

Generation

Töchter

Bedeutung, Rollenverständnis, Meinungen
und Erfahrungen von Nachfolgerinnen in
Schweizer Familienunternehmen



www.pwc.ch/familienunternehmen





Zehn Erkenntnisse

zum Nachdenken

- 01** Das Rollenverständnis verändert sich. Doch nur langsam.
- 02** Es gibt noch immer mehr Hoffnungsträger als Hoffnungsträgerinnen.
- 03** Sind Tochter und Sohn am Start, so lässt sie ihm den Vortritt.
- 04** Nachfolgerinnen streben seltener das CEO-Amt an, es fehlen die weiblichen Vorbilder.
- 05** Brüder bekleiden meist höhere Funktionen als ihre Schwestern.
- 06** Hartnäckige Stereotype nagen am Selbstverständnis der Nachfolgerinnen.
- 07** Nachfolgerinnen haben weniger Selbstvertrauen als Nachfolger.
- 08** Nachfolgerinnen sind hochqualifiziert. Und arbeiten häufig in externen Firmen.
- 09** Nachfolgerinnen werden von Mitarbeitenden weniger akzeptiert als von der Familie.
- 10** Der Austausch mit Gleichgesinnten und Andersdenkenden ausser Haus ist zentral.

Inhalt

- 05** Auftakt
- 06** Kurz und knapp
- 08** Funktionen und Rollenverständnis
- 16** Erwartungen und Unterstützung
- 22** Vertrauen und Vorurteile
- 28** Nachfolgeplanung und Family Governance
- 32** Zielsetzung und Studiendesign
- 34** Erfahrungen und Tipps
- 36** Epilog
- 38** Kontakt



Ein Wort zur Wortwahl

Wenn wir in dieser Studie die Begriffe Töchter oder Söhne verwenden, setzen wir sie gleich mit Vertreterinnen oder Vertretern der Nachfolgeneration. Demnach schliessen wir gleiche Verwandtschaftsgrade wie Nichten, Cousinen respektive Neffen, Cousins und Angeheiratete ein. Aus Gründen der Lesbarkeit verwenden wir im Weiteren männliche Sammelbegriffe wie Unternehmer, Inhaber, Arbeitgeber, Kunden, Kollegen oder Geschäftspartner ohne zusätzliche Nennung der weiblichen und diversen Form.



Zur Frauensache, bitte!

Liebe Töchter und Söhne, Cousinen und Cousins, Nichten und Neffen, Mütter und Väter, liebe Inhaberfamilien

Nachfolgerinnen in Familienunternehmen – klar doch. Oder doch nicht? Heute sind zahlreiche Frauen in ihren Familienbetrieben engagiert, bekleiden leitende Funktionen, stehen dem operativen Betrieb vor oder sitzen im Verwaltungsrat. Und erstaunlich viele haben gar keine Rolle im familieneigenen Unternehmen. Mit der vorliegenden Studie gehen wir den Beweggründen und der Bedeutung von Töchtern in der Nachfolge auf den Grund.

Dazu haben wir Frauen aus Inhaberfamilien von Schweizer Familienunternehmen im Alter von 20 bis 45 Jahren befragt. Als ob wir ein Ventil geöffnet hätten, war der Rücklauf auf unsere Anfrage überwältigend: 189 Frauen haben uns geantwortet, viele davon nicht nur über unseren Online-Fragebogen, sondern auch telefonisch, per E-Mail und persönlich. An dieser Stelle ein herzliches Dankeschön für diese begeisterte Resonanz.

Ist die Gleichstellung von Söhnen und Töchtern in der Nachfolge überhaupt noch ein Thema? Wird auf Söhne mehr Druck für den Firmeneintritt ausgeübt als auf Töchter? Wie stark motiviert die Vorgeneration ihre jungen Frauen zum Durchstarten im eigenen Haus? Wie viel Vertrauen schenkt sie ihnen? Wie viel trauen sich die Töchter selber zu? Diese und weitere Fragen haben wir unseren Studienteilnehmerinnen gestellt. Und klare Antworten erhalten.

So weit, so viel: Nach wie vor stehen für manche Unternehmerfamilien die Söhne im Vordergrund, wenn es um die Nachfolgeregelung oder die Besetzung von C-Level-Funktionen geht – auch wenn geeignete Töchter bereitstehen. Das historisch gewachsene Rollenverständnis, wonach der Erstgeborene das Geschäft weiterführt, hält sich hartnäckig. So sitzen Töchter noch immer seltener als ihre Brüder in der Führungsetage von Familienbetrieben, in KMU noch weniger als in Grossunternehmen. Nachfolgerinnen sehen ihre Führungsfähigkeit in Frage gestellt und müssen sich Kommentare zu ihrer Fachkompetenz gefallen lassen – weil sie weiblich, jung und eben die Tochter sind.

Derartige Stereotype ernüchtern. Junge Wirtschaftsfrauen sind heute qualifizierter denn je, ausserordentlich gut ausgebildet, talentiert, ideenreich und engagiert. Bei Themen unserer Zeit wie Digitalisierung oder Nachhaltigkeit können sie naturgemäss mitreden. Und sie haben Lust, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen. Immerhin hat sich die Arbeitswelt in den letzten Jahrzehnten emanzipiert. Flexible Arbeitsmodelle mit Teilzeitpensen und ortsunabhängiges Arbeiten erlauben es, Beruf und Familie besser miteinander zu vereinbaren.

So verstehen wir die vorliegende Publikation als Zuruf an alle Töchter: Packt eure Aufgaben im Familienbetrieb mutig und selbstbewusst an und lasst euch nicht von vorgefassten Meinungen beirren. Vertraut auf eure Möglichkeiten und Stärken. Fordert ein, was euch zusteht, und geht nicht bescheiden in die zweite Reihe. Gleichzeitig möchten wir an alle Eltern und Nachfolgesuchenden appellieren: Das enorme Potenzial von Nachfolgerinnen darf nicht ungenutzt bleiben. Dieser Prozess erfordert viel Zeit. Je früher er beginnt, umso vielversprechender wird er. Ja, die Nachfolgefrage ist eine der schwierigsten überhaupt. Aber je vielfältiger und optionenreicher die Lösung, desto nachhaltiger der Erfolg.

In diesem Sinn wünsche ich Ihnen eine beflügelnde und generationenverbindende Lektüre.



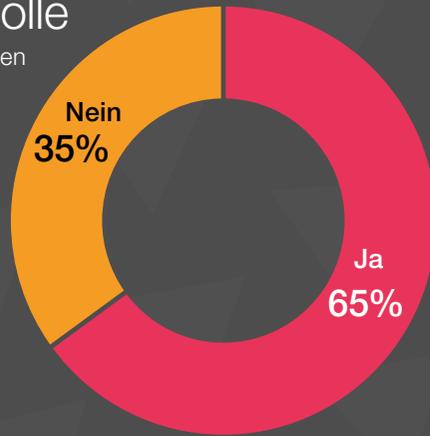
Norbert Kühnis

Leiter Familienunternehmen und KMU
Mitglied der Geschäftsleitung
PwC Schweiz

Kurz und knapp

Die Fakten sprechen für sich

Aktive Rolle im Familienunternehmen



Family Governance



24%

der befragten Familienunternehmen setzt Family-Governance-Tools ein

Druck auf Töchter vs. Söhne

1/3

bewertet den Druck, ins Unternehmen einzusteigen, bei den männlichen Nachfolgern als grösser.



Konkurrenz

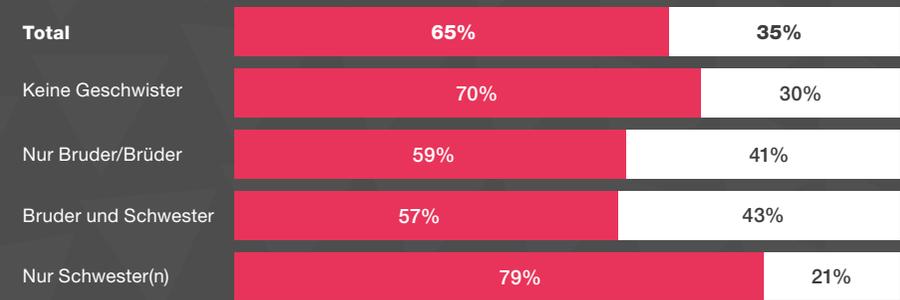
1/4



der Studienteilnehmerinnen empfindet oder empfand die männliche Nachfolgegeneration als eine andere berufliche Konkurrenz als Schwestern respektive Cousinsen.

Rolle im Familienunternehmen und Geschwister

Haben Sie heute eine Rolle im Familienunternehmen?



■ Ja ■ Nein

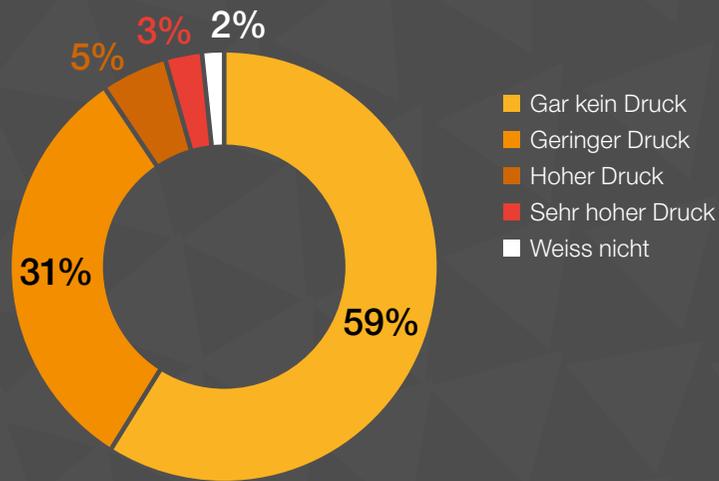
Nachfolge

30%

der Familienunternehmen verfügen über keinen Nachfolgeplan.



Druck für Firmeneintritt



Netzwerk

51%

haben keinen Austausch mit anderen Nachfolgern.



Zukünftige Rolle im Familienunternehmen



80%

der Befragten aus Familien ohne männlichen Nachfolger ziehen in Betracht, zu einem späteren Zeitpunkt ins Unternehmen einzusteigen. Bei den Teilnehmerinnen mit einem oder mehreren Brüdern sind es nur 18%.

Angestrebte Position



Nur **19%** der Nachfolgerinnen streben das CEO-Amt an.



Akzeptanz von Externen

Jede vierte Studienteilnehmerin glaubt, als Mann hätte sie es einfacher gegenüber Mitarbeitenden.



Zu Hause von der Rolle

Töchter sind top ausgebildet und schlagen dennoch gerne eine berufliche Laufbahn ausserhalb des Familienunternehmens ein. Diese Entscheidung wird davon beeinflusst, ob Nachfolger bereitstehen, ob eigene Kinder da sind und welches Rollenverständnis zu Hause dominiert.

Fortschritt seit damals

Die Eltern der Studienteilnehmerinnen teilen sich die Rollen klassisch auf: 66% der Mütter haben keinen aktiven Part im Familienunternehmen, bei den Vätern sind es nur 11%. Demnach halten die Mütter traditionsgemäss ihren Gatten den Rücken für das Geschäft frei. Sie wirken im Hintergrund und übernehmen Aufgaben ausserhalb des Unternehmens.

Vieles hat sich bis heute verändert, wenn auch gerade in Familienunternehmen und KMU nur langsam. 65% der Befragten haben eine Rolle im Familienunternehmen. Noch immer ist ein Drittel der Studienteilnehmerinnen nicht involviert. Dieses Ungleichgewicht wird sich in den kommenden Jahren noch stärker ausgleichen. Denn Nachfolgerinnen zieht es

in ihre Familienunternehmen, wo sie Verantwortung übernehmen wollen – wenn sie dürfen. Interessante Korrelation: Hat die Mutter einen aktiven Part im Familienunternehmen, so ist der Anteil der Befragten mit einer aktiven Rolle ebenfalls grösser. Selbst wenn Töchter in ihren Vätern ein Vorbild sehen, so wirkt sich die Vorbildfunktion der Mutter dennoch stärker auf ihre Karriere aus.

