

## Studienergebnisse: *Beste Voraussetzungen für das 21. Jh.*

---

Es ist mittlerweile Dezember und ich sitze mit einer Unternehmerin im Café und diskutiere mit ihr die bisherigen Ergebnisse unserer Expertinnengespräche. Meine Gesprächspartnerin ist Geschäftsführerin eines mittelständischen Unternehmens mit 6 Mitarbeitern in Niedersachsen. Als wir im Juni 2015 mit der Studie begonnen haben, hätten wir nicht gedacht, dass am Ende ein wesentlicher Unterschied zwischen Unternehmerinnen und Unternehmern bedeutsam geworden ist. Geplant hatten wir eigentlich, ausschließlich auf die Rolle der Unternehmerin zu schauen.

### *Fakten zur Studie*

---

- insg. 30 Gespräche mit Unternehmerinnen und Geschäftsführerinnen
- Unternehmensgrößen von 1 - 180 Mitarbeitern  
80% davon zwischen 1 - 20 Mitarbeitern
- Strukturierte Interviews sowie offene Gespräche mit bis zu 1 ½h Dauer
- Zeitraum Juni 2015 - Dezember 2015

### *Ziele der Studie*

---

- Die Wünsche, Probleme und Engpässe von Unternehmerinnen und Geschäftsführerinnen in Bezug zu ihrer Person und dem Unternehmen kennenlernen
- Was sind die wichtigsten Themen von Unternehmerinnen und Geschäftsführerinnen?
- Welcher externe Input wird von uns als Berater und Coach gewünscht bzw. gefordert?

### *Fokus der Studie*

---

- In der Studie ging es uns **nicht** darum, welche Unterschiede es zwischen Frauen und Männern gibt.
- Wir haben ganz bewusst den Fokus auf die **Rolle** als **Unternehmerin** gelegt. Das ist die Brille, mit der wir das Bild der Unternehmerinnen betrachten.
- Unserem Wissen nach, ist dieser Blickwinkel so noch nicht dokumentiert.

Auslöser für diese Studie waren unsere Vorträge, Workshops und Seminare. Wir stellten fest, dass regelmäßig die Hälfte oder mehr der Teilnehmer Frauen waren. Anscheinend sind die Themen, auf die wir uns spezialisiert haben, insbesondere auch für Unternehmerinnen und Geschäftsführerinnen interessant. An dieser Stelle sind wir neugierig geworden. Und so kam es, dass ich mich heute mit einer der Unternehmerinnen über die Ergebnisse unterhalte. Wir sind an einem der Top 4 Themen bzw. Engpässen hängen geblieben.

### *Top 4 Themen, Engpässe von Unternehmerinnen / Geschäftsführerinnen*

---

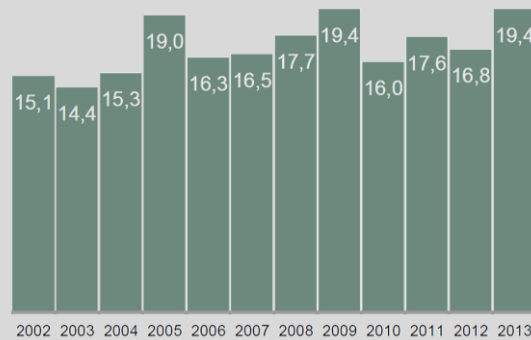
- Zeit
- Strategie, Wachstum, Erfolg
- Mitarbeitern; sowohl beim Finden als auch bei der Motivation
- Vereinbarkeit von Beruf & Familie

Wenig überraschend, dass „**keine Zeit**“ unter die Top 4 gekommen ist. „Keine Zeit“, in diesem Punkt sind sich übrigens sowohl Unternehmer als auch Unternehmerinnen einig (s. Anhang Top 4 Themen, Engpässe von Unternehmern und Geschäftsführern). Allerdings ist der Hintergrund unterschiedlich. Beim Thema Zeit spielen Kinder und Familie bei den Unternehmerinnen eine entscheidende Rolle. So sagte uns eine Unternehmerin: *„Neben den Kindern habe ich auch dafür zu sorgen, dass der Kühlschrank voll ist.“* An dieser Stelle ist Koordination und Flexibilität gefragt. Eine Unternehmerin hat diese Situation in einem Wort zusammengefasst:

#### **Frauzerissenheit.**

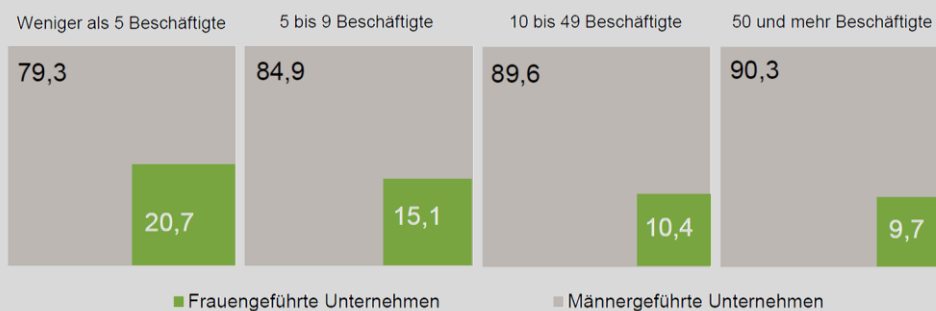
In Bezug auf die „Frauzerissenheit“ und dem Top Thema Vereinbarkeit von Beruf & Familie scheint es, dass die Rolle als Unternehmerin den Bedarf nach mehr Flexibilität deutlich besser ermöglicht, als dies in einer leitenden Position in einem Unternehmen möglich wäre. Wir haben in den Gesprächen wahrgenommen, dass die Flexibilität, auch kurzfristig den Tagesplan zu ändern (weil z.B. ein Kind plötzlich krank geworden ist) als Unternehmerin geschätzt wird. Die Hürde, den Vorgesetzten zu fragen (bitten) fällt weg. Die Erfahrung der Unternehmerinnen zeigt, dass unter dieser Flexibilität nicht das Geschäft leidet. Vielleicht ist dieser Vorteil den Frauen, die sich überlegen, sich selbständig zu machen gar nicht so präsent. In dem Kasten haben wir Ihnen zwei Statistiken über Unternehmerinnen und Geschäftsführerinnen in Deutschland zusammengestellt.

## Exkurs - Unternehmerinnen in Deutschland



Grafik: Anteil frauengeführter Unternehmen in Prozent

### Anteile Unternehmen in Prozent; Größenklassen nach Vollzeitäquivalent-Beschäftigten



Grafik: Anteil frauengeführter Unternehmen nach Unternehmensgröße

Quelle KfW-Mittelstandpanel 2003 - 2014; Ausgabe Nr. 101, 28. Juli 2015

Während wir über das Thema „Keine Zeit“, Beruf & Familie weiter diskutieren, fiel auf einmal ein sehr spannender Satz bei meiner Gesprächspartnerin. *„Ich glaube allerdings, nur wenn ich Zeitnot habe, fühle ich mich als richtige Unternehmerin.“* Das war eine interessante Wendung. Unabhängig von der anspruchsvollen Aufgabe, Beruf & Unternehmen sowie Kind & Familie unter einen Hut zu bringen. Angenommen, es gäbe eine Lösung für „Mehr Zeit“, würde ich mich dann als erfolgreiche, kompetente und versierte Unternehmerin fühlen? Unsere Ergebnisse erlauben die These: Womöglich nein. Was bedeuten würde, dass Zeit nicht der entscheidende Engpass bei den Unternehmerinnen und Geschäftsführerinnen ist.

Szenenwechsel: Ich sitze mit einer anderen Unternehmerin gemeinsam beim Essen. Wir diskutieren sehr intensiv über die Ergebnisse und Aussagen unsere Studie. Meine Gesprächspartnerin führt ein Dienstleistungs-Unternehmen mit rund 20 Mitarbeitern in Bremen.

Wir diskutierten über ein weiteres Top 4 Thema: „**Strategie, Wachstum und Erfolg**“. Wenn wir die Unternehmerinnen in Bezug auf Strategie gefragt haben, so antwortete die Mehrheit, dieses Thema ist wichtig und darf nicht vernachlässigt werden. Und ganz beiläufig erwähnt meine Gesprächspartnerin, dass sie aber niemals eine strategische Entscheidung alleine treffen würde. Nachdem sie das gesagt hatte, entstand eine kurze Pause. Wir fragten uns, ja warum eigentlich? Wir waren an einem entscheidenden Punkt gelangt. Dem Thema **Sicherheit** und dem Bedürfnis nach **Gemeinschaft**.

