

**„Frauen an der Unternehmensspitze:
Die Bedeutung von Unternehmerfrauen in
älteren deutschen Familienunternehmen -
Eine empirische Betrachtung auf Basis eines
Forschungsprojektes“**

Veröffentlicht in:

Aalener Schriften zur Betriebswirtschaft
Tagungsband zur Zweiten Aalener KMU-Konferenz –
Beiträge zum Stand der KMU-Forschung,
Shaker Verlag, Kapitel 17, S. 301-322
(ISBN 978-3-8440-0191-4)

Autoren:

Sven Cravotta und Stephanie V. Effenberger

Juli 2011

Kontakt über:

Sven Cravotta

Telefon: 0171 608 6682

E-Mail: Sven.Cravotta@rud.com

Kurzfassung

Gegenstand vorliegender Arbeit ist die Analyse der aktuellen Situation von Frauen im Management deutscher Mehr-Generationen-Familienunternehmen (MGFU) im verarbeitenden Gewerbe. Dabei wird auf die Bedeutung von Unternehmerfrauen als Managerinnen von MGFU eingegangen.

Der vorliegende Untersuchungsbericht ist Bestandteil einer Bachelorarbeit, entstanden an der Hochschule Aalen und verfasst von Stephanie Victoria Effenberger. Basis dieser Arbeit ist eine bundesweite Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen von Sven Cravotta, der die Managementstrukturen von MGFU genauer untersucht hat.¹

¹ Zur Studie vgl. Cravotta, S. (2010).

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	2
Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	4
1 Einleitung.....	5
1.1 Einführung zum Thema und definitorische Grundlagen.....	5
1.2 Problemstellung und Zielsetzung	6
1.3 Aufbau und Vorgehensweise	7
2 Gründe für den Einsatz von Frauen als Managerinnen	8
3 Empirische Befunde	12
3.1 Betrachtung der aktuellen Situation des Managements.....	12
3.2 Machtverhältnis von Frauen im Management	15
3.2.1 Machtverhältnis in gemischtgeschlechtlichem Management.....	15
3.2.2 Frauen in übergeordneten Positionen	16
3.2.3 Machtverhältnis und Anzahl zu vergebender Managerposten	17
3.2.4 Machtverhältnis und Managementstruktur	18
4 Schlussbemerkung und Ausblick.....	22
Literaturverzeichnis	23

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Synopsis der Beweggründe für den Einsatz von Frauen als Managerinnen	11
Abb. 2: Frauen im Management von MGFU	13
Abb. 3: Frauen und Managementstrukturen.....	14
Abb. 4: Positionen der Managerfrauen.....	17
Abb. 5: Anzahl zu vergebender Managerposten bei weiblicher Besetzung.....	18
Abb. 6: Unternehmerfrauen mit Vorsitz	19
Abb. 7: Management hybrider MGFU	20
Abb. 8: Management inhabergeführter MGFU	20

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Vorsitz in gemischtgeschlechtlichem Management.....	15
---	----

1 Einleitung

1.1 Hinführung zum Thema und definitorische Grundlagen

Es gibt heute bekannte Beispiele weiblicher Geschäftsführer, die ein ganzes Familienimperium führen und damit an der Unternehmensspitze sind. Einige davon sind: Dr. Hubertine Underberg-Ruder, Kim-Eva Wempe oder Susanne Veltins. Dies ist aber der breiten Öffentlichkeit fast völlig entgangen, obwohl es sich hierbei nicht um Einzelfälle handelt.

Familienunternehmen (FU) unterscheiden sich von anderen Unternehmen dadurch, dass eine Familie das Eigentum am Unternehmen hält. Bis heute kann aber auf keine einheitliche Definition von Familienunternehmen zurückgegriffen werden.

Das Wittener Institut für Familienunternehmen spricht erst dann von Familienunternehmen, wenn sich das Unternehmen ganz oder teilweise im Eigentum einer oder mehrerer Familien befindet und wenn diese die Unternehmensentwicklung maßgeblich bestimmen. Hierbei muss die Eigentümerfamilie eine Führungs- oder Aufsichtsfunktion wahrnehmen. Die Rechtsform und Unternehmensgröße spielen dabei keine Rolle. Es ist jedoch von essentieller Bedeutung, dass das Familienunternehmen in die jeweils nächste Generation weitergereicht wird. Somit handelt es sich bei neu gegründeten oder inhabergeführten Unternehmen nicht gleich um Familienunternehmen.² In vorliegender Arbeit bestimmt eine Unternehmerfamilie dann maßgeblich die Geschäfte, wenn sie eine Mindestbeteiligung am Eigenkapital von > 25% hält.³

Familienunternehmen sind besonders langfristig ausgerichtet. Dabei definieren sie ihr übergeordnetes Organisationsziel als die erfolgreiche Weitergabe des Unternehmens in die nächste Generation. Kontinuität und Fortbestand ist demnach zentrales Element in der Führung des FU. Dessen Andersartigkeit macht es potenziell erfolgreicher als andere Unternehmen, denn hier sind alle Beteiligten in der Sachentscheidung emotionaler involviert. Das Vertrauen und die Bindung, die die Familienmitglieder zueinander haben, stärkt das Unternehmen und bietet so Wettbewerbsvorteile.⁴

² Die Wittener Definition von Familienunternehmen findet sich unter: <http://wifu.uni-wh.de/kos/WNetz?art=Compilation.show&id=828&pagenr=0> (Abruf: 07.03.2011).

³ Vgl. Cravotta, S. (2010), S. 3.

⁴ Vgl. Schlippe, A.v. et al. (2009), S. 1-24.

Gleichzeitig aber, kann der Familienaspekt eine Gefahr des Unternehmens darstellen. Denn zu leicht werden Konflikte aus der emotionalen und privaten Ebene ins Unternehmen übertragen.⁵

Gegenwärtig erfreut sich das Thema „Frauen im Management“ einer großen Beliebtheit. So widmete sich das Magazin „*Der Spiegel*“ vor kurzem dem Thema der Frauenquote für Unternehmen.⁶ Die Telekom beispielsweise führte Frauenquoten als eines der ersten deutschen Unternehmen ein und ist damit bestrebt, jede dritte Position im oberen und mittleren Management mit Frauen zu besetzen.⁷

Auch wenn es nur eine geringe Anzahl der Familienunternehmen überhaupt in die vierte Generation schafft, ist dieser Typus in der Unternehmenslandschaft deutscher Firmen doch sehr bedeutend.⁸ Sie werden als sogenannte Mehr-Generationen-Familienunternehmen (MGFU) bezeichnet und sind operationalisiert dadurch, dass der durch eine Eigentümerfamilie maßgebliche Familieneinfluss auf die Geschäftsentwicklung seit mindestens 100 Jahren ausgeübt wird.⁹

1.2 Problemstellung und Zielsetzung

Es stellt sich die Frage, wie es in den Chefetagen dieser MGFU aussieht und insbesondere wie die Managerposten dort unter den Geschlechtern verteilt sind.