Operatives vor finanziellem Engagement

Die unternehmerisch tätigen Studienteilnehmerinnen sind in verschiedenen Funktionen aktiv, am häufigsten als Verwaltungsrätinnen. In dieser Position können sie sich einen Überblick über das unternehmerische Geschehen ver-

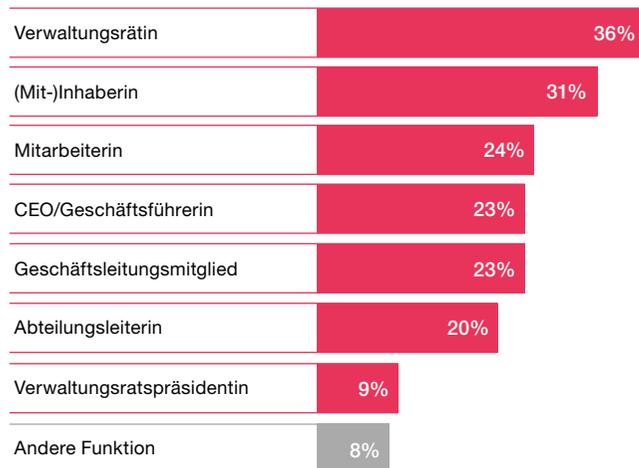


schaffen, Zeit für ihre Entscheidung zum operativen Firmeneintritt gewinnen, Einfluss auf die Geschäftsführung nehmen, passende Rahmenbedingungen schaffen, strategische Entscheidungen mitprägen und ein Vorbild für die nächste Generation abgeben.

Auffallend viele 20- bis 32-Jährige (41%) arbeiten ohne Führungsfunktion mit. 38% der Befragten gehören zum Aktio-

nariat. Davon sind merklich mehr 33- bis 45-jährig (59%) als unter 33 Jahren (23%). Diese Verteilung bildet einen Nachfolgeprozess ab, bei dem die Inhaberschaft üblicherweise erst einige Jahre nach der operativen Führung an die Nachfolgegeneration übertragen wird. Schliesslich verfügen die Kinder nur selten schon bei Firmeneintritt über die nötige Finanzkraft, um Anteile zu kaufen.

Was ist Ihre aktuelle Funktion im Familienunternehmen?



► Die meisten Nachfolgerinnen bringen sich im Verwaltungsrat ein.

Talentierte, qualifiziert, ausgeflogen

Gefragt nach dem Verzicht auf ein aktives Mitwirken im Familienunternehmen, nennen die Studienteilnehmerinnen unterschiedliche Gründe. Fast die Hälfte schlägt eine Karriere ausserhalb des Familienbetriebs ein. Ein gutes Drittel sammelt aktuell Erfahrungen extern. Und 17 % sagen, dass es keine geeignete Position frei oder vorhanden ist. Nur je gut 8% haben sich eine aktive Rolle selber nicht zugetraut oder diese wurde ihnen nicht zugetraut.

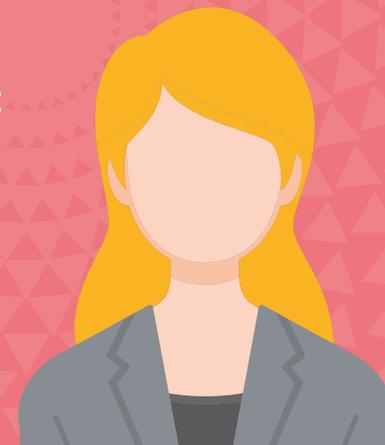
Der hohe Anteil an Nicht-Involvierten erstaunt umso mehr angesichts deren Ausbildung. 79% der Studienteilnehmerinnen

ohne aktiven Part in der Familienfirma verfügen über einen höheren Fachschulabschluss, ein Meisterdiplom, eine höhere Fachschule, ein abgeschlossenes Bachelor- oder Masterstudium. Kurz: Potenzielle Nachfolgerinnen sind hervorragend ausgebildet. Sie bergen ein enormes Wissens-, Impuls- und Innovationspotenzial, das dem Familienbetrieb schlicht entgeht. Hier ist die leitende Generation in der Pflicht, ihre fähigen Nachfolgerinnen unternehmerisch einzubinden und ihnen Verantwortung zu übertragen.

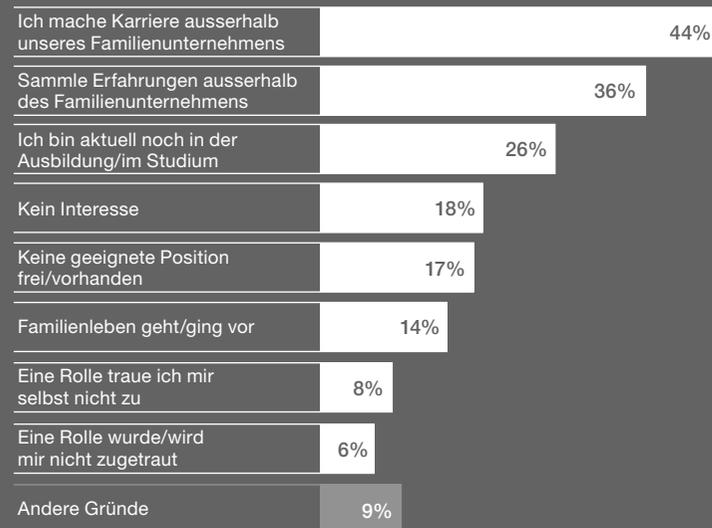


Eine Balance von weiblichen und männlichen Vertretern in der Führungsetage wird zu nachhaltigem Erfolg in Umwelt und Gesellschaft führen.»

Zitat, anonym



Warum haben Sie keine Rolle im Familienunternehmen?



► Ein hoher Anteil der Töchter arbeitet ausserhalb des Familienunternehmens.



Ob Mann oder Frau ist egal, man muss interessiert sein und die Arbeit sowie Verantwortung lieben.»

Zitat, anonym



Als wir Kinder und Jugendliche waren, lag der Fokus für eine allfällige Unternehmensübernahme klar bei meinem Bruder.»

Zitat, anonym



Es wird zwar immer betont, dass sich jeder aktiv einbringen darf. Dennoch empfinde ich es so, als hätten meine Cousins und Brüder bessere Chancen, wenn sie wollen.»

Zitat, anonym



Brüder haben breitere Schultern

Wenn Nachfolgerinnen keine Brüder haben, so übernehmen sie deutlich häufiger Aufgaben im familieneigenen Betrieb. Der Anteil der Befragten mit einer aktiven Rolle und nur einer Schwester ist signifikant höher als derjenige mit einem oder mehreren Brüdern. Dasselbe Bild zeigt sich, wenn es insgesamt einen oder mehrere männliche Nachfolger gibt, also nicht nur Brüder, sondern auch Cousins. Ein interessanter Fakt: Ein Viertel der Studienteilnehmerinnen empfindet oder empfand die männliche Nachfolgeneration als eine andere berufliche Konkurrenz als Schwestern respektive Cousinsen.

80% der Befragten ohne männlichen Nachfolger in der Unternehmerfamilie ziehen in Betracht, zu einem späteren Zeitpunkt ins Familienunternehmen einzusteigen. Bei den Studienteilnehmerinnen mit einem oder mehreren Brüdern sind es nur 18%. Das lässt mehrerlei Schlüsse zu: Möglich, dass Nachfolgerinnen ihren männlichen Pendanten den Vortritt lassen und von sich aus zurücktreten. Auch möglich, dass Nachfolgerinnen ohne männliche Pendanten weniger Konkurrenz haben. Oder aber die Töchter werden schon gar nicht zur Nachfolgerin erkoren, wenn ein Hoffnungsträger am Start steht.

Weibliche Vorbilder fehlen

Auf die Frage, welche höchste Position die Töchter im Familienunternehmen anstreben, nennen 24% der Studienteilnehmerinnen das Amt einer Verwaltungsrätin und nur 19% sehen sich als CEO. Eine mögliche Erklärung für diese Einschätzung ist, dass sich Töchter keine operativen Rollen vorstellen können, die sie nicht mit einem weiblichen Vorbild verknüpfen.

Die Mutter nimmt in zwei Dritteln der Fälle keine Rolle im Familienunternehmen ein. Wenn doch, dann ist sie meistens (Mit-)Inhaberin (20%) oder Verwaltungsrätin (13%). Von den Müttern mit aktiver Rolle haben 70% der Töchter ebenfalls eine aktive Rolle im Familienunternehmen, bei den nicht aktiven Müttern liegt der Anteil von aktiven Töchtern bei 63%. Damit scheinen Mütter die Töchter in ihrer Entscheidung, ins Familienunternehmen einzusteigen, tendenziell positiv zu beeinflussen.



Wir sind in einer sehr männlich dominierten, internationalen Branche tätig. Wir hatten noch nie eine weibliche Person im Verwaltungsrat. In der Geschäftsleitung sind seit eh und je ebenfalls nur männliche Familienmitglieder vertreten.»

Zitat, anonym



«Lieber geschelte Mädchen als dumme Buben»

Carla Tschümperlin führt die Tschümperlin AG Baustoffe mit 130 Mitarbeitenden und sechs Standorten in der dritten Generation. Das Baarer Familienunternehmen ist auf funktionelle und ästhetische Produkte für den Hochbau, Tiefbau und den Gartenbau spezialisiert. Im Gespräch mit PwC erläutert die Juristin, wie sie in ihre heutige CEO-Position gewachsen ist und was sie für den Erfolg einer Nachfolge als entscheidend erachtet.





Ich lernte sehr früh, meine Schwächen zu offenbaren und um Hilfe zu bitten.»

Wollten Sie schon immer in den Familienbetrieb einsteigen?

Ich wollte eigentlich Tierärztin werden. Das hat mir mein Vater recht geschickt ausgedeutet und mir empfohlen, meine Leidenschaft für Pferde als Hobby zu pflegen. Als ich mich zum Studium einschrieb, wollte ich mir möglichst alle Türen offenhalten. Nach einem Jahr Wirtschaftsstudium wechselte ich zu Jura. Auch damit behielt ich mir noch immer eine breite Berufswahl frei.

Wann und wie haben Sie sich schliesslich für eine Nachfolge entschieden?

Ich habe eine zwei Jahre ältere Schwester. Wir studierten damals beide in Fribourg Jura. Eines Tages fragte uns unser Vater überraschend, ob wir uns einen Eintritt in den Familienbetrieb vorstellen könnten. Die Anfrage kam per Fax. Das war damals unser übliches Kommunikationsmittel mit unseren Eltern. Meine Schwester und ich berieten uns kurz und kamen zum Schluss, dass wir es probieren sollten. So schickten wir unserem Vater ein profanes «Ja, wir versuchen es» per Fax zurück.

Wann und wie sind Sie dann ins operative Geschäft eingestiegen?

Vater holte uns als Erstes in den Verwaltungsrat. Hier lernten wir die Grundzüge des Unternehmens kennen. Nach etwa drei Jahren trat ich im Jahr 2000 ins Fami-

lienunternehmen ein. Ich wollte dieses zuerst gründlich kennenlernen. So ging ich als Praktikantin von Abteilung zu Abteilung, sprach mit den Mitarbeitenden, stellte unendlich viele Fragen und konnte erstmals erleben, was wir überhaupt alles herstellen. Das verschaffte mir den Riesenvorteil, dass ich die Mitarbeitenden kennenlernte und umgekehrt. Ich wurde greifbar. Das gab mir in jungen Jahren einen enormen Rückhalt in der Firma, der noch heute anhält.

Hatten Sie damals schon eine Abteilung oder Position im Blick?

Überhaupt nicht. Ich durfte frei entscheiden, wie lange ich in welchem Bereich bleiben wollte. Da schuf ich Notwendigkeiten und holte mir meine ersten Projekte. Zum Beispiel die Zentralisierung der Beschaffung, gewisse IT-Projekte oder die Begleitung der Fusion einer Tochtergesellschaft. Das gab mir die Möglichkeit, für etwas eine Verantwortung zu übernehmen und zu Ende zu führen. Ich arbeitete völlig non-hierarchisch mit verschiedenen Bereichen des Unternehmens zusammen.

Wie beschreiben Sie diese Zeit?

Im Nachhinein sehe ich sie als Erfolgsbaustein einer und auch meiner Nachfolge. Während des Praktikums und der anschliessenden Projektarbeit konnte ich mit allen Bekanntschaft machen und sie mit mir. Vorurteile wie «versteht nichts von Technik», «hat kein Interesse» oder «ist arrogant» entstehen oft, weil sich die Menschen kein eigenes Bild machen können. Auf diese Weise kamen unnötige Widerstände schon gar nicht auf. Der Distanzabbau ist essenziell für eine Nachfolgerin.

Wie sind Sie CEO geworden?

Zuerst wurde meine ältere Schwester CEO. Sie trat als Erste in die Fussstapfen meines Vaters. Nach meiner Projektleiterfunktion übernahm ich die Verantwortung für IT und Beschaffung.

