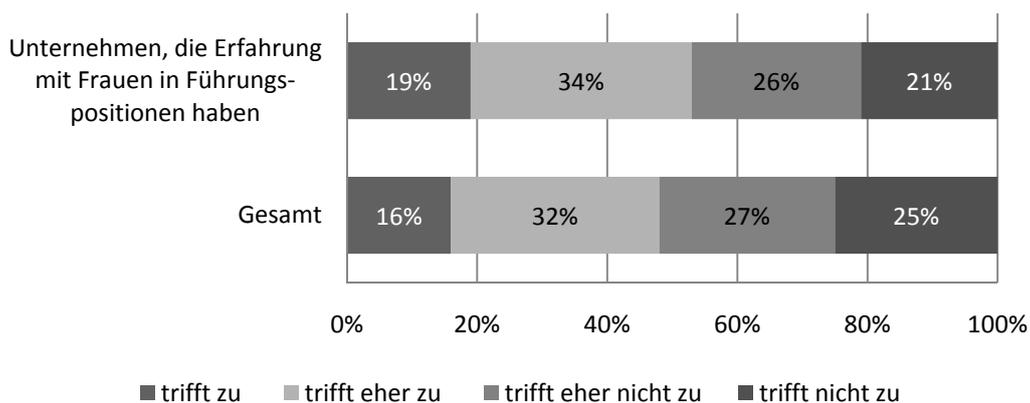
Mit etlichen Initiativen unterstreicht etwa die Bundesregierung, dass sie einen Bewusstseinswandel in Unternehmen und Gesellschaft anstrebt und die Rahmenbedingungen für Frauen in Führungspositionen deutlich besser werden müssen. In Bezug auf unternehmensinterne Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen, ergibt sich bei den teilnehmenden Familienunternehmen allerdings ein eher bescheidenes Bild: Gerade einmal 16 Prozent sind in Sachen Frauenförderung aktiv. Immerhin geben 32 Prozent an, dass in ihrem Unternehmen eine Tendenz zur Frauenförderung besteht. Das spricht dafür, dass es in der Vergangenheit bereits entsprechende Maßnahmen gab oder diese künftig geplant sind.

Bei einem Blick auf die Situation in verschiedenen Untergruppen fällt auf, dass Frauenförderung insbesondere in kleineren und mittleren Unternehmen mit Umsätzen von zehn Millionen bis 50 Millionen Euro ein wichtiges Thema ist. Speziell in den Familienunternehmen mit 25 Millionen bis 50 Millionen Euro Umsatz ist die Haltung gegenüber Frauen in Führungspositionen sehr positiv: Hier weisen 34 Prozent Maßnahmen zur Förderung von Frauen aus, der höchste Wert bei einem Vergleich nach Größenklassen.

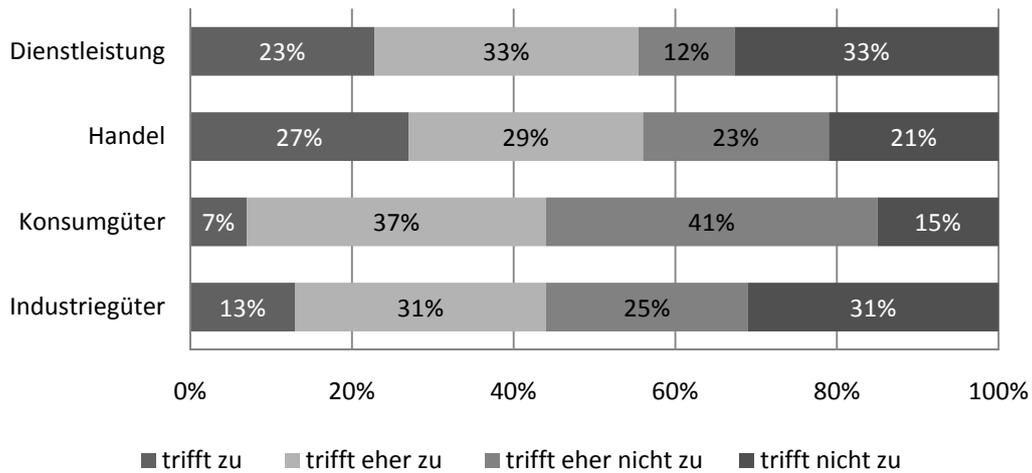
In einer branchenbezogenen Betrachtung liegen die Handelsunternehmen bei der Förderung von Frauen in Führungspositionen vorn, 27 der Befragten berichten über konkrete Maßnahmen. Im negativen Sinne auffällig ist dagegen der Konsumgüterbereich mit einem Anteil von lediglich sieben Prozent. Das ist die geringste Förderquote über alle Branchen und sonstige Untergruppen hinweg.