Basis dieser Arbeit bildet eine Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen über die „Managementstrukturen in älteren deutschen Familienunternehmen (verarbeitendes Gewerbe)“. In der Studie wurden die Managementstrukturen von deutschen Mehr-Generationen-Familienunternehmen (MGFU) analysiert. Hierbei galt es, mehr über Unternehmen herauszufinden, die im Management bereits eine Mischgeschäftsführung institutionalisiert haben. Im Rahmen vorliegender Arbeit wird nun auf die bei der Studie verwendete Datenbank zurückgegriffen und die Managementstrukturen im Hinblick auf Unternehmerfrauen genauer analysiert.

Die Hauptfragestellungen liegen demnach darin, die Bedeutung der Unternehmerfrauen in älteren deutschen Familienunternehmen herauszufinden. Dabei sind folgende Leitfragen zentral:

⁵ Vgl. Simon, F.B. (2008), S. 55ff.

⁶ Vgl. *Der Spiegel* (2011).

⁷ Vgl. Die Zeit Online (2010).

⁸ Vgl. Cravotta, S. (2010).

⁹ Vgl. ebenda, S. 4.

- Gibt es besondere Gründe für den Einsatz von Frauen als Manager in MGFU?
- Wie gestaltet sich die aktuelle Situation von Frauen im Management von MGFU?
- Wie sieht die Machtsituation von Frauen im Management von MGFU aus?
- Wie sieht das Verhältnis von Männern zu Frauen in Managementpositionen aus?

1.3 Aufbau und Vorgehensweise

Der bisherige Datensatz mit den identifizierten 475 MGFU wurde durch folgende Merkmale ergänzt:

- Geschlechterverteilung im Management und
- Machtposition der weiblichen Manager.

Deren Ermittlung erfolgte über die Unternehmenshomepage beziehungsweise über Publikationen der betreffenden Unternehmen. Fehlende Daten wurden empirisch erhoben. Dabei wurde persönlich Kontakt zu den jeweiligen Firmen aufgenommen und in den meisten Fällen das Sekretariat der Geschäftsleitung telefonisch befragt.

2 Gründe für den Einsatz von Frauen als Managerinnen

Im letzten Jahrhundert fand eine große Frauenbewegung statt, die theoretisch den Frauen den Weg „von der Küche ins Management“ ebnete. Aber auch vor über 80 Jahren war es durchaus keine Seltenheit mehr, dass hinter einem Unternehmen oftmals nur eine einzige Frau stand. Konfrontiert mit Schicksalsschlägen aus der Familie beispielsweise durch den Tod des Ehegatten im ersten beziehungsweise zweiten Weltkrieg musste damals die Frau das Zepter in die Hand nehmen und das Unternehmen lenken. Daraus wird deutlich, wie sehr Frauen in dieser Zeit die deutsche Wirtschaft geprägt haben und heute immer noch beeinflussen. Sie führen Unternehmen aus Krisen und kümmern sich um gesamte Konzerne, oftmals, so scheint es, energischer als ihre männlichen Kollegen. Trotz allem halten sie sich bescheiden im Hintergrund und bleiben damit der Öffentlichkeit fern.

Die heutigen Beweggründe für den Einsatz von Frauen im Management von FU sind sehr vielseitig und oft nicht klar voneinander zu trennen. Neben wirtschaftlichen Gesichtspunkten und damit Frauen als „Knowhow-Trägern“ gibt es für deren Einschaltung weitere spezifische Gründe, die in der bisherigen Fachliteratur weitgehend vernachlässigt wurden:

Frauenquote

Es ist aktuell in jeder Tageszeitung zu lesen: die Frauenquote. So wird derzeit in der Politik darüber diskutiert, ob eine verbindliche Frauenquote für Vorstände eingeführt werden soll.¹⁰ Die Telekom ist, mit der Einführung einer Frauenquote auf Managementebene, sicherlich Vorreiter in Deutschland, was durchaus auf positive Resonanz stößt. Andere Unternehmen könnten sich gezwungen sehen mit zu ziehen, genauso gut könnte es zur gesetzlichen Vorgabe werden, wie es schon in Norwegen der Fall ist. Dort müssen die Vorstände und Verwaltungsräte seit 2008 per Gesetz zu mindestens 40% weiblich sein.¹¹ Dann wird es für die Unternehmen zwingend notwendig, weibliche Manager einzusetzen.

¹⁰ Vgl. Der Spiegel (2011).

¹¹ Vgl. Storvik, A./Teigen, M. (2010).

Das bisher eher konservative Deutschland wird offener und flexibler

Flexible, offene Arbeitsformen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Teilzeit, Telearbeit und Zeitarbeit beschäftigen immer mehr Menschen. Das klassische deutsche Industriearbeitsverhältnis erfährt einen Bedeutungsverlust.¹² Dies begünstigt die Rahmenbedingungen für Frauen in der Arbeitswelt, denn es wird einfacher, Familie und Beruf zu vereinbaren.

Bildung

Es gibt immer mehr weibliche als männliche Abiturienten in Deutschland. Auch an den Universitäten und Fachhochschulen steigt der Frauenanteil rasant an. Laut Schätzungen der *Hannoversche Allgemeine Zeitung* wird 2015 die Mehrzahl der studierenden Personen dem weiblichen Geschlecht angehören.¹³ Dies wird sich dann auch in der Unternehmenslandschaft bemerkbar machen.

Weibliche Eigenschaften

Aktuelle Nachrichten weisen wiederholt darauf hin, dass weibliche Eigenschaften, wie Organisationstalent, emotionale Intelligenz und Kommunikationsfähigkeit, in der Wirtschaftswelt immer wichtiger werden.¹⁴

Dabei werden Emotionalität, soziales Engagement und kommunikatives Verhalten allgemein eher als weibliche Eigenschaften betrachtet. Frauen in Führungspositionen bezeichnen ihren Führungsstil als kooperativ, freundlich und teamorientiert.¹⁵ Auffallend ist, dass diese Eigenschaften gerade in familiären Organisationen besonders gefragt sind, denn laut *Schultzendorff* (1984) überwiegen in der Familie die Merkmale Emotionalität, Solidarität und Einigkeit. Auf der anderen Seite dominieren im Unternehmen eher männliche Eigenschaften, wie Rationalität, Konkurrenz und Effektivität.¹⁶ Familienunternehmen müssen diese beiden Aspekte vereinen, deshalb ist es denkbar, dass gerade sie von Frauen im Management profitieren können.