Ich arbeitete also zuerst unter meiner Schwester. Für sie war das sicher schwieriger als für mich, denn ich war nicht gerade die einfachste Mitarbeiterin und wusste durch die Nähe zur Belegschaft oft schon vorher, was im Unternehmen läuft. In der Rolle als CEO und Nachfolgerin fühlte sich meine Schwester schliesslich nicht wohl und verliess das Familienunternehmen nach fünf Jahren. So rutschte ich im Alter von 29 Jahren sozusagen über Nacht in die CEO-Rolle hinein.

Wie war das für die Familie?

Meine Eltern haben es sicherlich bedauert, dass meine Schwester aus dem Familienbetrieb austrat. Auch ich hatte mir meine Zukunft gemeinsam mit ihr vorgestellt. Für meine Entscheidung, die Nachfolge unter diesen neuen Umständen anzutreten, nahm ich mir eine Woche Zeit und kam mit einem klaren Ja zurück. Meine Schwester ist noch heute im Verwaltungsrat und wir pflegen ein herzliches Verhältnis.

Wie verlief die Übergabe?

2003 wurde ich CEO, 2007 kaufte ich die Aktienmehrheit von meinem Vater und meinem Onkel. Mein Vater zog sich unter anderem aus gesundheitlichen Gründen relativ schnell zurück und übergab mir die Zügel. Trotzdem blieb er für mich ein wichtiger Ratgeber.

Wie empfanden Sie den Leistungsdruck, als Sie CEO wurden?

Ich fühlte das Gewicht auf den Schultern, denn immerhin war ich damals ohne Erfahrung für rund 180 Leute verantwortlich. Ich wusste, dass ich keine Fehlentscheidungen fällen durfte. Ich lernte sehr früh, meine Schwächen zu offenbaren und um Hilfe zu bitten. Auch das half, Widerständen vorzubeugen. Ich war noch so jung, dass gerade langjährige Mitarbeitende mich als Team gerne unterstützten. Wenn ich etwas Technisches oder Betriebswirtschaftliches nicht wusste, wurde das nicht ausgespielt.



Ich beobachte, dass bei zwei Geschlechtern der Sohn mit einer grösseren Selbstverständlichkeit zum CEO ernannt wird als die Tochter.»

Was hielten die Belegschaft und die Kunden von Ihrer Nachfolge?

In einem Familienunternehmen sind sich alle bewusst, dass mit einer familieninternen Nachfolgelösung mehr bestehen bleibt als mit einer externen Lösung. Wenn Mitarbeitende merken, dass ein Nachfolger oder eine Nachfolgerin das Beste für die Firma will, unterstützen sie diese Person auch. Bei den Kunden habe ich viel Wohlwollen gespürt. Vorgefasste Meinungen und Vorurteile entstehen normalerweise aus Gerüchten und nicht aus dem persönlichen Gespräch. Als Branchenexot kann eine Frau sich ausgeschlossen fühlen oder es als Markenzeichen nutzen. Viele Kunden freuten sich, dass eine neue Ära anbrach. Von ihnen spürte ich keine Skepsis.

Die Baubranche ist nicht gerade eine Frauendomäne, insbesondere in der Führungsriege. Wie erleben Sie das?

Dazu eine kleine Anekdote: Einmal ging ich mit meinem Verkaufsleiter zu einer Sitzung an einen französischen Hafen. Wir waren in der Bittstellerrolle. Unser Gegenüber wandte sich konstant an meinen Verkaufsleiter und würdigte mich keines Blickes. Er hielt mich für die Assistentin, da ich das Gespräch auf Französisch übersetzte. Erst als wir die Visitenkarten austauschten, erkannte er, dass ich CEO bin. Da fiel es ihm wie Schuppen von den Augen. Ich fand das amüsant. Tatsächlich erlebe ich aber in meinem Alltag eine grosse Akzeptanz.

Können Sie das etwas ausführen?

Ich wurde als junge Frau akzeptiert, da ich einerseits mich selber war und auch bereit war, in den Alltag der Mitarbeitenden einzutauchen. Wenn ich jemand wäre, der arrogant ist oder nicht gut mit Menschen umgehen kann, wäre das nicht geglückt.

Nachfolgen heisst auch, Menschen von seinem Wesen und seinen Ideen zu überzeugen. Es folgt einem niemand, nur weil man zum CEO ernannt wird oder Inhaber ist. Ich suchte mir eine Rolle, die mich erlebbar macht. Frauen landen in Familienunternehmen leider oft in Rollen, in denen sie nicht direkt mit der Belegschaft interagieren.

Glauben Sie, dass Töchter gegenüber Söhnen benachteiligt werden?

Ich beobachte, dass bei der Wahl zwischen zwei Geschlechtern der Sohn mit einer grösseren Selbstverständlichkeit zum CEO ernannt wird als die Tochter. Es gibt meines Erachtens nur wenige Konstellationen, in denen die Schwester die Chefin ihres Bruders ist.

Warum ist das so?

Das hat vielleicht mit dem weiblichen Bedürfnis nach Harmonie zu tun. Frauen sehen sich in diversen möglichen Rollen. Und sie präferieren häufig inhaltlich Themen wie Marketing, Personal oder Qualitätsmanagement.

Hinzu kommt, dass Frauen oft keinen klaren Anspruch auf Positionen wie den CEO erheben. Viele Eltern lassen diese Entscheidung ergebnisoffen. In der Regel bekommt aber jene Person die Position, die sich am stärksten oder klarsten dafür bewirbt. Also müssten sich Töchter hinstellen und sagen: Ich bin die richtige Kandidatin für diesen Job. Hier müssen Eltern ihren Töchtern Selbstvertrauen vermitteln. Es ist fundamental,

dass Familienunternehmen die verschiedenen Wesenszüge und Fähigkeiten von Generationen anerkennen und miteinander verbinden, unabhängig vom Geschlecht. Wir sollten sehen, was uns verbindet, nicht was uns entzweit. Denn alles, was erkämpft wird, wird irgendwann auch bekämpft.

Wie war das bei Ihren Eltern?

Meine Mutter nahm klar die Rolle der Hausfrau und der Unterstützung unseres Vaters ein. Damals galt: Angeheiratete Frauen engagieren sich nicht aktiv im Familienbetrieb. Bei uns standen keine männlichen Nachfolger zur Auswahl. Auf die Nachfolge angesprochen pflegte mein Vater liebevoll zu sagen: «Lieber gescheite Mädchen als dumme Buben.» Für ihn war klar, dass wer seinen Teil leistet, alle Möglichkeiten im Unternehmen bekommt.

Was macht Ihrer Meinung nach einen erfolgreichen Nachfolgeprozess aus?

Eine gewisse Dynamik und Zügigkeit. Langwierige Übergangslösungen zwischen Vorgeneration und Nachfolgeneration halte ich für problematisch und kräfteaufwendend. Wer nach zehn Jahren immer noch unter seinem Vater arbeitet, kann weder Leadership zeigen noch seine eigene Handschrift setzen. Mitarbeitende richten sich in der Regel nach der obersten Instanz aus. Ist der Vater, der diese repräsentiert, ständig präsent, bleibt der Nachfolger die ewige Nummer zwei.

Was würden Sie anderen Töchtern sonst noch für die Nachfolge raten?

Ich empfehle, früh eine VR-Position zu übernehmen. Im VR kann eine Nachfolgerin sich einen Überblick verschaffen, viel über das Familienunternehmen lernen, mit Voten überraschen und sich gegenüber ihren Eltern und andern Verwaltungsratsmitgliedern profilieren. Zudem kann ein junger Mensch interessante Impulse auf Projektebene

Tschümperlin AG, Baustoffe

Der Ursprung der Tschümperlin AG Baustoffe geht ins Jahr 1852 zurück. Damals begann die Familie Tschümperlin mit dem Kiesabbau in Küssnacht a.R. Heute wird das Unternehmen in der dritten Generation von Carla Tschümperlin geführt. Es erbringt Leistungen mit funktionellen und ästhetischen Produkten für den Hochbau, Tiefbau und den Gartenbau. Die Tschümperlin AG Baustoffe beschäftigt rund 130 motivierte und kompetente Mitarbeitende an sechs Standorten, davon zwei Produktionsstandorte und ein Showroom.



**Ich empfehle, früh eine
Verwaltungsratsposition zu
übernehmen.»**

und zu gewissen Themen geben und so eine erste erkennbare Spur ins Unternehmen hineinlegen. Tochter sein allein reicht nicht aus, um ein Unternehmen zu führen. Der Wille und die Leistungsbereitschaft müssen da sein. Als Verwaltungsrätin kann man auch später noch entscheiden, wann und wie tief man ins operative Geschäft einsteigen möchte. Frauen brauchen oft mehr Zeit für die Entscheidung zum Firmeneintritt. Im Verwaltungsrat rennt ihnen die Zeit nicht davon.



Karrierewünsche müssen wachsen

Eltern üben wenig Druck auf ihre Töchter aus, um sie ins Familienunternehmen zu holen. Klischees und stereotype Rollenbilder dämpfen die weibliche Lust auf den Firmeneintritt zusätzlich, vor allem in männerdominierten Branchen. Wer jedoch im Familienbetrieb arbeitet, wird tatkräftig unterstützt.

Töchter dürfen frei entscheiden

Väter und Mütter wirken insgesamt wenig auf ihre Töchter ein, um sie zu einem Karrierestart im Familienbetrieb zu motivieren. Bei knapp 59% der Befragten war gar kein Druck vorhanden, bei 31% nur ein geringer. Der Wunsch der Eltern, dass eine Tochter eines Tages nachfolgt, wird weniger klar kommuniziert als bei Söhnen. Es erstaunt daher nicht, dass sich nur ein gutes Drittel der Töchter bereits als Kind und Jugendliche vorstellen konnte, im familieneigenen Unternehmen zu starten.

Im Gegensatz dazu wachsen Söhne auch heute noch oft mit dem Label «Nachfolger» auf. Ein Drittel der Studienteilnehmerinnen bewertet den Druck auf ihre männlichen Pendanten als grösser. Bei

den Befragten über 33 Jahren liegt dieser Anteil signifikant höher (47%) als bei den 20- bis 32-Jährigen (24%). Nur jede vierte Tochter schätzt den Druck auf mögliche männliche Nachfolger gleich ein wie bei sich selber.

Aus den Antworten der Befragten und aus unserer Empirie mit Nachfolgeprozessen schliessen wir, dass viele Eltern ihren Töchtern das Thema Nachfolge zunächst nicht aufdrängen. Zum einen wollen sie deren Potenzial einschätzen, zum anderen ihnen eine optimale Ausbildung zuteilwerden lassen. So lassen sie ihre Töchter ausprobieren, das Studiefach frei wählen und in fremden Unternehmen erste Erfahrungen sammeln. Das birgt das Risiko, dass die Bindung einer Tochter zum Familienbetrieb fehlt und dass sie auf dem familienexternen Berufsweg bleibt.

Mit Unterstützung rechnen können

Die Mehrheit der Töchter wird in ihrer Führungsposition durch die Vorgeneration gecoacht. Auch in der firmeninternen Weiterentwicklung werden die Studienteilnehmerinnen von ihren Familienunternehmen und Inhaberfamilien unterstützt, moralisch ebenso wie tatkräftig. 60% können auf ein regelmässiges Mentoring oder Coaching zurückgreifen, 37% nehmen an Führungskursen teil und 23% an technischen Fachseminaren. Allerdings profitiert nur knapp jede vierte Tochter von einer Förderung ihrer sozialen Kompetenzen.



Unsere Branche ist männerdominiert. Gleichzeitig sollten die Töchter die bestmögliche Ausbildung erhalten. Damit war der Weg an die Universität vorgezeichnet und dieser führte automatisch erst einmal weg vom Familienunternehmen.»

Zitat, anonym





PwC NextGen & YoungLeaders Club

Im NextGen & YoungLeaders Club von PwC bringen wir Führungskräfte von Familienunternehmen von heute und morgen zusammen. Im entspannten Austausch mit Gleichgesinnten kann der Erfolg innerhalb des familieneigenen Unternehmens mit Wissen, Können und Inspiration von ausserhalb verfeinert werden. Mit dieser Netzwerkplattform richten wir uns an junge Führungskräfte aus Unternehmerfamilien, die eine aktive Funktion im Unternehmen oder im Verwaltungsrat innehaben oder zeitnah anstreben. Mehr auf www.pwc.ch/nextgen.

Mit Coaching und externer Unterstützung kann die Inhaberfamilie die gewünschten Kompetenzen gezielt aufbauen. Dabei spielt nicht nur das Fachwissen eine Rolle. Ein Beispiel: Eine Juristin kann sehr wohl erfolgreich ein Bauunternehmen führen. Dazu muss sie nicht unbedingt Architektur oder Bauingenieurwesen studiert haben, denn als CEO leitet sie ja keine Bauprojekte. Sie braucht Strategie- und Führungskompetenzen. Letztlich geht es darum, unternehmerische Ambitionen zu fördern und die beste Person für die jeweilige Stelle zu finden. Hier empfehlen wir: früh einbinden, aufklären, transparent kommunizieren, Chancengleichheit schaffen und im Dialog bleiben.

