



Unternehmerinnen in Oberbayern

Studie zu den Spezifika weiblichen Unternehmertums



München und
Oberbayern

Voraus für die Wirtschaft.

Summary

Große Gemeinsamkeiten, aber auch spezielle Unterschiede zwischen Unternehmerinnen und Unternehmern förderte die IHK-Studie „Unternehmerinnen in Oberbayern“ zutage. Zudem fand sie eine Besonderheit heraus: Weibliche Führung stellt den Menschen in den Mittelpunkt und zeichnet sich durch eine sichere Intuition und komplexe, multifaktorielle Abwägung aus. Damit verfügen Frauen schon heute über die Führungseigenschaften von morgen. Denn für die Wirtschaft der Zukunft werden Soft Skills und komplexes Denken immer wichtiger.

Frauen stellen als Fach- und Führungskräfte sowie Unternehmerinnen ein großes, aber zugleich oft unterschätztes und nicht ausreichend sichtbares Potenzial dar. So gestaltete sich die Ausgangslage der Studie „Unternehmerinnen in Oberbayern“. Ziel war es daher, die Bedeutung der Frauen als Unternehmerinnen zu zeigen und dabei zudem zu analysieren, ob es genderspezifische Bedingungen gibt, die Frauen und Männer anders in die Selbstständigkeit starten beziehungsweise ihre Betriebe anders führen und weiterentwickeln lassen. Befragt wurden gut 400 Unternehmerinnen und Unternehmer aus Oberbayern, die ihre Firmen seit fünf Jahren kontinuierlich führen. Hinzu kamen mehr als 30 qualitative Interviews mit Unternehmerinnen ebenfalls aus Oberbayern, die zum Teil schon mehrere Jahrzehnte Unternehmen jeder Größe führen.

Die wesentlichen Ergebnisse im Überblick:

- **Viele Gemeinsamkeiten zwischen Männern und Frauen:** Für beide Geschlechter ist das Streben nach Unabhängigkeit das häufigste Motiv für die Selbstständigkeit, beide brauchen Vorbilder und Unterstützung, kämpfen mit der Bürokratie, schätzen Netzwerke.
- **Vorurteile zu weiblichem Gründungsverhalten widerlegt:** Nicht bestätigt wurde durch unsere Befragten, dass Frauen weniger gern und häufig Familienunternehmen fortführen oder bevorzugt im Nebenerwerb gründen. Im Gegenteil!
- **Erlebte Diskriminierung als Motivation für weibliche Gründungen:** Spezifisch für Frauen war, dass sie in die Selbstständigkeit gehen, weil sie als Angestellte nicht weiterkommen, sondern an gläserne Decken stoßen, sich qua Geschlecht diskriminiert fühlen. Dabei werden die Barrieren zum Motor und Antrieb, in die Selbstständigkeit zu gehen.
- **In der Unternehmensführung Konzentration auf den Menschen:** Was ihre Arbeit erfolgreich macht – dazu hatten Männer und Frauen unterschiedliche Einschätzungen: Zwar sind beiden Geschlechtern die Geschäftsidee, die Strategie und die Leidenschaftlichkeit gleichermaßen wichtig. Grundsätzlich setzen Frauen aber mehr auf Soft Skills und Empathie. Der Mensch steht im Mittelpunkt ihrer unternehmerischen Philosophie.
- **Komplexe Abwägung als Besonderheit weiblichen Führungsverhaltens:** Frauen führen, indem sie ihrer unternehmerischen Intuition eine komplexe, multifaktorielle Abwägung zur Seite stellen, in die sie ihre Beschäftigten, Experten, aber auch kritisch reflektierte Erfahrungen der Vergangenheit einbeziehen.

Mit ihrer eigenen erfolgreichen und partiell besonderen Performance als Unternehmerinnen schaffen und stärken Frauen auch neue weibliche Rollenbilder und verändern gesellschaftliche Stereotype – damit ebnen sie anderen Frauen den Weg ins Unternehmertum. Die IHK für München und Oberbayern bedankt sich herzlich bei Prof. Claudia Eckstaller von der Hochschule München und Prof. em. Hildegard Macha von der Universität Augsburg, die die Studie umgesetzt haben.