Die Weltwirtschaftskrise

Die eben beschriebenen weiblichen Eigenschaften, scheinen gerade jetzt, nach der Weltwirtschaftskrise, stark gefragt zu sein. Frauen werden die Fähigkeiten, die benötigt werden um ein Unternehmen aus der Krise zu holen, eher zuge-

¹² Vgl. Baur, X./Letzel, S./Nowak, D. (2009), S.73.

¹³ Vgl. *Hannoversche Allgemeine Zeitung* (2010).

¹⁴ Vgl. Ebenda.

¹⁵ Vgl. Westerholt, B. (1998); S.24ff.

¹⁶ Vgl. Schultzendorff, D.v. (1984), S.91.

schrieben als Männern, so wie z.B. aktuell die *WirtschaftsWoche* berichtet. Ein Beispiel aus der Politik ist hier sicher Angela Merkel, die es geschafft hat, die CDU nach der Parteispendenaffäre aus der Krise zu heben. Die „Testosteron-Gesetze“ der Männer finden zwar in gut funktionierenden, expandierenden Unternehmen Anklang, aber jetzt, nachdem viele riskante Strategien gescheitert sind, hat sich dies geändert.¹⁷

Mangel an Fachkräften

Der demografische Wandel, welcher das Durchschnittsalter der Bevölkerung seit Jahren ansteigen lässt und der daraus resultierende Fachkräftemangel, lässt bereits erahnen, dass in Zukunft immer weniger auf Frauen auch in Führungspositionen verzichtet werden kann.¹⁸

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Viele Frauen verschwanden mit der Geburt des ersten Kindes aus dem Berufsleben. So war das vielleicht noch vor 20 Jahren. Zum 1. Januar 2007 hat die deutsche Bundesregierung ein Gesetz verabschiedet, das Erziehungszeit und Elterngeld für beide Elternteile ermöglicht. Berufstätige haben so die Möglichkeit, bis zu einem Jahr aus ihrem Beruf auszusteigen. Während der Elternzeit darf sogar bis zu 30 Stunden pro Woche in Teilzeit gearbeitet werden. Dies könnte ein Anreiz für viele Frauen sein, sich die Erziehungszeit mit dem Partner aufzuteilen beziehungsweise diese ganz dem Partner zu überlassen und schnell wieder ins Berufsleben zurückzukehren.¹⁹

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die Beweggründe für den Einsatz von Frauen als Managerinnen grafisch.

¹⁷ Vgl. *WirtschaftsWoche* (2010), S.111ff.

¹⁸ Vgl. Kohaut, S./Möller, I. (2010), S.6.

¹⁹ Vgl. Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) (2007), Abschnitt 1 u. 2.



Abb. 1: Synopsis der Beweggründe für den Einsatz von Frauen als Managerinnen (Quelle: Eigene Darstellung)

3 Empirische Befunde

Nachfolgend werden die empirischen Ergebnisse zur „Bedeutung von Unternehmerfrauen in deutschen MGFU (verarbeitendes Gewerbe)“ vorgestellt. Dabei sind 475 identifizierte MGFU aus dem bereits vorgestellten Forschungsprojekt identifiziert worden. Diese Unternehmen wurden nach dem Anteil von Frauen als Managerinnen, deren Machtposition und Familienzugehörigkeit näher analysiert. Der Untersuchungsbericht basiert auf einer ausführlichen, selbst durchgeführten Recherche. Alle Abbildungen und Tabellen sind eigene Darstellungen.

3.1 Betrachtung der aktuellen Situation des Managements

Die Analyse der derzeitigen Geschlechterverteilung im Management der 475 MGFU ergab, dass die Geschäftsleitung bei 425 dieser Unternehmen komplett aus Männern besteht. In den verbleibenden 50 Unternehmen befinden sich Frauen im Management.

Es ist jedoch fast übertrieben hier von Frau in der Mehrzahl zu sprechen, da in 49 dieser 50 Unternehmen jeweils nur eine einzige Frau im Management anzutreffen ist. Lediglich in einem MGFU befinden sich zwei Frauen in der Unternehmensleitung. Dabei entstammen beide aus der Eigentümerfamilie und sind zusammen mit einem weiteren, männlichen Familienmitglied gleichberechtigt in einem inhabergeführten Betrieb tätig.

Nur fünf dieser 50 Unternehmen mit Frauen im Management verfügen über ein rein weibliches Management. Die restlichen 45 Unternehmen haben zusätzlich zu den weiblichen Managern auch noch männliche Geschäftsführer mit an Bord und somit ein gemischtgeschlechtliches Management (vgl. Abb. 2).