Auf seine Stärken vertrauen

In ihren Kommentaren haben zahlreiche Studienteilnehmerinnen das Thema Selbstvertrauen hervorgehoben. Offen-

bar ist Selbstsicherheit bei Nachfolgern ausgeprägter als bei Nachfolgerinnen. Für letztere ist es wichtig, dass sie mit dem Start ins Unternehmen sich und ihren Prinzipien treu bleiben. Dazu gehört, dass sie ihren Stärken und Fähigkeiten vertrauen. Gleichzeitig sollten sie Ratschläge und Tipps der Vorgeneration offen annehmen. Zum Glück können viele Nachfolgerinnen dabei auf einen starken Rückhalt aus der Inhaberfamilie zählen, gerade in der anspruchsvollen Anfangszeit.

Frischer Gedankenwind kommt von aussen

Überraschenderweise haben über 51% keinen Austausch mit anderen Nachfolgern aus Familienunternehmen, obwohl das 55% als wertvoll erachten. Ein Netzwerk aufzubauen und zu pflegen, fällt Töchtern nicht ganz so leicht wie ihren Brüdern. Der Austausch mit anderen

Nachfolgerinnen stärkt das eigene Selbstvertrauen und damit die weibliche Nachfolge. Oft ist es für Frauen mit (kleinen) Kindern schwieriger und organisatorintensiver, an Netzwerkveranstaltungen teilzunehmen.

Work, Life oder Balance?

65% der Studienteilnehmerinnen haben keine Kinder. So beurteilen denn auch 63%, Familien- und Berufsleben unter einen Hut zu bringen, als gut machbar, knapp 20% sogar als hervorragend. Gerade bei Frauen ohne Kinder, mit Teilzeitpensen oder flexiblen Arbeitszeiten scheint das Familienleben nicht oder überhaupt nicht unter dem Engagement für den Familienbetrieb zu leiden.



Mit der Familie zu arbeiten ist nicht leicht. Meinungsverschiedenheiten gibt es oft. Jedoch ist es schön zu sehen, wenn das Geschäft erfolgreich ist und die eigene Familie die Nachfolge unterstützt. So gehen auch manch anstrengende Tage vergessen.»

Zitat, anonym



Vernetzung ist wichtig. Der Austausch gibt Sicherheit und man merkt, dass viele die gleichen Probleme haben.»

Zitat, anonym



Wie gut lassen sich Ihre Rolle im Familienunternehmen und Ihr eigenes Familien-/Privatleben miteinander vereinbaren?

	Total	Alter 20 bis 32	Alter 33 bis 45
Gar nicht/nur bedingt	15%	9%	22%
Gut	63%	58%	67%
Hervorragend	20%	31%	9%
Weiss nicht	2%	3%	2%

► Die Vereinbarkeit von Familie und Privatleben ist gut. Ohne Kinder für jede dritte Befragte sogar hervorragend.

Eine gesunde Balance von Arbeits- und Privatleben ist nicht leicht, aber machbar. 58% der Befragten mit Kindern streben als höchste Position einen Sitz im Verwaltungsrat an – gegenüber nur 32% ohne Kinder. Ein Verwaltungsratsmandat ist zeitlich besser mit der eigenen Familie vereinbar als die operative Geschäftsführung. Nur 9% der Befragten mit Kindern streben eine Position als CEO an.

Manche Inhaberfamilien lösen die Frage gemeinsam. Viele geben an, dass sie hierzu auf eine grosse Unterstützung der Familie zählen können. Zum Beispiel, indem die Nachfolgerin ihre Führungsverantwortung auf mehrere Personen aufteilt oder indem die Eltern sowohl im Betrieb als auch zu Hause mithelfen. Andere wiederum verfügen über ausreichend finanzielle Mittel, um die Kinderbetreuung und Haushaltsführung an externe Fach-

personen zu delegieren. Wie auch immer die Lösung aussieht, sie erfordert ein hohes Mass an Organisation, Koordination und Flexibilität.

In dieser Diskussion kommt dem Lebenspartner eine zentrale Rolle zu. In Beziehungen, in denen der Mann im Haushalt und bei der Kinderbetreuung mithilft, gelingt der Frau die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eher. Familienengagierte Männer schaffen dadurch Vorbilder für die nächste Generation.

Zweifeln erlaubt

Einige Studienteilnehmerinnen haben Zweifel, Beruf und Kinder unter einen Hut zu bringen; vor allem noch wegen der traditionellen Rollenvorbilder. 15% der Befragten meinen, dass sich ihre



Nur weil man Mutter ist, wird das Interesse am Unternehmen nicht einfach weniger.»

Zitat, anonym



Funktion im Familienunternehmen und ihr Privatleben nur bedingt miteinander verknüpfen lassen. Als Gründe dafür nennen sie Reisetätigkeiten, Abendveranstaltungen, fehlende Betreuungsangebote in ländlichen Regionen und andere. Bei dieser Einschätzung fällt auf, dass sie signifikant häufiger von Studienteilnehmerinnen aus Familien mit männlichen Nachfolgern genannt wird als ohne. Zweifel darüber, ob sie sich gegenüber männlichen Nachfolgern beweisen können, stehen im Raum.





Bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie denke ich, dass wir Frauen auch viel selber in der Hand haben. Gerade wenn wir die Möglichkeit haben, in einem Unternehmen diese Vereinbarkeit massgeblich zu beeinflussen.»

Sandra Imbach, Managing Director Sales & Marketing bei Imbach Solutions in Metal

Unausgesprochen

Nicht jede Nachfolge gelingt. Das kann viele Gründe haben, etwa das Aufeinanderprallen von verschiedenen Generationen, Führungsstilen und Charakteren. Hier ein Beispiel einer Nachfolgerin, die ihr Familienunternehmen verlassen hat. Aus Vertraulichkeitsgründen haben wir sämtliche Angaben zu Person und Unternehmen vollständig anonymisiert.

Der Vater hält die Zügel des Familienunternehmens straff in der Hand. Am Küchentisch ist der Betrieb Gesprächsthema Nummer eins. Schon als Jugendliche und junge Erwachsene arbeitet die Tochter mit. In den Sommer- und Semesterferien verdient sie sich mit einfachen Gelegenheitsjobs einen Batzen dazu. Auch die Mutter, Tante und Cousinen sind im Betrieb tätig, sei es in der Produktion oder Administration, aber immer ohne Führungsaufgaben. Die Wahl des Studiums steuert der Vater zurückhaltend, aber gezielt. So studiert die Tochter Betriebswirtschaft. Nach Abschluss ihres Studiums steigt sie mit einem Vollzeitpensum in den Familienbetrieb ein.

Der Vater ist äusserst motiviert. Er möchte seine Tochter unbedingt im Familienunternehmen wissen. «Er sah sich selber in mir. Für ihn spielte es keine Rolle, ob Tochter oder Sohn. Er drückte mich da hinein. Und ich war damit überfordert, Klarheit zu schaffen.» Über ihre Funktion im Unternehmen wird nicht gesprochen, ebenso wenig über die rechtliche und finanzielle Regelung der Nachfolge. Also arbeitet die Tochter als Allrounderin. Externe Geschäftspartner sprechen den Vater darauf an, ob und wie er die Nachfolge geregelt hätte. Für ihn gibt es nichts zu besprechen, schliesslich fühlt er sich topfit. «Vater hatte bestimmt seine Pläne, aber wir wussten nichts davon.»



Vater hatte bestimmt seine Pläne, aber wir wussten nichts davon.»

Endlich finden Vater und Tochter das Gespräch. Er überträgt ihr die Verantwortung für gewisse Schlüsselkunden im Ausland und für einen Teil der Produktion. Die Tochter nimmt diese Herausforderung dankbar an und freut sich über ihren etwas strukturierteren Aufgabenbereich.

Doch der Vater hat fixe Vorstellungen, wie sie ihre Aufgaben zu erfüllen hat. Er lehnt jede Abweichung von seinem Kurs ab. Seit über 40 Jahren hatte er alle Entscheidungen alleine getroffen. So gelang es ihm nicht, der Tochter in den zugeteilten Bereichen Verantwortung abzugeben und Entscheidungsfreiheiten zu lassen, auch wenn er sich ehrlich bemühte. «Das Schlimmste war für mich, dass er teils hinter meinem Rücken bereits entschiedene Thematiken korrigierte. Das führte natürlich zu Konflikten. Ich war zu wenig selbstbewusst und verunsichert, mir fehlte die Erfahrung aus einem familienexternen Betrieb, um mich nachhaltig durchzusetzen.»

Zwei Jahre nach Eintritt kommt es zum Eklat. Die Tochter reicht die Kündigung ein. Der Vater ist schockiert. Für ihn war es bis anhin unvorstellbar, dass ein Familienmitglied kündigt. «Er hat sich immer gewünscht, dass ich im Familienunternehmen aufblühe.»



Ich war oft zerrissen zwischen den Erwartungen meiner Familie und meinen eigenen Bedürfnissen.»



Die Tochter arbeitet in einem externen Unternehmen weiter. Ihr jüngerer Bruder schliesst sein Studium ab und tritt in den Familienbetrieb ein. Jahre später – aufgrund Zuspruchs von engen Freunden des Vaters – werden die Inhaberverhältnisse rechtlich und formell geklärt. Dem Vater ist es sehr wichtig, keines seiner Kinder zu benachteiligen. Er beteiligt beide zu gleichen Teilen an der Firma und holt sie und die Mutter in den Verwaltungsrat. Er bleibt weiterhin als Verwaltungsratspräsident und Geschäftsführer tätig. Auch der Bruder kann sich nur schwer gegen seinen Vater durchsetzen, aber er nimmt sich mehr zurück als seine Schwester; und der Vater gewährt ihm mehr Freiraum. Offenbar ist ihm bewusst geworden, dass er keine dritte Chance für eine familieninterne Nachfolge erhält.

Wenige Jahre später wird der Vater schwer krank und stirbt unerwartet. Der Bruder übernimmt die Geschäftsführung und damit die Gesamtverantwortung. Die Tochter bleibt Verwaltungsrätin und bespricht geschäftliche Angelegenheiten mit Mutter und Bruder. «Wir pflegen einen regelmässigen, sachlichen Austausch. Das funktioniert gut, denn im Verwaltungsrat lassen wir die Emotionen aussen vor. Hier geht es ums Geschäft, nicht um die eigenen Bedürfnisse oder Rollen.» Die Zeit ihres Austritts bleibt tabu. Familiären Konflikten geht man in guter alter Manier aus dem Weg.

Die Tochter wertet es als Vorteil, nicht mehr operativ engagiert zu sein. Sie kann ihr Privatleben besser vom Familienbetrieb abgrenzen und hat eine neutralere Sicht auf die Dinge.

Anderen Töchtern und Nachfolgerinnen rät sie, selbstbewusst aufzutreten, auf die innere Stimme zu hören und sich selber zu vertrauen. «Männer haben ein robustes Selbstverständnis. Wir Frauen sollten nach aussen tragen, wofür wir stehen möchten, und unsere Meinung äussern. Wir sollten nicht nur erfüllen, was uns vorgegeben oder von uns erwartet wird. Ich war oft zerrissen zwischen den Erwartungen meiner Familie und meinen eigenen Bedürfnissen. Ich habe es damals als meine Pflicht betrachtet, den Erwartungen zu folgen.» Zudem empfiehlt sie, sich Berufserfahrung in familienexternen Unternehmen zu holen und gegebenenfalls einen externen Mentor beizuziehen, der als Sparring Partner zur Verfügung steht.

«Mein Vater war ein Familienmensch wie ich. Er und ich waren uns charakterlich sehr ähnlich.» Heute pflegt die Tochter einen herzlichen Kontakt zur Familie. Sie hat gelernt, dass man gewisse Dinge nicht im Familienkreis thematisieren kann. Trotzdem klingt sie versöhnlich. «Wir beide sind damals an unsere Grenzen gestossen und konnten diesen Konflikt nicht lösen. Aber jeder für sich konnte seine Lehre daraus ziehen und sich weiterentwickeln.»

Klischees halten sich hartnäckig

Inhaberfamilien vertrauen ihren Nachfolgerinnen blind. Doch gegenüber Mitarbeitenden gestaltet sich der Vertrauensaufbau schwieriger. Hier sind Vorurteile und Klischees im Spiel, gerade in technisch orientierten Branchen.