**Abbildung 15: „Treffen Sie Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen?“**

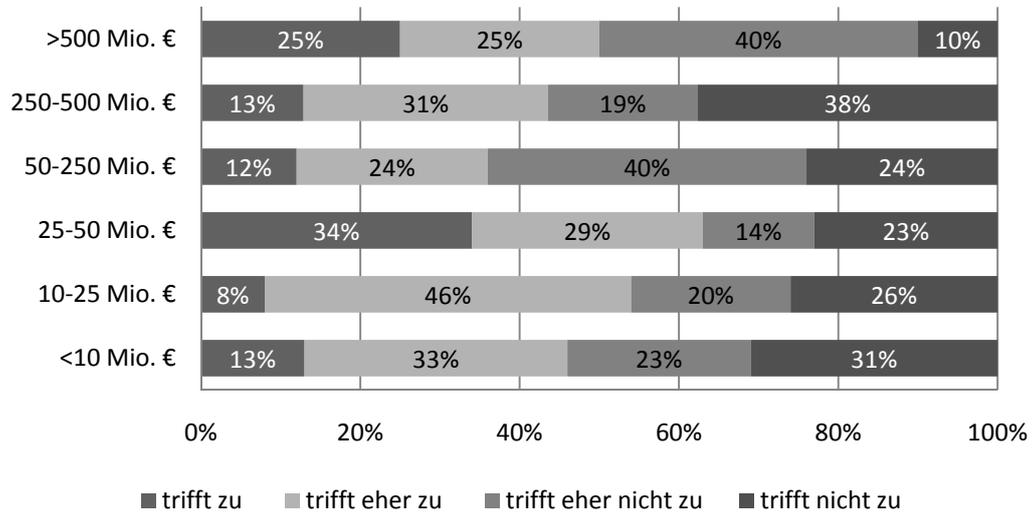
**Gesamt**



### Nach Branchen



### Nach Umsatzgrößen



Die Frage, ob es Frauen aus der eigenen Familie erleichtert wird, in die Führungsetagen des Familienunternehmens aufzusteigen, verneinen 43 Prozent der Unternehmen. 17 Prozent bejahen dies ausdrücklich. Die Studie untermauert zudem die These, dass die Geschlechterfrage bei der Entscheidung über die Nachfolge im Unternehmen nicht im Vordergrund steht. Das Gros von 79 Prozent der Studienteilnehmer will die Übergabe an einen Vertreter der nächsten Generation an anderen Kriterien festmachen. 14 Prozent räumen allerdings ein, dass sie die Anteile vorzugsweise an Söhne weitergeben. Nur sieben Prozent bevorzugen explizit Töchter bei der Nachfolge.

## **6. Künftige Erwartungen**

Die Befragten erwarten für die Zukunft fast durchgängig weiter steigende Quoten von Frauen in den Top-Etagen deutscher Familienunternehmen: Aus Sicht von insgesamt 92 Prozent wird sich die Integration von Frauen in Führungspositionen zukünftig einfacher gestalten. Ein Großteil geht davon aus, dass ein Bewusstseinswandel auf allen gesellschaftlichen Ebenen zu einem höheren Frauenanteil in Führungspositionen führen wird. So glauben 57 Prozent, dass sich derzeit ein Sinneswandel vollzieht, der sich mittelfristig positiv auf die Zahl weiblicher Führungskräfte in Unternehmen auswirken wird. 36 Prozent sind der Meinung, dass sich dieser Wandel erst langfristig auf die Präsenz von Frauen in Führungsetagen auswirkt.