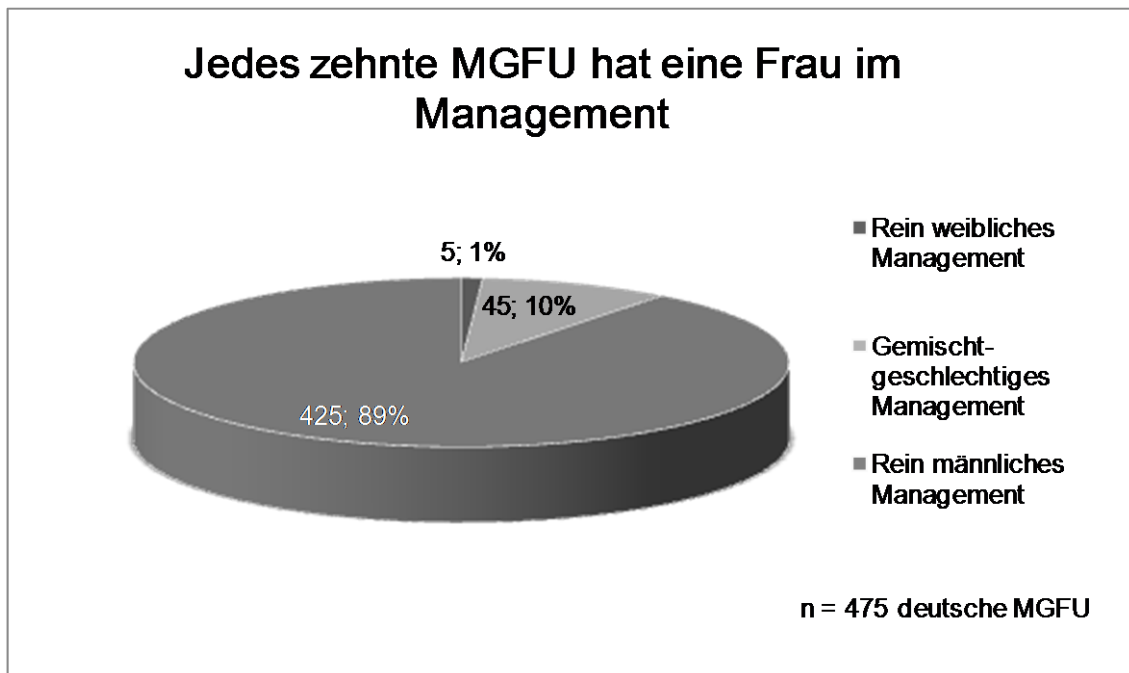


Abb. 2: Frauen im Management von MGFU

Daraus ergeben sich insgesamt 51 Managerfrauen in **50 von 475 MGFU**. Das heißt, in rund jedem zehnten deutschen MGFU ist eine Frau im Management einberufen. Lediglich 5 (1%) der untersuchten Unternehmen verfügen über einen rein weiblichen Vorstand. Hier fällt besonders auf, dass alle rein weiblichen Vorstände jeweils nur aus einer Person bestehen.

Nun werden diese 51 Frauen auf „Machtposition“ und „Zusammensetzung des Managements“ untersucht. Die Untersuchung der Familienzugehörigkeit und damit die Frage, wie groß die Anzahl der familienfremden Frauen ist, beinhaltet ein weiteres Forschungsprojekt, sodass dieser Aspekt hier gegenstandslos bleibt.

„In der bisherigen Familienunternehmensforschung wurden hinsichtlich der Besetzung des Managements **drei Grundtypen** identifiziert:

- (1) *Die (reine) Inhaberführung*: Die Geschäftsführung obliegt ausschließlich einem (oder mehreren) Mitglied(ern) der Eigentümerfamilie.
- (2) *Die Mischgeschäftsführung* und damit die Kombination aus Inhaber- und Fremdgeschäftsführung: Sowohl Familienmitglieder als auch externe Manager werden als Geschäftsführer bestellt. Dieser Management-Grundtypus wird häufig auch als Mischform oder hybride Geschäftsführung bezeichnet.

Die Mischgeschäftsführung muss dabei weiter unterschieden werden:

- den Vorsitz führt ein Familienmitglied

- den Vorsitz hat ein Fremdmanager inne
- Fremd- und Familienmanager sind gleichrangig

(3) *Die (reine) Fremdgeschäftsführung* und damit die externe Führung: Ausschließlich nicht der Eigentümerfamilie entstammende Manager werden mit der Geschäftsführung betraut (reines Fremdmanagement).²⁰

In welchen Managementstrukturen lassen sich nun die meisten Frauen finden? Die Untersuchung zeigt, dass sich insgesamt 32 der 51 der weiblichen Manager und damit fast zwei Drittel der Gesamtheit in inhabergeführten MGFU finden lassen. Ein weiteres Drittel ist in hybriden MGFU beschäftigt. Nur drei der 51 Managerfrauen befinden sich in einem reinen Fremdmanagement (vgl. Abb. 3).

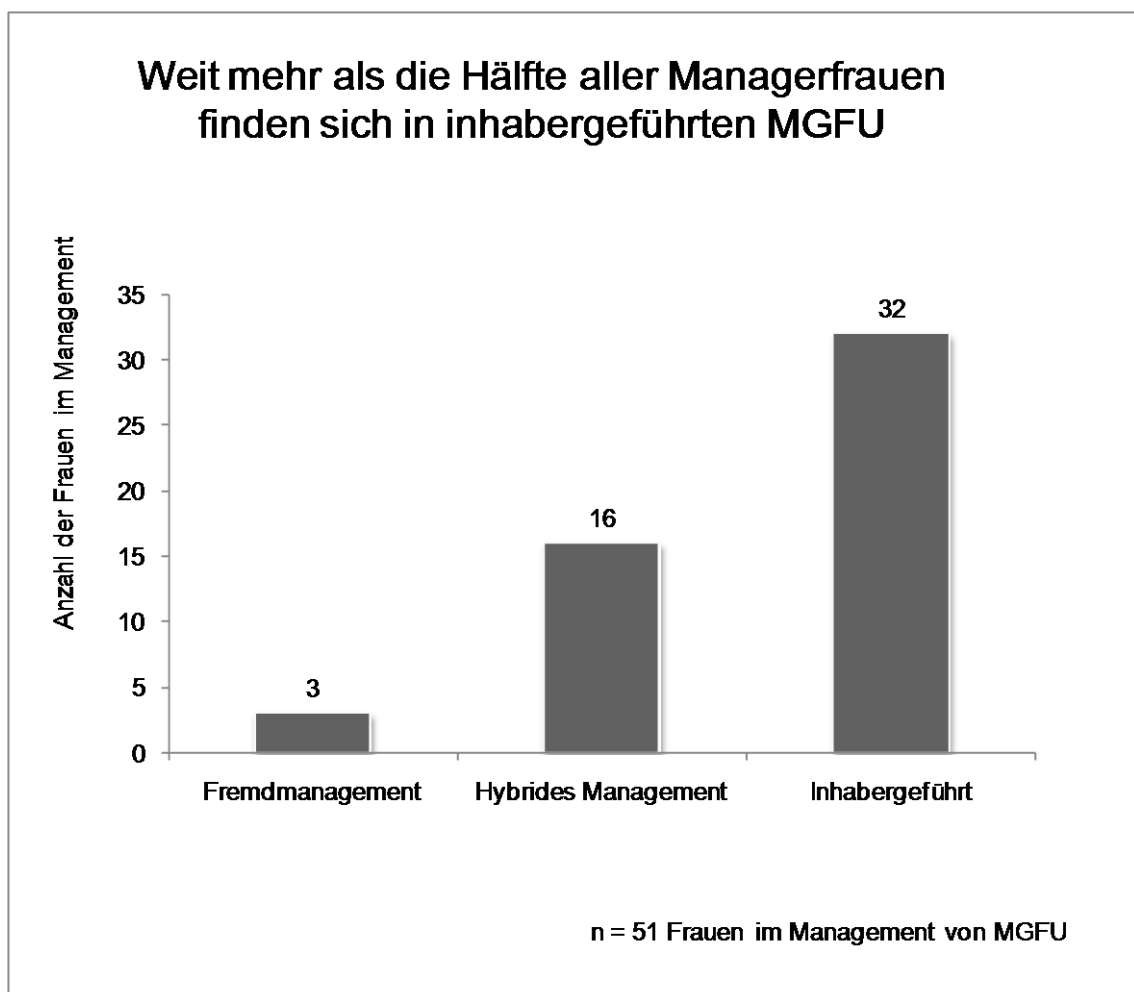


Abb. 3: Frauen und Managementstrukturen

²⁰ Cravotta, S. (2010), S. 1 in Anlehnung an Becker, F.G. (2007), S. 209-216.