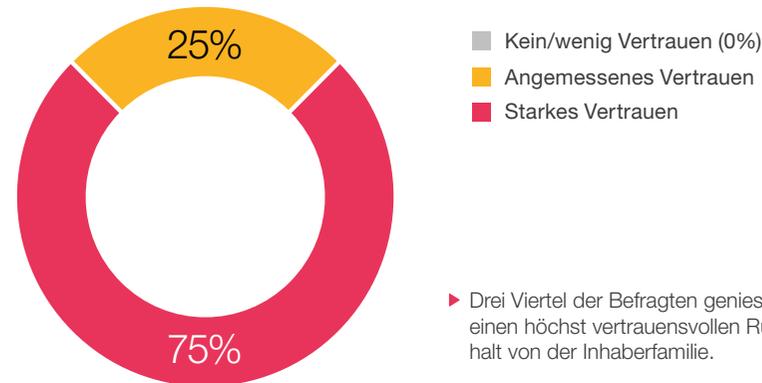
Inhaberfamilien bestärken ihre Töchter

Das Vertrauen der Inhaberfamilie in ihre Fähigkeiten beim Firmeneintritt beschreiben die Studienteilnehmerinnen als angemessen (36%) bis stark (60%). Ein Fünftel der Befragten geht davon aus, dass das Vertrauen in männliche Nachfolger beim Start im Familienbetrieb höher war als in sie selbst. Das weist darauf hin, dass einige Töchter davon ausgehen, einem Bruder hätte die Vorgeneration stärker vertraut als ihnen.

Das aktuelle Vertrauen der Unternehmerfamilie gilt ebenfalls als stark. Eine deutliche Mehrheit der Studienteilnehmerinnen ist der Ansicht, als Mann keinen einfacheren Stand gegenüber der Inhaberfamilie zu haben (71%). Das lässt den Schluss zu, dass in Familienunternehmen ein enger Zusammenhalt besteht

und dass Nachfolgerinnen sowohl beim Start ins familieneigene Unternehmen als auch danach auf ihre Inhaberfamilien zählen können.

Wie stark ist das Vertrauen der Inhaberfamilie in Sie heute?



Die bei uns aktiven Familienmitglieder vertreten glücklicherweise die Meinung, dass auch eine Frau fähig ist, das Unternehmen zu führen. Ich könnte mir aber vorstellen, dass die Situation anders wäre, wenn ich Brüder hätte.»

Zitat, anonym



Vorurteile kommen von aussen

Jede vierte Studienteilnehmerin glaubt, dass sie es gegenüber Mitarbeitenden als Mann leichter hätte. Dieser Ansicht sind deutlich mehr jüngere Frauen (31%) als 33- bis 45-Jährige (20%). Offenbar gehen manche Mitarbeitende, Kunden und Geschäftspartner mit Nachfolgerinnen strenger ins Gericht als Mitglieder der Inhaberfamilie. Sie nehmen Frauen weniger ernst als Männer. Das nagt am Selbstvertrauen vieler Nachfolgerinnen. Sie meinen, sich beweisen zu müssen, bevor sie sich verstärkt einbringen dürfen. Oder sie geraten unter Druck, sich nach aussen mehr für ihre Funktion rechtfertigen zu müssen als ihre männlichen Kollegen. Zum Beispiel müssen sich Frauen, die einen technischen Familienbetrieb leiten, Bemerkungen wie «eine so junge Frau gehört ins HR» oder «die hat ja nicht einmal eine Berufslehre» gefallen lassen.

Männerdomänen trotzen der Frauenpower

Trotz anhaltender Gleichstellungsdiskussion werden Frauen in Führungspositionen von Mitarbeitenden noch immer häufig unterschätzt und Fachkompetenz wird ihnen aberkannt. Diese Stereotypisierung tritt besonders in männerdominierten Industrien wie Baubranche, Logistik oder Ingenieurwesen zutage. Sie kann darin begründet liegen, dass gerade ältere männliche Mitarbeitende traditionelle Rollenmodelle vertreten und nur herkömmliche Werdegänge gelten lassen. Der Zeitgeist weist in eine andere Richtung: Immer mehr Frauen wählen technische Berufe und rücken in führende Positionen von technischen oder technologischen Unternehmen nach.



Vermutlich wird angenommen, dass männliche Familienmitglieder mehr Interesse an einem Technologieunternehmen haben. Das spürt man vor allem bei den Mitarbeitern, nicht unbedingt innerhalb der Familie selbst.»

Zitat, anonym



Die Meinung meines Bruders wird sehr häufig anders angenommen als meine, auch wenn es die gleiche ist.»

Zitat, anonym



Schubladisierung hat Folgen

Die Wahl des Tätigkeitsfelds innerhalb der Familienfirma lässt darauf schliessen, dass sich manch eine Tochter den Klischeevorstellungen beugt – oder beugen muss. Wer nicht als CEO amtiert, beansprucht einen Sessel in meist von frauen-dominierten Abteilungen wie Marketing/Verkauf, Personalwesen, Administration oder im Qualitätsmanagement. In der Leitung der Produktion ist keine einzige Frau zu finden. Wer sich Strategie- und Geschäftsentwicklungsthemen annimmt, ist meistens älter als 32 Jahre.

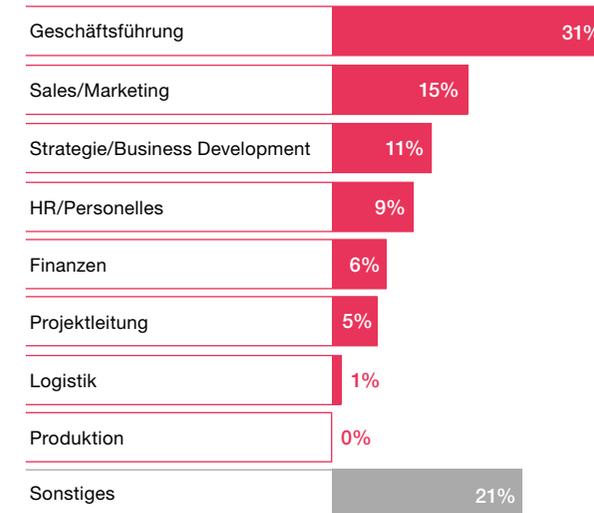


Zu Beginn wollten viele Kunden mit einem männlichen Ingenieur sprechen und nicht mit einem weiblichen.»

Zitat, anonym



In welchem Bereich sind Sie tätig?



► Ist der Posten in der Geschäftsführung nicht frei, sind Töchter häufig im Marketing/Verkauf zu finden.



Für mich bestand die grösste Herausforderung darin, meinen Platz zu finden.»



Wir wurden gleich am ersten Tag «ins kalte Wasser gestossen» und mussten sehr schnell einsatzfähig sein.»

«Unser Vater glaubt an uns

und bringt uns jeden Tag

Wertschätzung entgegen»

Marie (29) und Valentine (28) Barbier-Mueller verkörpern die dritte Generation ihres Familienunternehmens. 2017 und 2019 folgten sie ihrem Vater in die SPG (Société Privée de Gérance), eine historische Immobiliengesellschaft in Genf. Die beiden Schwestern stehen sich sehr nahe, ergänzen sich hervorragend und teilen dieselben Werte und Arbeitsethik.

Wann haben Sie sich entschlossen, ins Familienunternehmen einzutreten?

Marie: Die Entscheidung, in das Familienunternehmen einzutreten, erfolgte ganz natürlich und ohne jeden Druck. Unser Vater liess die Tür für uns immer offen. Schon sehr früh forderte er uns auf, über unsere beruflichen Wünsche nachzudenken. Er vermittelte uns, dass das Familienunternehmen eine gute Möglichkeit wäre, uns zu entfalten. Dieser Vorschlag ging jedoch mit Voraussetzungen einher: ein Studium im Ausland, ein Masterabschluss, eine erste Stelle ausserhalb der Gruppe und mindestens ein Jahr in Zürich. Dort habe ich auch 2016 meine ersten Schritte in der Gruppe unternommen. Ich arbeitete zunächst zwei Jahre bei SPG Intercity Zürich, bevor ich zum Hauptsitz in Genf wechselte. So konnte ich langsam ins Unternehmen einsteigen.

Valentine: Ich bin mit der Vorstellung aufgewachsen, eines Tages vielleicht ins Familienunternehmen einzutreten. Zu Beginn war ich nicht sicher, aber nach und

nach erschien mir eine Tätigkeit in der Gruppe immer reizvoller. Ich hatte das Glück, die Jüngere zu sein. Marie ist vor mir ins Unternehmen eingetreten, ebnete mir den Weg und liess mir zugleich eine grosse Freiheit. Nach meinem Studium, das ich teils in Hongkong absolvierte, und meinen ersten Berufserfahrungen verspürte ich grosse Lust, nach Asien zurückzukehren. Ich arbeitete daher zweieinhalb Jahre in Taiwan, bevor ich zurückkam und ebenfalls ins Unternehmen eintrat. Nach mehreren Jahren im Ausland war ich glücklich, wieder näher bei der Familie zu sein, und mein Vater war erleichtert, dass ich heimkehrte.

Welche Akzeptanz erlebten Sie von den Mitarbeitenden?

Marie: Die Mitarbeitenden, von denen mich einige von Kindheit an kennen, haben mich mit offenen Armen aufgenommen. Sie sind unserer Familienkultur sehr verbunden und zeigten sich mir gegenüber sehr wohlwollend.

Wie würden Sie die Herausforderungen Ihres Firmeneintritts beschreiben?

Valentine: Für mich bestand die grösste Herausforderung darin, meinen Platz zu finden. Angesichts der Grösse des Unternehmens und seiner Komplexität war es nicht selbstverständlich, sich zu integrieren und mit den ganzen dynamischen Prozessen zurechtzukommen. Neugier, Initiative und vor allem der Wunsch, es gut zu machen, verhalfen mir dazu, schnell anzukommen. Die Tatsache, dass es sich um das Familienunternehmen handelt, war eine zusätzliche Herausforderung und Motivation: Ich habe mich sofort sehr verbunden gefühlt und mich entsprechend engagiert.

Marie: Ich habe auch diesen Druck gespürt, meinen Platz zu finden und vor allem auch die Aufgaben zu bewältigen. Manche Familienunternehmen erstellen sehr konkrete Ausbildungs- und Nachfolgepläne. Bei uns war das nicht der Fall: Wir wurden gleich am ersten Tag «ins kalte Wasser gestossen» und mussten sehr schnell einsatzfähig sein. Das bedeutete für mich einen gewissen Stress, aber es hat mich auch angetrieben, mein Bestes zu geben. Mit Arbeit, Beharrlichkeit und Energie habe ich die Herausforderungen bewältigt und mich schnell eingelebt.

Was tun Sie, um Ihre Work-Life-Balance zu gewährleisten?

Marie und Valentine: Wir bemühen uns, Beruf und Privatleben voneinander zu trennen. Wir sind fünf Schwestern, eine arbeitet in Berlin in einer Kunstgalerie, und die beiden jüngsten studieren noch. Wir passen daher auf, dass unsere Sonntagsessen sich nicht in Geschäftsleitungsitzungen verwandeln. Wir haben auch eine Schulung absolviert, um unser Zeitmanagement im Alltag zu verbessern; das hilft uns, besser mit dem Druck und Stress umzugehen. Nach den ersten sehr intensiven Jahren, in denen wir uns weitergebildet und unsere Arbeitsmethoden aufgebaut haben, etablieren wir jetzt eine ausgeglichene Routine, die es uns ermöglicht, unsere Produktivität enorm zu erhöhen.



Es passiert oft, dass wir die einzigen Frauen in der Runde sind, sogar die einzigen Frauen unserer Generation.»

Kommen Ihnen heute noch Zweifel?

Marie und Valentine: Ja, die Frage nach dem Sinn stellt sich sehr häufig. Wir gehören einer Generation an, die oft über ihre Zugehörigkeit, Legitimität und Wirkkraft nachdenkt. Wir sind der Ansicht, dass es nur gesund ist, sich regelmässig derartige Fragen zu stellen und sich dann bewusst zu entscheiden, zu bleiben und sich zu engagieren. Wir haben ausserdem das Glück, zu zweit zu sein: Wenn man jemanden zum Reden hat, ist das beruhigend und kann einen bei Zweifeln wieder aufrichten.

Glauben Sie, es wäre einfacher, wenn Sie Männer wären?