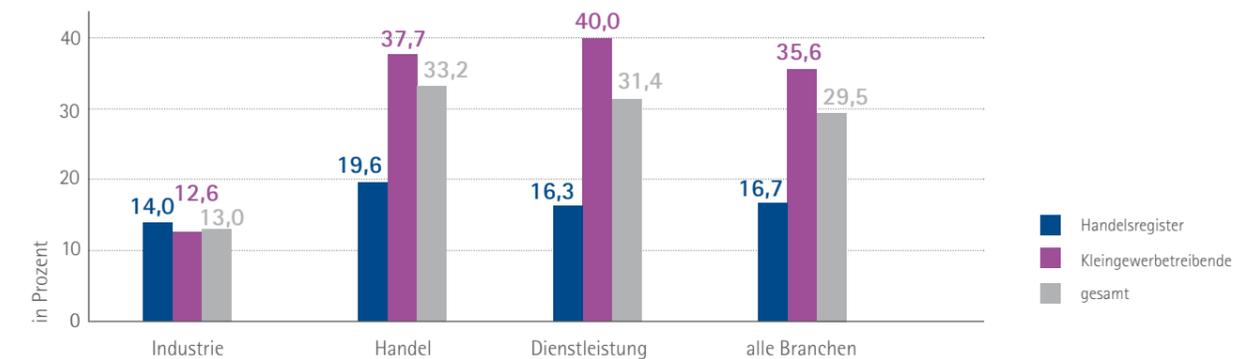
„Rund 30 Prozent der Unternehmen in München und Oberbayern werden von Frauen geführt oder mitgeführt. Dieses Potenzial und dabei auch die Besonderheiten weiblichen Unternehmertums sichtbar zu machen – darum haben wir diese Studie gemacht. Ich möchte Frauen an dieser Stelle ausdrücklich ermutigen, in die Selbstständigkeit zu gehen: Unternehmerin zu sein, Wirtschaft zu gestalten – das ist großartig.“

INGRID OBERMEIER-OSL, Franz Obermeier GmbH,
Vizepräsidentin der IHK für München und Oberbayern

1. Ausgangssituation in Zahlen und Fakten

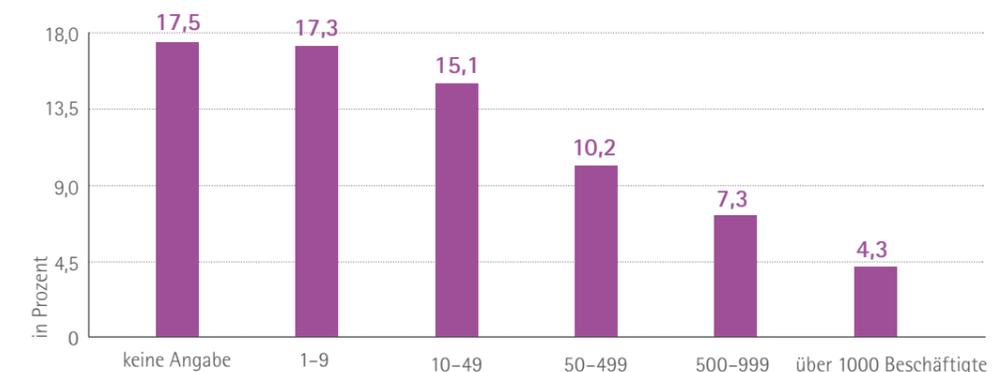
Insgesamt werden in München und Oberbayern* rund 30 Prozent der Unternehmen von Frauen geführt bzw. mitgeführt. Bei im Handelsregister eingetragenen Unternehmen sind zu zirka 17 Prozent Frauen an der Spitze, bei den Kleingewerbetreibenden liegt der Anteil bei rund 36 Prozent. Wie sich die Unternehmerinnen in Oberbayern über die Branchen verteilen und wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie beschäftigen, zeigen die beiden Grafiken.