Ein weiterer Aspekt, der nun analysiert wird, ist die Größe des jeweiligen Managerteams. Die Untersuchung ergibt, dass sich weibliche Manager hauptsächlich in kleinen Manager-Teams von höchstens drei Personen finden lassen. Nur 9 der 51 Managerfrauen treten in einem Management-Team von vier bis maximal sechs Personen auf.

Zwischenergebnis:

Die wichtigsten Ergebnisse bislang sind:

- In **475 MGFU** finden sich **51 Frauen** im Management von **50 Firmen**.
- Auf **425 MGFU mit rein-männlichem Management** kommen nur **fünf MGFU mit rein-weiblichem Management** (Verhältnis 85:1).
- Die fünf MGFU mit einem rein weiblichen Management finden sich in inhabergeführten Betrieben und bestehen jeweils **nur aus einer Person**.
- Die meisten Managerfrauen finden sich in **inhabergeführten Betrieben**.
- Die meisten Managerfrauen befinden sich in einem **Managerteam von ein bis maximal drei Personen**.

3.2 Machtverhältnis von Frauen im Management

3.2.1 Machtverhältnis in gemischtgeschlechtlichem Management

Kapitel 3.1 zeigt, dass 45 der betreffenden MGFU sowohl weibliche, als auch männliche Manager beschäftigen und somit männliche und zugleich weibliche Geschäftsführer installiert haben. Eines dieser MGFU hat sogar zwei Frauen im Management einberufen.

Diese MGFU mit gemischtgeschlechtlichem Management werden nun genauer betrachtet. Dabei interessiert, wie sich deren nach außen erkennbare Machtverteilung verhält. Die Analyse ergab folgendes Bild:

n = 45 MGFU mit gemischt geschlechtlichem Management	Frau hat Vorsitz	Mann hat Vorsitz	Gleichberechtigt
Anzahl	11	3	31

Tab. 1: Vorsitz in gemischtgeschlechtlichem Management

Innerhalb dieser 45 Unternehmen haben nur drei Männer den Vorsitz inne. Das bedeutet, dass in drei MGFU mit gemischtgeschlechtlichem Management die Managerfrau eine untergeordnete Position einnimmt. Dabei haben 11 Managerfrauen eine übergeordnete Position im Management und nehmen so die Rolle der Vorsitzenden oder Sprecherin der Geschäftsleitung ein. Sie gehören allesamt zur jeweiligen Unternehmerfamilie. Dass sie den Vorsitz innehaben, liegt keineswegs daran, dass keine männlichen Familienmitglieder zur Verfügung standen, denn nur in 6 dieser 11 Unternehmen ist die übergeordnete Frau das einzige Familienmitglied im Management.

In den übrigen 31 MGFU mit gemischt geschlechtlichem Management, darunter auch das MGFU mit zwei Frauen im Management, sind die Männer und Frauen im Management nach außen gleichberechtigt.

Zwischenergebnis:

- In 45 gemischtgeschlechtlichen Management-Teams haben nur **drei Männer** den Vorsitz inne, während **11 Frauen** ebenfalls Vorstandspositionen besetzen.
- In 31 Fällen, also in **zwei Drittel der Unternehmen** mit gleichgeschlechtlichem Management, haben Männer und Frauen **gleichberechtigte Positionen**.

3.2.2 Frauen in übergeordneten Positionen

Wie bereits bekannt, haben in MGFU mit gemischtgeschlechtlichem Management die meisten Frauen gleichberechtigte Positionen inne – zumindest nach außen hin. Betrachtet man alle 50 MGFU, die Frauen im Management beschäftigen (51 Frauen), so haben zwar immer noch die meisten Frauen gleichberechtigte Stellungen, jedoch nehmen 16 Managerfrauen eine übergeordnete Stellung ein. Nur sechs Frauen lassen sich in untergeordneten Positionen finden (vgl. Abb. 4).

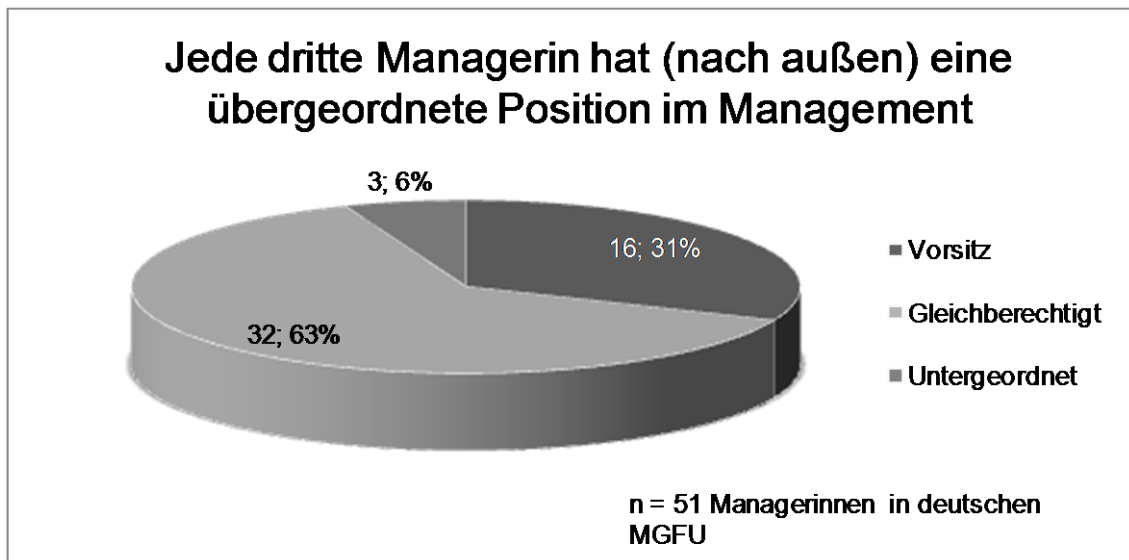


Abb. 4: Positionen der Managerfrauen

3.2.3 Machtverhältnis und Anzahl zu vergebender Managerposten

Gleichzeitig fällt auf, dass jede dritte Frau in einem Managementteam von bis zu drei Personen eine übergeordnete Position hat. Die restlichen zwei Drittel belegen gleichberechtigte Positionen zwischen Mann und Frau. Bei den Managementteams von vier bis sechs Personen hat dabei nur noch rund jede fünfte Frau den Vorsitz inne, während ein Drittel der Frauen in dieser Gruppe sogar untergeordnete Positionen im Management einnehmen (vgl. Abb. 5).