Marie: Nein. Männer tendieren dazu, sich untereinander sehr zu konkurrieren. Dass wir fünf Schwestern und nicht fünf Brüder sind, sehen wir als Chance und Stärke; wir tauschen uns offen untereinander aus und unterstützen uns gegenseitig. Wir werden regelmässig gefragt, wer von uns beiden die Funktion des CEO übernimmt. Wir antworten gerne, dass wir sie uns teilen werden, wenn der Tag gekommen ist. Ebenso sind wir bereit,

Platz für unsere jüngeren Schwestern zu schaffen, wenn sie ins Familienunternehmen eintreten möchten.

Valentine: Es passiert oft, dass wir die einzigen Frauen in der Runde sind, sogar die einzigen Frauen unserer Generation. Aber ich betrachte das eher als Vorteil: Die Menschen zeigen sich uns gegenüber umso sympathischer und wohlwillender. Das soll jedoch nicht in positive Diskriminierung ausarten. Auch wenn der Ursprung oft gute Absicht ist, wäre es etwas kränkend, darauf reduziert zu werden.

Wie möchten Sie junge Frauen ermutigen, in Ihr Familienunternehmen einzutreten?

Valentine: Unser Vater glaubt an uns und bringt uns jeden Tag Wertschätzung entgegen. Das hat auf allen Ebenen positive Folgen.

Marie: Frauen tendieren dazu, an sich zu zweifeln und sich selbst zu beschränken. Unsere Selbstwahrnehmung, die Einschätzung unserer Kompetenzen und vor allem unser Selbstvertrauen sind noch sehr ausbaufähig.



**Vertrauen ist wesentlich.
In uns selbst, aber auch
von anderen. Und dieses
Vertrauen beginnt mit der
Seniorgeneration.»**

Groupe SPG-Rytz

Die SPG (Société Privée de Gérance) ist ein Genfer Familienunternehmen der zweiten und dritten Generation. Diese historische Immobiliengesellschaft bildet gemeinsam mit dem im Kanton Waadt tätigen Unternehmen Rytz & Cie die Groupe SPG-Rytz und hat derzeit 220 Mitarbeitende.



Hinschauen ist Silber, Reden ist Gold

Familienunternehmen sind weitsichtig und risikobewusst. Doch bei der eigenen Nachfolge und bei der Orchestrierung von Familie und Unternehmen zeigen sie sich überraschend kurzsichtig und gehen unnötige Risiken ein.

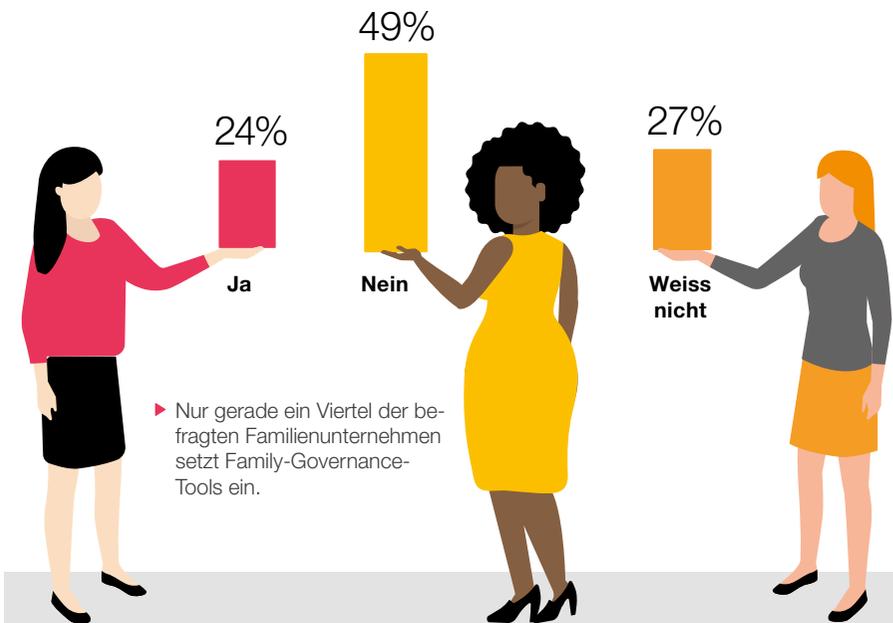
Schlüsselthema wird gerne verdrängt

Die Nachfolgeplanung gehört zu den schwierigsten und emotional am stärksten aufgeladenen Themen einer Inhaberfamilie. Eines, das ein enormes Konfliktpotenzial beinhaltet und bei dem viele nicht wissen, wie man es anpackt. Derart schwierige Aufgaben werden oft verdrängt, verschoben oder nicht kommuniziert. Es erstaunt daher wenig, dass bei 30% der Studienteilnehmerinnen im Familienunternehmen keine Nachfolgeplanung vorliegt und 14% nicht wissen, ob es eine solche gibt.

Family Governance steckt in den Kinderschuhen

Bei den Fragen nach der Family Governance kommt die Brisanz der Nachfolgethematik gleichermassen zum Ausdruck. Nur gerade 24% der Studienteilnehmerinnen geben an, dass das Familienunternehmen Instrumente der Family Governance einsetzt. Bei knapp der Hälfte sind keine solchen Tools vorhanden. Und ein erstaunlich hoher Anteil weiss es nicht. Das bedeutet, dass die Seniorgeneration Family Governance nicht oder zu wenig thematisiert und somit die Inhaberschaft nicht klar geregelt ist, was ein enormes unternehmerisches Risiko birgt.

Hat Ihr Unternehmen Family-Governance-Tools im Einsatz?



Wir sollten unsere Erfahrungen ausserhalb der Firma machen. Als ich dann meinen Vater einmal darauf angesprochen habe, warum er mich nie für eine operative Funktion angefragt habe, war er erstaunt, dass das für mich überhaupt eine Option gewesen wäre.»

Zitat, anonym

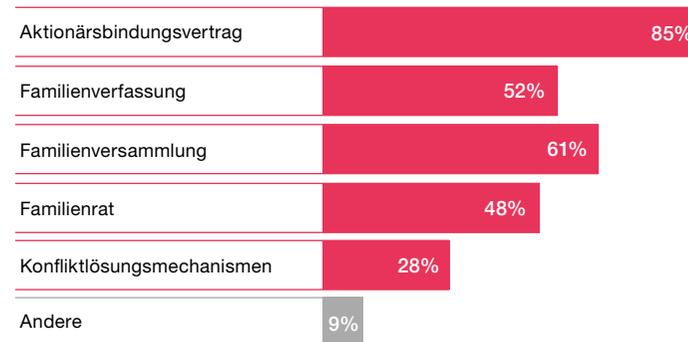


Eine detaillierte Betrachtung der angewendeten Family-Governance-Instrumente zeigt, dass der Aktionärsbindungsvertrag am häufigsten vorliegt, gefolgt von der Familienversammlung und der Familienverfassung. Weniger als die Hälfte der Familienunternehmen hat einen Familienrat ins Leben gerufen oder Konfliktlösungsmechanismen etabliert.

Geteilte Führung, doppelte Freude

Wir sehen heute viele junge ambitionierte Familienunternehmerinnen und -unternehmer, die froh darüber sind, dass sie ihre Verantwortung teilen können (vgl. Interview mit Marie und Valentine Barbier-Mueller, Seite 24). Neben dem klassischen Patronmodell setzt sich vermehrt die Führungspartnerschaft durch. Hier leiten Brüder und Schwestern gemeinsam das Familienunternehmen. Die beiden stehen sich auf gleicher Stufe als Sparring Partner gegenüber. Die Abstimmung braucht Zeit und das Duo muss sich einspielen. Trotzdem bieten Führungspartnerschaften die Chance, Harmonie zwischen Arbeit, Inhaberfamilie und dem eigenen Privatleben zu schaffen.

Welche Family-Governance-Tools sind in Ihrem Unternehmen im Einsatz?



► Um Konfliktlösung kümmert sich nur jedes vierte Familienunternehmen.



Bei unserer Übernahme spielte unsere künftige Kinderplanung und die damit verbundene Organisation für meine Eltern eine Rolle. Wären meine Schwester und ich Männer, hätte dieser Faktor wohl weniger bis gar nicht mitgespielt.»

Zitat, anonym



Wir mussten umdenken und erkennen, dass die Führung nicht zwingend in der Familie bleiben muss. Das war ein Prozess.»

Zitat, anonym



Inhabergenerationen sollten Wert auf eine gemeinsame und frühzeitige Nachfolgeplanung legen.»

Zitat, anonym



«Ein delikater Balanceakt zwischen Abgeben und Übernehmen von Macht»

Frau Prym, seit vielen Jahren begleiten Sie die Entwicklung von Nachfolgelösungen und Inhaberstrategien in Familienunternehmen bei PwC. Sie sind zudem die 15. Generation eines der ältesten industriellen Traditionshäuser Deutschlands. Was stellen Sie mit Blick auf die Geschlechter fest?

Catharina Prym: In Bezug auf Geschlechterrollen in der Nachfolge bei Familienunternehmen begegnen mir in der Beratungspraxis drei Phänomene. Erstens wirkt sich – anders als viele glauben – ein Ungleichgewicht im Geschlechterverständnis zum Nachteil beider Geschlechter aus. Die Unsichtbarkeit der Töchter wird zum Erwartungsdruck an die Söhne. Beide Seiten leiden: Die Töchter dürfen nicht, die Söhne müssen. Wer sich diese Unausgewogenheit vergegenwärtigt, kann die Falle umgehen.

Das zweite Phänomen betrifft geschlechterübergreifende Nachfolgen. Diese laufen häufig reibungsloser ab als Nachfolgen zwischen gleichen Geschlechtern. Die Nachfolge ist ein delikater Balanceakt zwischen Abgeben und Übernehmen von Macht der Führungsrolle. Das führt zwischen Müttern und Töchtern respektive zwischen Vätern und Söhnen häufig zu Rollenkonkurrenz. In geschlechterübergreifenden Nachfolgen finden wir mehr Rollenkomplementarität als Rollenkonkurrenz. Das Wissen darum kann in der Nachfolge sehr hilfreich sein.

Das dritte Phänomen besteht darin, dass Frauen auch heute noch oft durch Krisen in Machtpositionen kommen. Zum Beispiel, weil der Vater früh verstirbt oder der Bruder als Nachfolger plötzlich ausfällt. Oft bietet sich Frauen erst in diesem Moment die Chance, in eine Führungsposition zu gehen und Verantwortung zu übernehmen.

Warum ist ein gründlicher Nachfolgeprozess Ihrer Erfahrung nach wichtig und welchen Einfluss hat er auf das Geschlechterverhältnis?

Unsere Welt ist volatil, unsicher, komplex und ambivalent. In einer solch dynamischen Umwelt – wie wir sie gerade auch in der COVID-19-Pandemie erleben – mobilisieren erfolgreiche Familienunternehmen alle Ressourcen, um zu überleben. Dazu gehört auch die Diversität zwischen Töchtern und Söhnen mit unterschiedlichen Talenten, Fähigkeiten und Charakteren. Mit einem strukturierten und gut geführten Nachfolgestrategieprozess



Catharina Prym ist eine internationale Expertin in der Beratung und Begleitung von Unternehmerfamilien. Seit 2016 arbeitet die Ökonomin für PwC. Sie ist systemische Organisationsberaterin und Mediatorin und entwickelt Inhaberstrategien und Familienverfassungen, Nachfolgekonzepte und Konfliktlösungen gemeinsam mit Unternehmerfamilien.



Damit Familienunternehmen nachhaltig reibungsfrei funktionieren, sollten die Inhaberfamilien wissen, was Sie wollen und wie sie die Familie und das Unternehmen führen und gestalten.»

kann sich eine Unternehmerfamilie ihre Ressourcen vergegenwärtigen, unbewusste Rollenvorstellungen und -erwartungen sichtbar machen und dann eine für Unternehmen und Familie nachhaltige Nachfolgestrategie entwickeln. Das befreit die Nachfolge vom Automatismus, auch im Hinblick auf das Geschlechterverständnis. Ausserdem schärft es den Blick auf das Unternehmen: Es gibt ja einen intensiven Wettbewerb um die besten Köpfe im Markt. Da geht es nicht nur darum, dass sich die Nachfolgerinnen oder Nachfolger bewerben, sondern auch darum, dass die Unternehmen überhaupt attraktiv genug für diese sind. Was muss ein Betrieb tun, um die Top-Juristin in Graubünden zu halten, damit sie nicht in eine Kanzlei in New York geht?

Was bewegt eine Unternehmerfamilie zu dieser Selbstreflexion?