Im Anschluss an unser Gespräch gehen wir noch einmal akribisch alle Antworten durch. Wie bei einer Medaille haben die Themen Sicherheit und Gemeinschaft eine zweite Seite. Was wir dabei entdeckten, war die **Angst**, sich z. B. mit unternehmerischen Entscheidungen zu isolieren, ja am Ende sogar alleine da zu stehen. Genau an dieser Stelle zeigt sich ein sehr wichtiger Unterschied zu Unternehmern und Geschäftsführern. Aus unserer jahrelangen Praxis erkennen wir bei Unternehmern viel stärker, dass diese bewusst alleine dastehen möchten, nämlich am liebsten an der Spitze oder als Held. Dabei wollen Männer nicht unbedingt alleine dastehen, es scheint aber so, als würde die Aussicht endlich mal der Held zu sein, als Leistungserbinger wahrgenommen zu werden einen ausreichend großen Anreiz bieten, die Angst nicht wirksam werden zu lassen. Damit zeichnen sich zwischen Unternehmerinnen und Unternehmern zwei unterschiedliche Wege hin zu Erfolg ab.

Zwei weitere Ergebnisse sind noch klar zu erkennen. Zum einen ist da der Wunsch, **auf Augenhöhe** mit den Geschäftspartnern und den Mitarbeitern zu **kommunizieren**. In diesem Zusammenhang fiel auch das Öfteren der Begriff des partizipativen Führungsstils. Und zum anderen brachten die Gespräche ein Verhalten der Unternehmerinnen in Krisen zum Vorschein. Es scheint so, dass bei Krisen oder Fehlern die Unternehmerinnen in der Regel zuerst bei sich nach den Ursachen suchen und weniger bei anderen.

Mit einem letzten Ergebnis aus der Studie scheint sich ein sehr interessanter Zusammenhang heraus zu kristallisieren. Zunächst das Ergebnis. Unternehmerinnen scheint ein gemeinsamer Anspruch zu vereinen. Nämlich, es „**selbst schaffen zu müssen**“.

Wenn wir nun alle Puzzleteile zusammenfügen, ergibt sich ein interessantes Bild. Auf der einen Seite zeigt sich der Wunsch nach Sicherheit und Gemeinschaft und auf der anderen Seite steht der Anspruch, es selbst schaffen zu müssen. Interessant, hört sich wie ein Widerspruch an. Und, was bedeutet das für das Top 4 Thema Strategie, Wachstum, Erfolg? Zum einen könnte es heißen, dass Unternehmerinnen an dieser Stelle einem gesellschaftlichen „Trend“ einem wirtschaftlichen Paradigma folgen, das besagt, dass Wachstum wichtig ist. Oder es könnte heißen, dass den Unternehmerinnen ihr eigener Anspruch in die Quere kommt, es alleine schaffen zu müssen. An dieser Stelle würden wir gerne den Unternehmerinnen und Geschäftsführerinnen zurufen: NEIN, müssen Sie nicht! Alle, wirklich alle

überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe haben sich Hilfe von außen geholt. Dies zeigen sämtliche Analysen von erfolgreichen mittelständischen Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe [Zwei wesentliche Quellen: Das große 1x1 der Erfolgsstrategie, von Dr. Kerstin Friedrich et al.; DNS der Weltmarktführer, von Dr. Meffert et al.].

Wir möchten diese Studie mit einer persönlichen Sicht abschließen. Im 21. Jh. hat sich endgültig der Wandel von den Verkäufermärkten hin zu den Käufermärkten vollzogen. Gleichzeitig hat die Dynamik unserer Gesellschaft deutlich zugenommen. Produktzyklen haben sich rapide beschleunigt. Unter diesen Randbedingungen ist die eigene Reflektionsbereitschaft, Kommunikation und eine partizipative Haltung hilfreich und zukunftsweisend. Genau diese Einstellungen sind uns während unserer 30 intensiven Gespräche mit Unternehmerinnen und Geschäftsführerinnen immer wieder begegnet.

## Zusammenfassung

---

- These: Zeitnot wird als Maßstab für eine gute Unternehmerin herangezogen
- Frauenzerissenheit: Die Rolle der Unternehmerin gibt ihnen die Freiheit, flexibel und ohne Fragen zu müssen reagieren zu können. Als Unternehmerin, Geschäftsführerin kann Beruf & Familie besser unter einen Hut gebracht werden.
- Zwei Seiten einer Medaille sind uns begegnet. Der tiefe Wunsch nach Sicherheit und Gemeinschaft. Und auf der anderen Seite die Angst vor dem Alleinsein.
- Uns ist die Haltung begegnet: „Ich muss es alleine schaffen.“
- Der Mehrheit unserer Gesprächspartnerinnen und Unternehmerinnen ist ein partizipativer Führungsstil und eine Kommunikation auf Augenhöhe wichtig.