Branchenverteilung: Oberbayerische* Unternehmerinnen sind in allen Wirtschaftszweigen vertreten



Insgesamt verteilen sich die von Frauen geführten Unternehmen über alle Branchen. Doch sind die Frauen nicht in allen Zweigen gleichermaßen präsent. So liegen ihre Schwerpunkte mehr im Handel und in der Dienstleistung. In der Industrie gibt es noch Nachholbedarf.

Unternehmensgrößen: Frauen führen in Oberbayern* häufiger, aber nicht ausschließlich kleinere Unternehmen



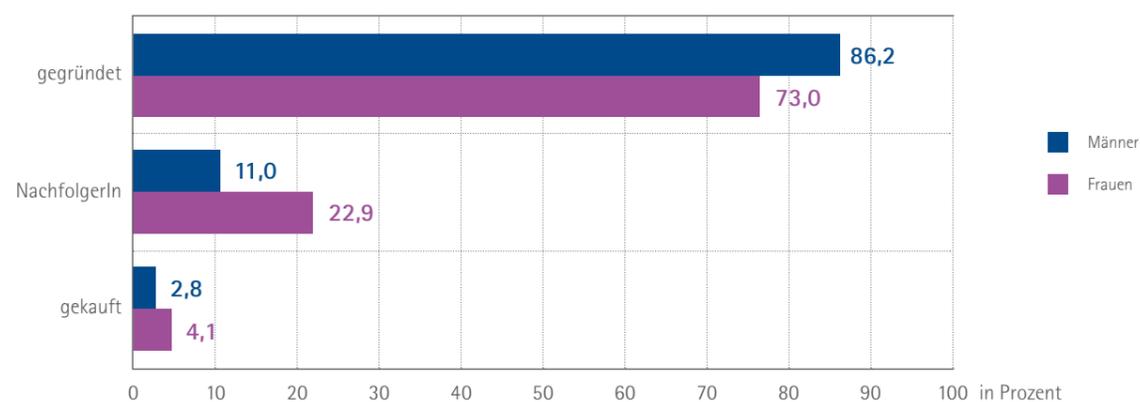
Vor allem sind in kleineren Unternehmen Chefinnen anzutreffen. Aber nicht nur: Auch größere Unternehmen in München und Oberbayern werden von Frauen geführt oder mitgeführt.

*Diese Zahlen beziehen sich im Gegensatz zu allen folgenden Zahlen auf den IHK-Bezirk für München und Oberbayern und nicht auf die StudienteilnehmerInnen.

2. So starten Frauen in die Selbstständigkeit

Gründen Frauen Unternehmen, kaufen sie bestehende Firmen oder treten sie als Nachfolgerinnen im elterlichen Betrieb an? Starten sie im Nebenerwerb oder im Vollerwerb? Wie alt sind sie beim Start in die Selbstständigkeit? Welche Bildungsabschlüsse bringen sie mit? Wie viel Zeit vergeht von der Idee bis zur Umsetzung? Könnte die Familiensituation für den Gründungszeitpunkt eine Rolle spielen? Und wie ist im Vergleich die Situation bei den Männern? Die IHK-Studie „Unternehmerinnen in Oberbayern“ hat nachgefragt und kommt zu diesen Ergebnissen.