Zwei Dinge. Entweder ein wahnsinniger unternehmerischer Weitblick: Es gibt tatsächlich Unternehmerinnen und Unternehmer, die darüber nachdenken, wie sie heute die Weichen stellen, um in 10 bis 20 Jahren eine erfolgreiche Nachfolge umzusetzen. Oder ein steigender Leidensdruck: Ein Mitglied der Unternehmerfamilie spürt, dass es Handlungsbedarf gibt, die Zeit verstreicht und die Nachfolge steht an, ist aber ungeklärt. Da entsteht Handlungsdruck.

Hat es einen positiven Effekt auf die Nachfolge, wenn eine Unternehmerfamilie bereits eine Inhaberstrategie erarbeitet hat?

Ja, eindeutig. Eine Inhaberstrategie ist die ganzheitliche Integration von Unternehmens- und Familienstrategie. Wenn eine Unternehmerfamilie diese erarbeitet, diskutiert und dokumentiert hat, hat sie wesentliche Prinzipien der Führungsnachfolge geklärt. Zum Beispiel die Frage, wie Familienmitglieder in Positionen berufen und abberufen werden. Das dient dem langfristigen Erwartungsmanagement. Wer sich in einen Nachfolgeprozess begibt, tritt in einen generationenübergreifenden Dialog. Wer schon eine Inhaberstrategie hat, führt diesen Dialog dann nicht zum ersten Mal.

Erschreckend wenige Studienteilnehmerinnen wissen, ob in ihrem Unternehmen Family-Governance-Instrumente eingesetzt werden. Und ebenso wenige haben wirklich welche eingesetzt. Was entgeht den Unternehmen?

Damit Familienunternehmen nachhaltig reibungsfrei funktionieren, sollten die Inhaberfamilien wissen, was sie gemeinsam wollen und wie sie die Familie und das Unternehmen führen und gestalten. Diese bewusste Gestaltung nennen wir in der Beratung Family und Business Governance. Beide Seiten sind essenziell und stehen miteinander in einer Wechselwirkung. Die Busi-

ness Governance ist über Gesetze und Richtlinien der Wirtschaft weitgehend geregelt. Das ist für die Family Governance nicht der Fall. Welche Spielregeln braucht die Familie im Umgang miteinander? Im Umgang mit ihren Konflikten? Zu welcher Weiterbildung verpflichten wir die Mitglieder der nächsten Generation? Mit welchen Aktivitäten fördern wir bewusst unseren Zusammenhalt? Wie engagieren wir uns für wohltätige Zwecke? Das sind Fragen der Family Governance. Die Erfahrung zeigt, dass Familien es als ausgesprochen hilfreich wahrnehmen, hier Regelungen zu diskutieren, festzuhalten und dann zu praktizieren.

Konfliktlösungsmechanismen sind selten in Familienunternehmen etabliert. Warum?

Die Angst vor dem Konflikt ist oft gross, das unausgesprochene Mantra lautet «Konflikte bloss vermeiden». So kommen Streitpunkte nicht auf den Tisch. Manche latente Konflikte werden über Generationen vererbt, weil sie nie bearbeitet werden. Wir meinen: Bitte Konfliktkompetenz aufbauen! Die Realität ist doch, dass Konflikte nicht nur unweigerlich auftreten, sondern dass sie sogar eine wichtige Funktion erfüllen. Sie sind Katalysator für das Unternehmen, Kompass für die Familie und Beziehungsangebot zwischen den Beteiligten. Wer die Kompetenz entwickelt, Konflikte klug zu nutzen, verschafft sich einen Wettbewerbsvorteil.

Mit Daten zu Taten

Mit dieser Studie wollen wir ein möglichst realitätsnahes Bild der Situation von Nachfolgerinnen in Schweizer Familienunternehmen zeichnen. Und vor allem möchten wir Töchtern und Vätern Mut machen. Hier einige Eckwerte zum Studiendesign und zur Vor- und Nachfolgergeneration.

Studienziel

In der vorliegenden Studie geben wir jungen Frauen in Familienunternehmen und Inhaberfamilien bewusst das Wort. Damit wollen wir Nachfolgerinnen ermutigen, nicht nur die Pfade ihrer Väter zu gehen, sondern trittsicher ihren eigenen Weg zu finden. Wir möchten junge und angehende Familienunternehmerinnen dazu motivieren, den Herausforderungen im Familienbetrieb mit beherzter Angriffslust zu begegnen und ihr Selbstverständnis mit einer gesunden Portion Selbstvertrauen auszustatten. Denn eines macht diese Studie überdeutlich: An starken Nachfolgerinnen mit wertvollem Potenzial für Schweizer Familienbetriebe fehlt es nicht.

Quantitative Erhebung mit qualitativen Elementen

Bei den Fragen nach der Family Governance kommt die Brisanz der Nachfolgethematik gleichermassen zum Ausdruck. Nur gerade 24% der Studienteilnehmerinnen geben an, dass das Familienunternehmen Instrumente der Family Governance einsetzt. Bei knapp der Hälfte sind keine solchen Tools vorhanden. Und ein erstaunlich hoher Anteil weiss es nicht. Das bedeutet, dass die Seniorgeneration Family Governance nicht oder zu wenig thematisiert und somit die Inhaberschaft nicht klar geregelt ist, was ein enormes unternehmerisches Risiko birgt.



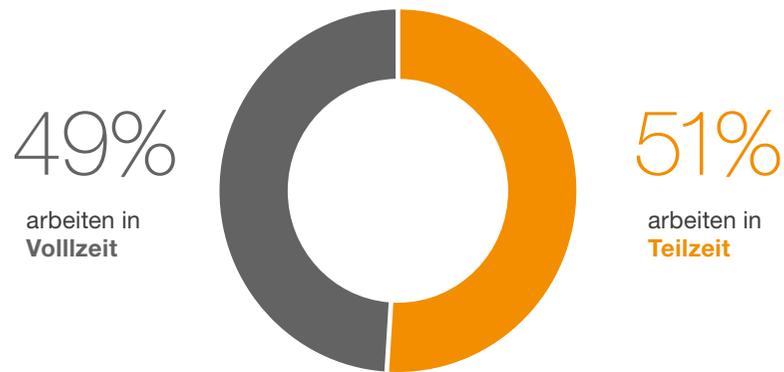
Diese Erhebung wurde im Januar 2021 durchgeführt. Sie basiert auf einem strukturierten Online-Fragebogen, den 189 Frauen aus Inhaberfamilien von Schweizer Familienunternehmen im Alter von 20 bis 45 Jahren ausgefüllt haben. Dabei handelt es sich um eine Selbsteinschätzung der Teilnehmerinnen. Die Daten wurden vollständig anonymisiert erhoben und ausgewertet. Nicht alle Resultate summieren sich auf 100%, da die Prozentzahlen gerundet und die Antworten «weiss nicht» nicht oder nur teilweise berücksichtigt wurden. Wo vollständige Angaben fehlen, haben wir die Antwort nicht für die jeweilige Auswertung hinzugezogen. Die quantitativen Angaben, die in Form von Kommentaren bei gewissen Fragen ergänzend möglich waren, haben

wir aggregiert und ebenfalls anonymisiert ausgewertet. Es sind keine Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen oder Personen möglich.

Breit gefächertes Branchensplit

Die Studienteilnehmerinnen vertreten grösstenteils kleine und mittelgrosse Unternehmen. Aber auch grosse, börsenkotierte Unternehmer sind vertreten. Die Familienunternehmen sind in unterschiedlichen Branchen tätig. Knapp ein Drittel vertritt das Baugewerbe. Ebenfalls stark repräsentiert sind Firmen der industriellen Produktion und des Maschinenbaus.

Was ist Ihr Arbeitspensum in Prozent?



► Teilzeitpensum sind bei Nachfolgerinnen weit verbreitet.

Umfeld, Ausbildung und Engagement

Rund 58% der Studienteilnehmerinnen sind 20 bis 32 Jahre alt, die restlichen 42% befinden sich im Alter zwischen 33 und 45 Jahren. Mehr als zwei Drittel der Befragten sind für das Familienunternehmen tätig.

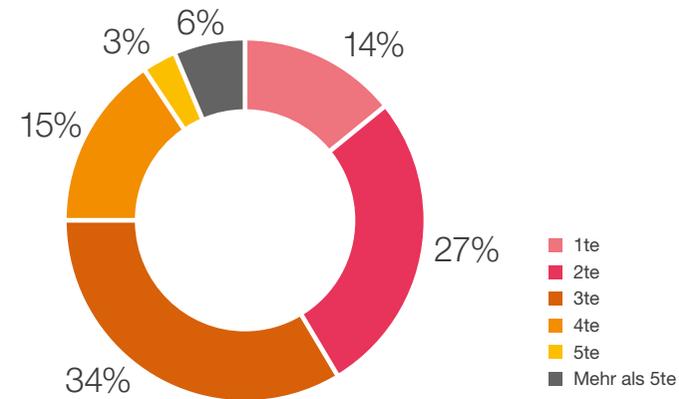
Die Studienteilnehmerinnen sind ausnehmend gut ausgebildet. 45% verfügen über ein Masterstudium, Diplom, Staatsexamen oder Nachdiplom. 29% der Befragten haben ein Bachelorstudium (an Uni, ETH, Fachhochschule oder Pädagogischer Hochschule) absolviert. 5% weisen als höchste abgeschlossene Ausbildung eine Berufslehre oder eine Handelsschule aus.

Zirka ein Drittel der Befragten gibt an, Kinder zu haben, bei den über 33-Jährigen sind es knapp 69%. Ein Grossteil der Studienteilnehmerinnen mit Kindern (77%) arbeitet im Familienbetrieb mit.

Vollzeit vs. Teilzeit

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten mit einer Rolle im Familienbetrieb erfüllt ein Vollzeitpensum. Teilzeitpensum sind offensichtlich keine Seltenheit bei Nachfolgerinnen. Von den Studienteilnehmerinnen mit einem Pensum von 70 bis 80% amtiert 48% als Verwaltungsrat. Auch als CEO und Geschäftsleitungsmitglied sind immer noch 32% mit einem Pensum von 70 bis 80% tätig. Der Löwenanteil macht diesen Job allerdings in Vollzeit.

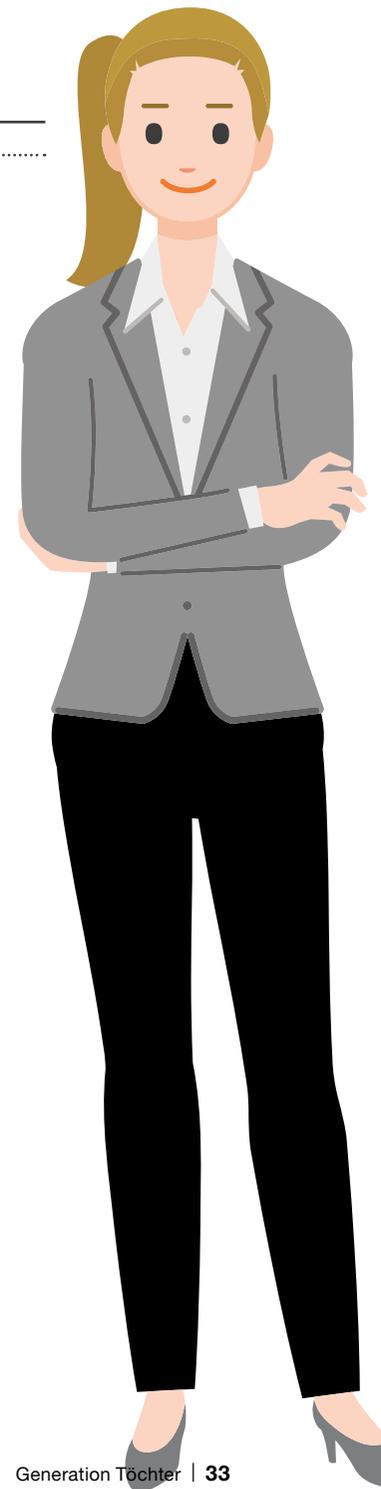
Welche Unternehmensgeneration leitet aktuell die Geschäfte?



► Die aktuellen Geschäftsleitungen vertreten meistens die zweite und dritte Unternehmensgeneration.

Seniorgeneration

Die operativen Geschicke der meisten Familienunternehmen liegen derzeit in den Händen der zweiten und dritten Unternehmensgeneration. Der Vater bekleidet in über einem Drittel der Fälle das Amt des CEO (35%) und ist Mitinhaber (52%) und/oder Verwaltungsratspräsident (46%). Die Mutter nimmt in zwei Drittel der Fälle keine Rolle im Familienunternehmen ein. Wenn doch, dann ist sie meistens (Mit-)Inhaberin (20%) oder Verwaltungsrätin (13%).



Von Tochter zu Nachfolgerin



Was würden Sie anderen Töchtern raten, die eine Nachfolge im Familienunternehmen antreten?»