## Fazit

Wie mit dieser Studie dargelegt werden konnte, bestehen in Familienunternehmen vergleichsweise wenige Vorbehalte gegenüber Frauen in Führungspositionen. Zweifel an der Eignung von Frauen für Spitzenpositionen gibt es kaum. Ein Großteil der Befragten bewertet die Einbindung von Frauen in die Geschäftsleitung des Unternehmens als gut. All dies korrespondiert mit einer wachsenden Präsenz von Frauen in Top-Etagen seit 1995. Angesichts dessen, dass bei 25 Prozent der Befragten eine Frau an der Unternehmensspitze steht, erscheint die Situation in den Familienunternehmen insgesamt deutlich besser als etwa bei den in öffentlichen Debatten häufig fokussierten Dax-30-Unternehmen. Allerdings nimmt auch in Familienunternehmen die Präsenz von Frauen an der Führungsspitze mit der Unternehmensgröße deutlich ab.

Die vorliegende Studie liefert Hinweise, dass die Position von Frauen aus der Unternehmerfamilie bei Nachfolgefragen in den letzten Jahren stärker geworden ist. Bestehende Defizite bei der Besetzung von Stellen in der Unternehmensspitze mit Frauen führt das Gros der Befragten auf Probleme bei der Kinderbetreuung zurück, beziehungsweise auf Schwierigkeiten, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen. Als ein spezielles Hindernis wird mangelnde Fachkompetenz von Frauen in technischen Bereichen genannt.

Der tendenziell positive Eindruck wird getrübt, weil es offensichtlich derzeit an einem breiten Engagement fehlt, bestehende Ungleichgewichte zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen durch gezielte Fördermaßnahmen zu verringern. Dies erklärt sich vermutlich daraus, dass sich ein großer Anteil der Befragten mit dem gegenwärtig Erreichten zufrieden zeigt. Es besteht damit auch in Familienunternehmen weiterhin die Notwendigkeit, für das Thema Frauen in Führungspositionen zu sensibilisieren.

Der inzwischen virulent werdende Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften hat offenbar noch nicht dazu geführt, dass die Unternehmen konsequent die Chancen ausloten, die sich aus einem verstärkten Einsatz von Frauen auch in Führungspositionen ergeben. Da viele Familienunternehmen bei der Rekrutierung von Spitzenpersonal mehr Probleme haben als etwa große Publikumsgesellschaften, ist eine überzeugende Frauenförderung für sie jedoch besonders bedeutsam. Derzeit laufen sie Gefahr, ihre Möglichkeiten zu verspielen. Mit der Förderung von Frauen in Spitzenpositionen könnten die Unternehmen Werbung in eigener Sache machen. Dies wird aber bisher offensichtlich nicht realisiert.

Die gläserne Decke scheint schon jetzt bei einer relativ großen Zahl von Familienunternehmen durchstoßen. Die Potenziale, die Frauen bieten, werden durchaus erkannt. Und vor allem die zunehmende Präsenz von Frauen in Führungsgremien seit 1995 zeigt einen positiven Trend. Die Notwendigkeit einer gesetzlich vorgegebenen Frauenquote ist vor diesem Hintergrund zumindest fraglich.

Nachdenklich muss es die gesamte Wirtschaft und die Politik stimmen, dass auch diese Studie wieder zahlreiche Hinweise liefert, wonach Kinder als größtes Karrierehemmnis gelten – ausgerechnet für qualifizierte Frauen, die im Schnitt bessere Bildungsabschlüsse

vorweisen können als ihre männlichen Kollegen. Angesichts des demografischen Wandels in Deutschland und des nun zunehmend thematisierten Fachkräftemangels wird dies auch volkswirtschaftlich zu einer immer größeren Belastung. Zumal sich die (größtenteils nahezu kostenfreie) Ausbildung von Frauen nicht in einer entsprechenden Wertschöpfung niederschlägt.