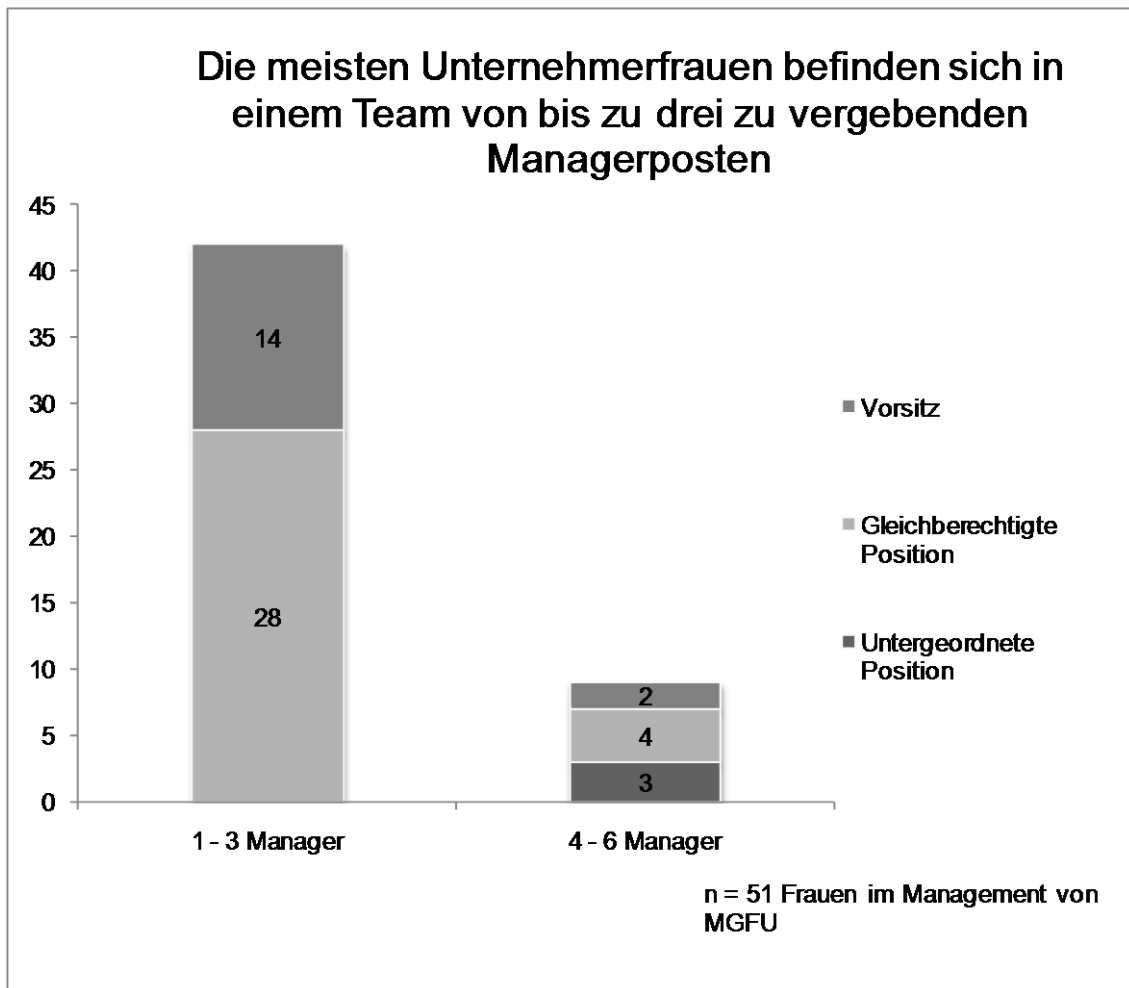


Abb. 5: Anzahl zu vergebender Managerposten bei weiblicher Besetzung

3.2.4 Machtverhältnis und Managementstruktur

Mit einem unerwartet hohen Anteil (über 30%) haben Frauen die zumindest nach außen herausragende Position im Management von MGFU (vgl. Abb. 4). Dabei handelt es sich meist um ein Mitglied der Unternehmerfamilie. Daraus könnte die Vermutung entstehen, dass sich die meisten weiblichen Vorseite in inhabergeführten Betrieben finden. Dies ist aber keinesfalls so, denn die Analyse zeigt, dass mehr als die Hälfte der übergeordneten Frauen in hybridgeführten MGFU eine Anstellung haben (vgl. Abb. 6).