## Quellen

---

- <http://cjconsult.de/de/fuer-den-mittelstand/fuer-unternehmerinnen-geschaefsfuehrerinnen.html>
- KfW Research (Nr. 101, 28.7.2015): Wie weiblich ist der Mittelstand? Frauen als Unternehmenslenker
- Ramboll (2013): Wachstumspotenziale Inhaberinnengeführter Unternehmen
- bga (u.a. Nr. 34, 2013): Gründerinnen und Unternehmerinnen in Deutschland II - bundesweite gründerinnenagentur

## Anhang

---

### *Top 4 Themen, Engpässe von Unternehmern / Geschäftsführern*

---

- Keine Zeit
- Probleme mit Mitarbeitern; sowohl beim Finden als auch bei der Motivation
- Vertrieb
- Wunsch, Traum von 1 Mio. € Gewinn p.a.

## Die Autoren

---



### Lutz Penzel

Lutz Penzel (Geschäftsführer der [C&J Consult GmbH](#)) ist seit 17 Jahren Berater, Unternehmer, Coach und Trainer. Er ist Experte für mittelständische Methoden wie z.B. der von ihm entwickelten agilen Spezialisierungsstrategie (ASS). Besonders reizt ihn, Wege aus Krisen oder Wachstumspfade in mittelständischen

Unternehmen aufzuzeigen und diese dann auch erfolgreich umzusetzen. Lutz Penzel ist u.a. bei der KfW akkreditiert, hat sowohl bei der EKS-Akademie als auch am Malik Managementzentrum St. Gallen eine Ausbildung zur engpasskonzentrierten Strategie absolviert, ist zertifizierter Strategie-Berater IHK und von Hause aus Kybernetiker. Eine Eigenschaft, die ihm bei seiner Berufung von großer Hilfe ist. Er ist es gewohnt sowohl die Vogel- als auch die Frosch-Perspektive einzunehmen, um das Denken und Handeln (Strategie & Umsetzung) bei seinen Kunden in Einklang zu bringen. Für ihn ist der Mittelstand die schönste Unternehmensform, die es gibt.



### Peter Koshorst

Peter Koshorst ist Unternehmer, Coach und Strategieberater. Als Spezialist für den Umgang mit Engpässen führt er Menschen und Unternehmen konsequent zu deren verdeckten und ungenutzten Ressourcen. In der täglichen Arbeit nutzt er vielfältige Methoden, um konsequent Klarheit und Struktur in die Kernpunkte der

Strategie seiner Kunden zu bringen. Als Geschäftsführer der [EKS-Akademie](#) steht er für eine lernbare und wirksame Strategieentwicklung. Er lebt und arbeitet in Solingen und hält deutschlandweit Seminare und Fortbildungen zum Thema Strategie.

### **C&J Consult, für uns ist der Mittelstand die schönste Unternehmensform, die es gibt:**

Als Dienstleister für Sie ist unser Ziel, Ihnen neue Zielgruppen zu öffnen, dass Sie wachsen oder Ihre finanziellen Spielräume vergrößern. Wir wissen, dass Sie als Mittelständler anders ticken. Unsere gesamten [Werkzeuge](#) und Methoden sind maßgeschneidert für den Mittelstand und insbesondere für Ihr Tagesgeschäft. Wir geben Ihnen klare, ehrliche und fundierte Antworten auf Ihre Fragen und zeigen Ihnen parallel zu Ihrem Tagesgeschäft Lösungen auf. Wenn bei Ihnen Vertrieb, Umsatz, Margen und Wachstum oder Organisationsentwicklung oder Probleme mit Mitarbeitern bzw. die richtigen Mitarbeiter zu finden ein Thema ist, dann sind Sie hier genau richtig.

### **Warum wir tun, was wir tun.**

Wovon haben Unternehmerinnen und Unternehmer damals bei Ihrem Einstieg in die Geschäftsführung geträumt? Was möchten sie heute mit Ihrem Unternehmen verwirklichen? Genau das ist es, was wir unseren Kunden ermöglichen. Wir sind immer wieder überwältigt, wenn Unternehmensleitungen und deren Mitarbeiter sich auf den Weg machen und ihr volles Potential entfalten. Das sind die Momente, in denen die Firmen spüren, gefragt zu sein und ein Sog im Markt entsteht. Und wieder feststellen: Unternehmerin, Unternehmer und Geschäftsführerin, Geschäftsführer zu sein, ist ein toller Job. Wir lieben unsere Arbeit für diese Augenblicke, Entwicklungen und Ergebnisse ([unsere Philosophie](#)).