Auch vor diesem Hintergrund ist zu hoffen, dass Familienunternehmen ihre Position bei der Beschäftigung von Frauen in Führungspositionen künftig aktiv mit entsprechenden Initiativen ausbauen.

## IHRE ANSPRECHPARTNER



**Prof. Dr.  
Klaus Schweinsberg**

### **INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH**

Kronprinzenstraße 31  
53173 Bonn-Bad Godesberg  
Telefon: 02 28/3 67 80-31  
Telefax: 02 28/3 67 80-69  
E-Mail: [k.schweinsberg@intes-akademie.de](mailto:k.schweinsberg@intes-akademie.de)  
Internet: [www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)



**Heiner Thorborg**

### **Heiner Thorborg GmbH & Co. KGaA**

Bischofsweg 32  
60598 Frankfurt  
Telefon: 069/92 07 45-0  
Telefax: 069/92 07 45-99  
E-Mail: [heiner@thorborg.com](mailto:heiner@thorborg.com)  
Internet: [www.heinerthorborg.com](http://www.heinerthorborg.com)

### **Heiner Thorborg & Co.**

Bellariastrasse 51  
8038 Zürich  
Telefon: +41/44 483 03 07  
E-Mail: [heiner@thorborg.ch](mailto:heiner@thorborg.ch)

## **INTES – Die erste Adresse für Familienunternehmen**

Die 1998 von Prof. Dr. Peter May gegründete INTES ist führend in der Aus- und Weiterbildung für die ganze Unternehmerfamilie, bietet das erste systematische Beratungsangebot für Inhaber von Familienunternehmen und betreibt die größte Unternehmer-Plattform zur Vermittlung von Beiräten und Beteiligungskapital.

Unser Leistungsangebot auf einen Blick:

### **Family Education**

- Universitäre Ausbildung an der WHU
- Weiterbildungsprogramme für die ganze Inhaberfamilie
- TOP-Seminare und Special Events
- Publikationen

### **Inhaberberatung**

- Inhaberstrategie
- Familienstrategie und Gesellschafterkonflikte
- Nachfolge

### **Vermittlung**

- Beiräte
- Beteiligungskapital

## **Heiner Thorborg GmbH & Co. KGaA**

Seit 1989 berät Heiner Thorborg mit Sitz in Frankfurt deutsche und internationale Konzerne und Familiengesellschaften bei der Besetzung oberster Führungspositionen. Seit 2008 ist Heiner Thorborg auch mit einem eigenen Büro in Zürich präsent.

Heiner Thorborg ist Diplom-Kaufmann und studierte an der Universität Hamburg (1969). Nach ersten Erfahrungen in der Industrie war er von 1973 bis 1979 als Managing Director der BOMAG South Africa (PTY) Ltd. in Johannesburg tätig. 1979 absolvierte er das International Senior Managers Program der Harvard Business School. Von 1979 bis 1989 war er Partner der Egon Zehnder International und zuständig für den Aufbau und die Leitung des Frankfurter Büros. 1989 machte er sich als Personalberater selbständig. Seit Anfang der achtziger Jahre hat Heiner Thorborg sich aktiv in die weltweite Alumni Organisation der Harvard Business School eingebracht, er ist heute Ehrenpräsident der Harvard Business School Association of Germany.

Heiner Thorborg ist Gründer der Initiative Generation CE♀, Mitglied des Beirats Women's Forum for the Economy and Society sowie Foundation Partner The Gender Equality Project.



Zukunftssicherung für Familienunternehmen

INTES Akademie für Familienunternehmen  
Kronprinzenstraße 31  
53173 Bonn-Bad Godesberg  
Tel. 02 28/3 67 80-61, Fax 02 28/3 67 80-69  
E-Mail: [info@intes-akademie.de](mailto:info@intes-akademie.de)  
Internet: [www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)