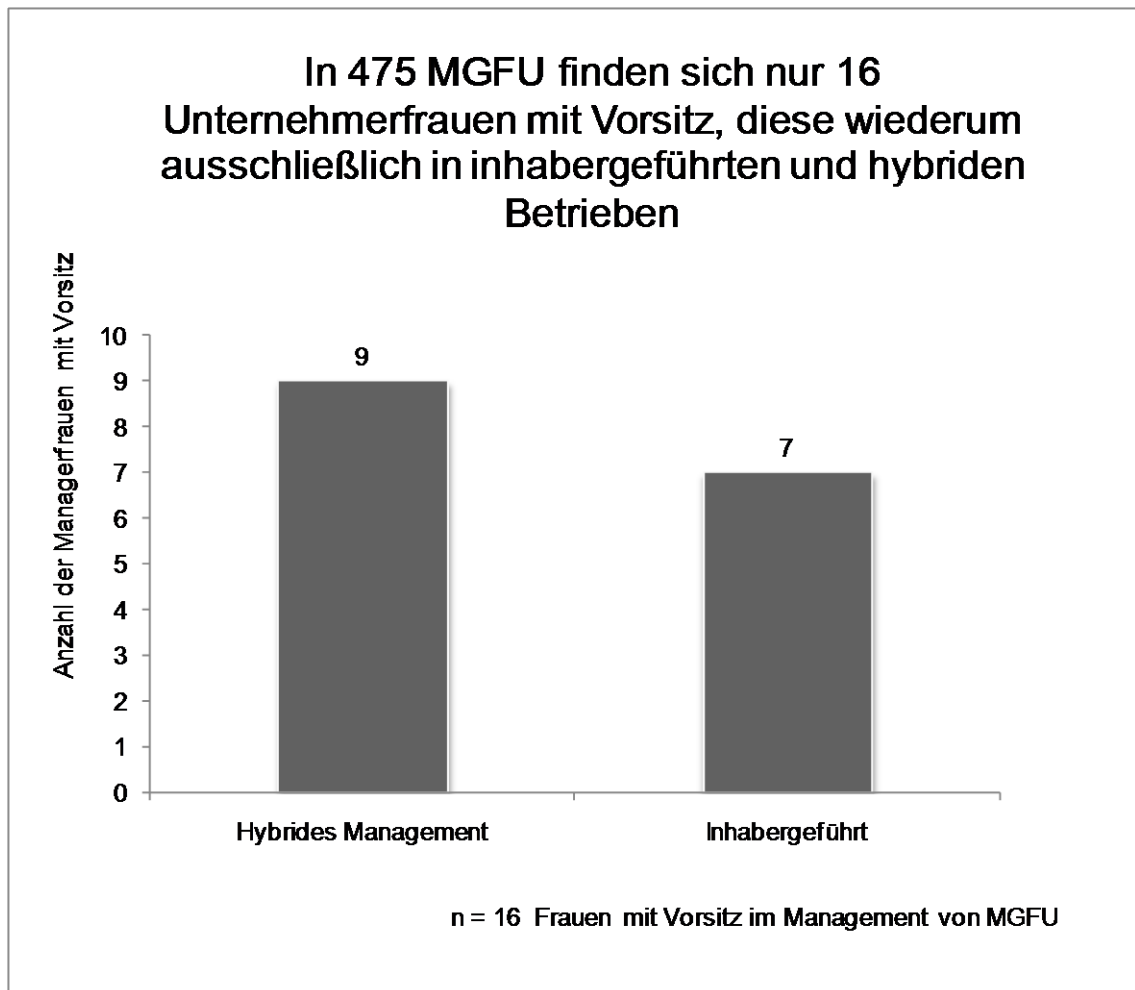


Abb. 6: Unternehmerfrauen mit Vorsitz

Dies klingt zunächst sehr positiv für weibliche Manager. Wird die Machtverteilung aber im Kontext aller 146 hybrid-geführten MGFU betrachtet, so zeigt sich, dass von rund 16 dieser MGFU lediglich eine einzige Frau im Management anzutreffen ist. Dabei haben 9 der 16 Frauen (> 56%) in hybriden MGFU den Vorsitz inne (vgl. Abb. 7).

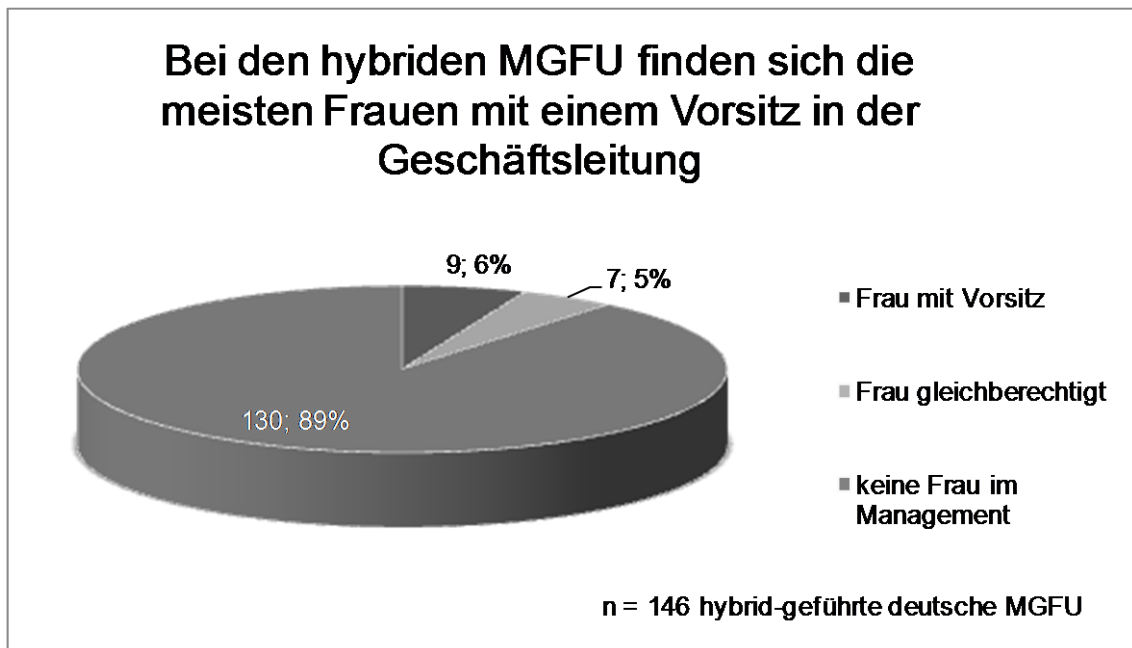


Abb. 7: Management hybrider MGFU

Bei den 31 Managerfrauen in den 246 rein inhabergeführten Betrieben dagegen, befindet sich nur jede vierte Managerfrau in einer übergeordneten Position. Der Großteil hat eine gleichberechtigte Stellung. Interessanterweise finden sich in inhabergeführten Betrieben auch drei Managerfrauen mit untergeordneter Position (vgl. Abb. 8).