Auf diese Frage haben die Studienteilnehmerinnen tolle und motivierende Antworten gegeben. Die bewegendsten haben wir nachfolgend für Sie zusammengefasst.



Mut und Ehrlichkeit

- ▶ Tochter oder Sohn ist doch völlig egal. Die Frage ist: Hast du Interesse, die Nachfolge anzugehen?
- ▶ Mit jeder Herausforderung kommt man ein Stück weiter. Nur wer über seinen Schatten springt, wächst.
- ▶ Es braucht gute Nerven und man muss Krisen auch einfach mal aussitzen. Das ist ein Marathon und kein Sprint.
- ▶ Von der Familie fordern, was es braucht, um die Nachfolge anzutreten.
- ▶ Sich nicht unter Druck setzen lassen und klare Grenzen setzen.



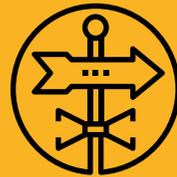
(Selbst-)Vertrauen und Stärken

- ▶ Frauen können das genau Gleiche wie Männer. Sie dürfen Selbstvertrauen zeigen und stolz auf diesen Schritt sein.
- ▶ Die Stärken und Vorteile einer Frau nutzen, insbesondere in einer Männerbranche. Und immer sich selber treu bleiben.
- ▶ Gegenwind wird voraussichtlich stärker sein als bei einem männlichen Nachfolger. Aber ohne Wind kann man ja auch nicht segeln.
- ▶ Unvoreingenommen und neugierig sein; sich nicht selber zu viel Druck machen, es allen recht machen zu wollen.



Kommunikation und Austausch

- ▶ Laut sein und übertreiben, wenn es darum geht, seine Fähigkeiten zu kommunizieren. Frauen sind zu selbstkritisch und verkaufen sich unter ihrem Wert.
- ▶ Offen mit der älteren Generation über Frauenthemen wie Familienplanung, Ehemann und andere sprechen.
- ▶ Im Austausch mit anderen Familienunternehmern merkt man plötzlich, dass man mit seinen Problemen nicht alleine ist. Schon allein das zu wissen, macht einen stärker.
- ▶ Das eigene Netzwerk benutzen und im privaten wie auch im geschäftlichen Umfeld wo nötig um Hilfe bitten.



Karriere und Planung

- ▶ Einfach einsteigen. Am besten aber nicht auf der höchsten Hierarchiestufe, sondern in einer Fachposition.
- ▶ Sich viel Zeit nehmen, um das Unternehmen von Grund auf kennenzulernen.
- ▶ Frühzeitig Interesse am Unternehmen zeigen. Den Horizont aber auf andere Branchen und Laufbahnen erweitern.
- ▶ Nicht zu viel Respekt haben vor der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- ▶ Wir Nachfolgerinnen sollten nicht in die Fuststapfen der Väter treten, sondern eigene Spuren hinterlassen.



«Wer will und kann, soll dürfen»



Herr Kühnis, Sie sind verheiratet und Vater einer Tochter (14) und eines Sohnes (11). Wie beurteilen Sie die Entwicklungschancen der beiden im Hinblick auf ihren Beruf?

Beide sollen werden, was sie möchten. Für mich stehen die Ausbildung und Chancengleichheit im Vordergrund. Auch wir haben ein klassisches Familienmodell. Ich gehöre zu jenen Männern, die sich ausbedungen haben, zu 100% meine berufliche Karriere zu verfolgen, während meine Frau in Teilzeit arbeitet. In den letzten Jahren hat sich diesbezüglich viel getan. Aktuell habe ich aufgrund unserer familiären Situation das Arbeitspensum leicht reduziert. Aber wir müssen uns nichts vormachen: Gleichstellung für die berufliche Karriere ist noch nicht klar gegeben und stereotype Vorstellungen halten sich beharrlich. Schade, denn das hervorragende duale Bildungssystem der Schweiz ist weltweit einmalig. Bei uns kommt es eigentlich gar nicht darauf an, ob Lehre oder Studium. Unsere Grundausbildungen sind erstklassig und die Vielfalt der Richtungen danach unendlich. Natürlich hoffe ich, dass meine Tochter bei der Jobsuche nie aufgrund ihres Geschlechts benachteiligt wird.

Wie können die Familienunternehmen von geschlechterübergreifender Diversität profitieren?

Geschlechtergemischte Nachfolgelösungen erhöhen die Chance, dass das Unternehmen in Familienhand bleibt. Studien zeigen, dass Unternehmen mit diversen Teams harmonischer und erfolgreicher sind. Diversität bezieht sich gerade in Familienunternehmen nicht nur auf die Sohn-oder-Tochter-Frage, sondern auch auf die berufliche Erfahrung, Gesinnung, Sozialkompetenz oder eben das Rollenverständnis. Junge Nachfolgerinnen und Nachfolger, die ich kenne, wollen Verantwortung übernehmen. Das gelingt nur, wenn sie es auch dürfen. So braucht es Väter und Brüder, die ihre Töchter und Schwestern nicht nur zur Übernahme von Verantwortung ermutigen, sondern diese auch teilen. Und die Strukturen schaffen, die Diversität als Selbstverständlichkeit zulassen.

Welchen Beitrag können Inhaberfamilien leisten, damit das auch tatsächlich geschieht?

Eltern sollten ihre Töchter und Söhne absolut gleich betrachten. Im Vordergrund müssen Persönlichkeit, Fähigkeiten und der Wille stehen, nicht das Geschlecht. Das bedingt, dass wir gegen starre Rollenbilder angehen. Ausserdem sollten Inhaberfamilien das Selbstbewusstsein und das Selbstvertrauen ihrer Töchter stärken. Sie können sie schon als Kinder ins Unternehmen einbeziehen und dieses positiv konnotieren. Das weckt Interesse und vermittelt Spass. Ich stelle fest, dass Nachfolgerinnen oft länger zögern als Nachfolger. Töchter brauchen genügend Zeit, Erfahrungen ausserhalb des Familienbetriebs zu sammeln und sich mit dem Engagement im eigenen Betrieb auseinanderzusetzen. Diese Zeit kann ihnen die Elterngeneration nur geben, wenn sie den Nachfolgeprozess früh genug startet. Das kann eigentlich gar nicht früh genug sein.



**Geschlechtergemischte
Nachfolgelösungen erhöhen die
Chance, dass das Unternehmen
in Familienhand bleibt. Studien
zeigen, dass Unternehmen mit
diversen Teams harmonischer und
erfolgreicher sind.»**



Die Studienteilnehmerinnen sehen Themen wie Digitalisierung, neue Arbeitsmodelle und Nachhaltigkeit als strategische Prioritäten. Was meinen Sie dazu?

Diese Aufzählung ist kein Zufall. Meine Generation musste sich mit diesen Themen gar nicht auseinandersetzen und gesellschaftliche Normen haben die Diskussion darüber im Keim erstickt. Meines Erachtens sind das keine typischen «Frauenthemen», sondern typische NextGen-Themen. Und sie sind für Familienunternehmen zentral.

Inwiefern?

Die Digitalisierung ist ein gutes Beispiel. Hand aufs Herz, hier sind uns die Jungen meilenweit voraus. Den Jungen wurde das Tablet sozusagen in die Wiege gelegt, sie sind im digitalen Zeitalter aufgewachsen. Wer als Unternehmer verhindern will, kurzfristig von neuen Akteuren vom Markt verdrängt zu werden, muss die digitale Transformation im eigenen Betrieb vorantreiben. Dasselbe gilt für die Nachhaltigkeit: Die NextGen beschäftigt sich primär damit, weil es für sie ein Herzensanliegen ist.

Familienunternehmen wiederum sind sozusagen die Verkörperung von Nachhaltigkeit, denn sie denken in Generationen. Und schliesslich bieten auch neue Arbeitsmodelle interessante Ankerpunkte für junge Unternehmerinnen und Unternehmer. Diese sprechen nämlich nicht mehr von Work-Life-Balance, sondern nur noch von Life-Balance. Arbeits- und Berufsleben verschmelzen. Neue Arbeitsmodelle etablieren heisst neue Familienmodelle ermöglichen – und umgekehrt. Das erhöht die Attraktivität eines Arbeitgebers für familieninterne und externe junge Menschen.

All diese Themen bieten der Nachfolgeneration interessante Möglichkeiten, sich im Unternehmen zu emanzipieren und sich zu beweisen. Sie sind damit aufgewachsen und freuen sich, wenn sie ihr Wissen teilen können. Das eröffnet die Chance, diese Themen (neu) zu besetzen, Projekte daraus zu generieren und sich so völlig geschlechterunabhängig gegenüber der Inhaberkategorie und familienexternen Akteuren zu profilieren.

Was möchten Sie der Seniorgeneration sonst noch mit auf den Weg geben?

«Wir haben es immer schon so gemacht.» Diese Haltung ist rückwärtsgerichtet. Die Nachfolgeneration kann derart starre Meinungen aufbrechen. Denn sie bringt neue Sichtweisen und neue Themen auf den Tisch, die zukunftsgerichtet und für Familienunternehmen deshalb überlebenswichtig sind. Voraussetzung dafür ist, dass die Elterngeneration sich neuen Impulsen öffnet.

Im Weiteren wäre es schade und unternehmerisch fatal, den Ressourcenpool nur auf männliche Nachfolger zu beschränken. Familienunternehmen sollten ihre Ressourcen vollumfänglich nutzen, allen Kandidatinnen und Kandidaten die gleichen Rechte und Aussichten einräumen und sie nach objektiven Kriterien beurteilen.

Gerne für Sie da. Weil wir verstehen, was Sie bewegt.

Wir beraten und begleiten Familienunternehmen in der ganzen Schweiz. Dabei spielen weder Grösse oder Tätigkeitsbereich noch Inhaber- oder Führungsstrukturen eine Rolle. Von der Strategie über die Nachfolgeregelung oder Strukturierung des Familienvermögens stehen wir Ihnen mit Fachwissen und Erfahrung zur Seite. Denn wir verstehen die Ziele und Werte, die Sie antreiben. Wir schaffen Lösungen, die geschäftliche ebenso wie persönliche Aspekte berücksichtigen. Und gemeinsam mit Ihnen finden wir die ideale Balance zwischen Herkunft und Zukunft.

Wir freuen uns, von Ihnen zu hören.



Norbert Kühnis

Leiter Familienunternehmen und KMU,
Mitglied der Geschäftsleitung
PwC Schweiz
+41 79 628 67 51
norbert.kuehnis@pwc.ch
ch.linkedin.com/in/norbertkuehnis



Catharina Prym

Inhaberstrategieberaterin
PwC Schweiz
+41 58 792 14 17
catharina.prym@pwc.com
ch.linkedin.com/in/catharina-prym



Reto Blaser

Leiter Unternehmensentwicklung für
Familienunternehmen und KMU
PwC Schweiz
+41 79 792 58 95
reto.blaser@pwc.ch
ch.linkedin.com/in/retoblaser



Mercedes Grau

Unternehmensentwicklung für
Familienunternehmen und KMU
PwC Schweiz
+41 79 792 48 83
mercedes.grau@pwc.ch
ch.linkedin.com/in/mercedesgrau



Danke

Wir danken allen Studienteilnehmerinnen für ihren wertvollen Beitrag zur Publikation. Ein besonderer Dank geht an unsere Gesprächspartnerinnen für die aufschlussreichen Interviews. Massgeblich an der Verfassung der Studie beteiligt waren zudem Reto Blaser und Susanne Sancho von PwC Schweiz. Schliesslich möchten wir auch den Expertinnen und Experten von PwC Schweiz für ihre Interpretationen, Meinungen und Empfehlungen danken.

www.pwc.ch/familienunternehmen

PwC. Der Zweck von PwC ist es, das Vertrauen in der Gesellschaft weiter auszubauen und wichtige Probleme zu lösen. Wir sind ein Netzwerk von Mitgliedsfirmen in 157 Ländern mit über 208'000 Mitarbeitern. Diese setzen sich dafür ein, mit Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Rechts- und Steuerberatung sowie Wirtschaftsberatung einen Mehrwert für die Wirtschaft und insbesondere für die Unternehmen zu bieten. Bei PwC Schweiz arbeiten daran rund 2'800 Mitarbeiter und Partner an 14 verschiedenen Standorten in der Schweiz und einem im Fürstentum Liechtenstein.

© 2021 PwC. Alle Rechte vorbehalten. «PwC» bezieht sich auf das PwC-Netzwerk und/oder eine oder mehrere seiner Mitgliedsfirmen. Jedes Mitglied dieses Netzwerks ist ein separates Rechtssubjekt.