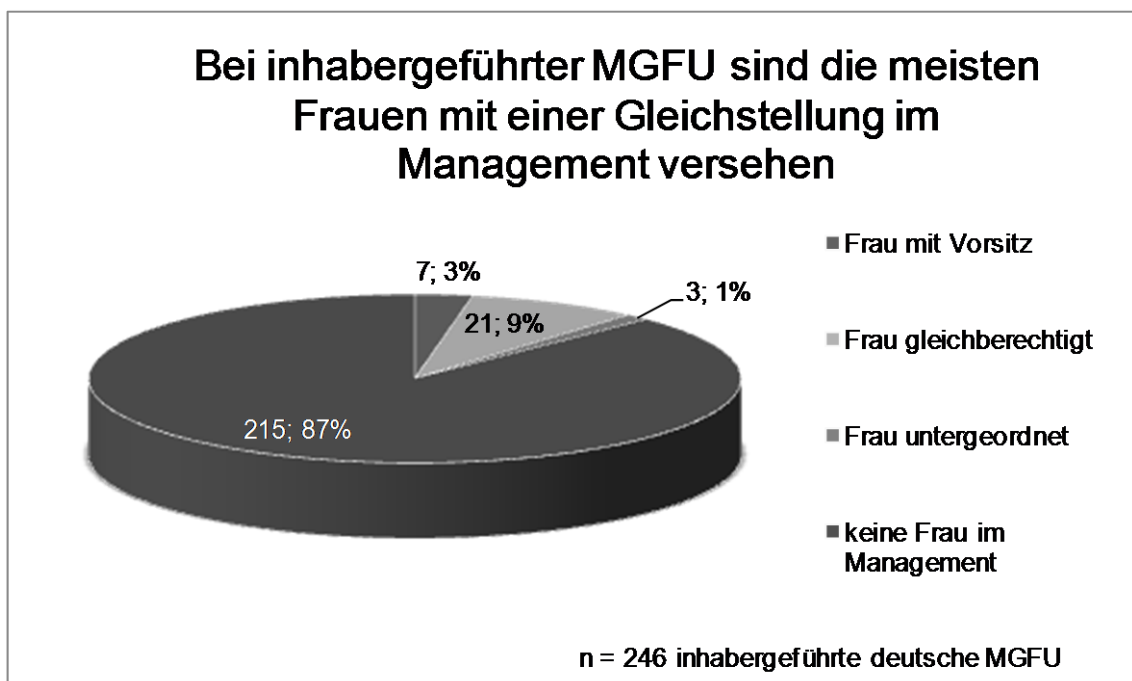


Abb. 8: Management inhabergeführter MGFU

Die Machtverteilung in rein fremdgeschäftsgeführten Unternehmen sieht so aus, dass nur in 4% dieser Firmen überhaupt beide Geschlechter anzutreffen sind (bei 96% der Unternehmen sind nur männliche Manager beschäftigt). Dabei sind die dort einberufenen weiblichen Geschäftsführerinnen ihren männlichen Kollegen gleichgestellt. Ein rein weibliches Management sowie Konstellationen, wo Frauen den Vorsitz haben, sind nicht vorhanden.

4 Schlussbemerkung und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass dem Typus „Frau als Managerin von langlebigen Familienunternehmen“ eine hohe Bedeutung zugesprochen werden kann. Über 10% aller untersuchten MGFU (verarbeitendes Gewerbe) haben bereits weibliche Manager einberufen.

Die derzeitige Entwicklung offenbart, dass Frauen in Sachen Bildung auf demselben Stand sind wie Männer, wenn nicht sogar höher. Die Zahl der Möglichkeiten, was Elternzeit, Krippenplätze und damit eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf angeht, wächst beständig und ermöglicht es den Frauen auch bei der Geburt eines Kindes fast ohne Defizite im Berufsleben zu bleiben. Der Typ „Frau als Managerin“ ist in der Unternehmenspraxis demnach nicht mehr wegzudenken. Heute sind andere Fähigkeiten und Begabungen als früher gefragt, sodass Frauen auch in Managerpositionen ihre Berechtigung finden.

Es ist daher anzunehmen, dass immer mehr Unternehmen ihre Tore für Frauen auch in der obersten Managementebene öffnen werden. Daher sieht die Prognose für die weitere Entwicklung des Frauenanteils in Führungsetagen recht positiv aus. Sollte tatsächlich eine Frauenquote in Deutschland beschlossen werden, so wird es für viele Unternehmen zwingend sein, weibliche Manager einzustellen beziehungsweise deren Anteil zu erhöhen.

Die vorliegende Studie hat sich auf ein noch relativ unerforschtes Gebiet begeben und liefert erste Einblicke in das Thema. Eine genaue Untersuchung der Familienzugehörigkeit und damit die Ermittlung des Anteils von Fremdmanagement unter diesen 51 identifizierten Unternehmerfrauen bleibt Bestandteil eines weiteren Forschungsprojektes.

Literaturverzeichnis

Baur, X./Letzel, S./Nowak, D. (2009): Ethik in der Arbeitsmedizin; Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, Landsberg.

Becker, F.G. (2007): Fremdmanagement in Familienunternehmen - Annäherung an eine vielschichtige Thematik, in: Heupel, T. (Hrsg.): Management kleiner und mittlerer Unternehmen - Stand und Perspektiven der KMU-Forschung, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, S. 205-224.

Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) (2007): Abschnitt 1 und 2, in Kraft getreten am 1.1.2007.

Cravotta, S. (2010): Managementstrukturen in älteren deutschen Familienunternehmen (verarbeitendes Gewerbe), WIFU Working Paper Series Nr.6, Universität Witten/Herdecke.

Der Spiegel (2011): Warum Deutschland die Frauenquote braucht, Nr.5/31.01.2011.

Die Zeit Online (2010): Telekom führt Frauenquote ein, 15.11.2010, Artikel von Reuters, T., Internetadresse: <http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2010-03/frauenquote-telekom> (Datum des Zugriffs: 15.11.2010).

Hannoversche Allgemeine Zeitung (2010): Unternehmen setzen verstärkt auf weibliche Angestellte; Artikel von Gieseler, J., am 15.11.2010, Internetadresse: <http://www.haz.de/Ratgeber/Studium-Beruf/Uebersicht/Unternehmen-setzen-verstaerkt-auf-weibliche-Angestellte> (Datum des Zugriffs: 15.11.2010).

Klein, S. (2010): Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen, 3. Auflage, Josef Eul Verlag, Lohmar – Köln.

Kohaut, S./Möller, I. (2010): IAB-Kurzbericht 6/2010; pms offsetdruck GmbH; Wendelstein.

Schlippe, A.v./Buberti, C./Groth, T./Plate, M. (2009): Die zehn Wittener Thesen, in: Rösen, T./Schlippe, A.v./Groth, T. (Hrsg.): Familienunternehmen, Exploration einer Unternehmensform, Eul-Verlag, Lohmar u.a., S. 1-24.

Schultendorff, D.v. (1984): Fremdmanager in Familienunternehmen - eine empirische Analyse. Dissertation der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Buchdruckerei Maus, Konstanz.

Simon, F.B. (2008): Familienunternehmen als Risikofaktor, in: Schlippe, A.v./Nischak, A./El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen: Gründer, Gesellschafter und Generationen, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen, S. 55-64.

Spiegel Online (29.10.2010): Parteitag entlarvt Seehofers Machtschwund, Artikel von Fischer, S.; <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,726245,00.htm> (Datum des Zugriffs: 15.11.2010).

Storvik, A./Teigen, M. (2010): Das norwegische Experiment – Eine Frauenquote für Aufsichtsräte; Friedrich-Ebert-Stiftung Internationale-Politikanalyse, Juni 2010, Berlin.

Westerholt, B. (1998): Frauen können führen, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

WirtschaftsWoche (2010): Mit dem Kopf durch die gläserne Decke, Artikel von Schmergal, C., Nr. 40/04.10.2010, S. 111-116.

Wittener Institut für Familienunternehmen (2010): Definition von Familienunternehmen, [http://wifu.uni-wh.de/kos/WNetz?art=Compilation.show&id=828&pagenr=0#compilation Object_4714](http://wifu.uni-wh.de/kos/WNetz?art=Compilation.show&id=828&pagenr=0#compilation_Object_4714) (Datum des Zugriffs: 07.03.2011).