Einstiegsszenario: Frauen treten häufiger als gedacht die Nachfolge an



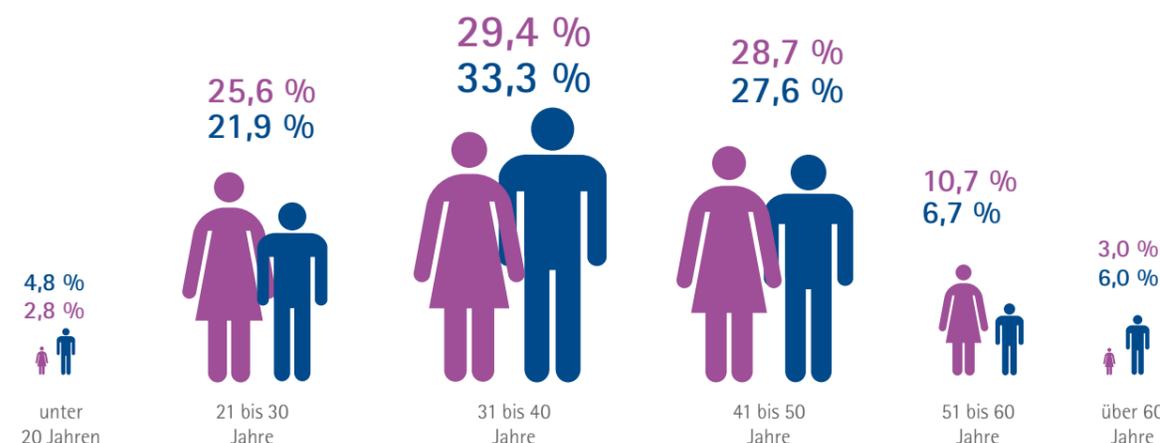
Die Teilnehmerinnen unserer Studie gründeten zwar ein wenig seltener als Männer ein eigenes Unternehmen, dafür übernahmen sie aber häufiger als ihre männlichen Pendanten ein Unternehmen als Nachfolgerin. Ein interessantes Ergebnis – denn bislang war gesetzt, dass Söhne die häufigeren, weil bevorzugten Nachfolger sind. Ein weiteres eher unerwartetes Resultat unseres Samples: Auch bei den Unternehmenskäufen liegen Frauen vor den Männern.

Risikoabwägung: Frauen starten zumeist voll durch



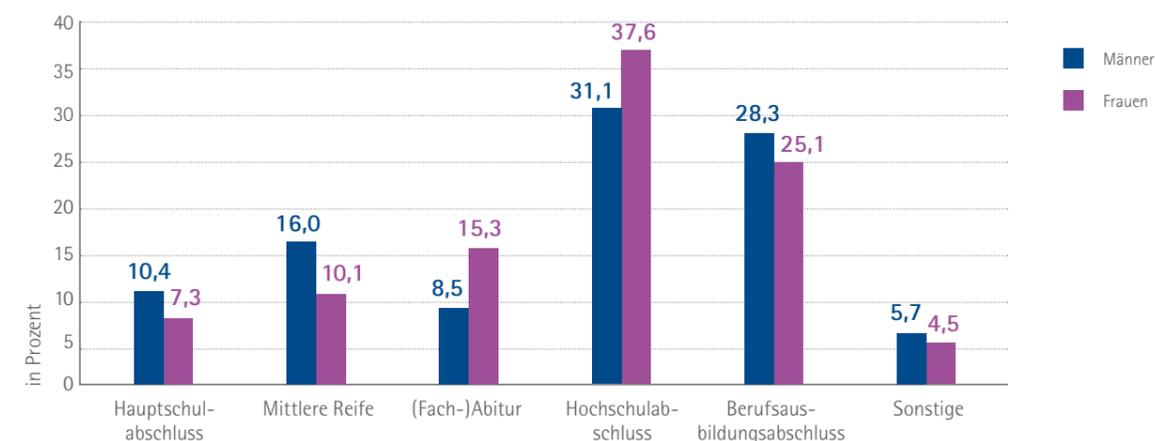
Frauen sind risikobewusster, gründen eher kleiner und starten im Nebenerwerb in die Selbstständigkeit – im Gegensatz zu den Männern, die eher im Vollerwerb gründen. So dachte man bisher. Die IHK-Studie relativiert diese Erkenntnisse. Unsere Teilnehmerinnen starteten sogar ein bisschen häufiger als die Männer im Vollerwerb in die Selbstständigkeit.

Zeitpunkt: Frauen machen sich auch im späteren Lebensalter noch selbstständig



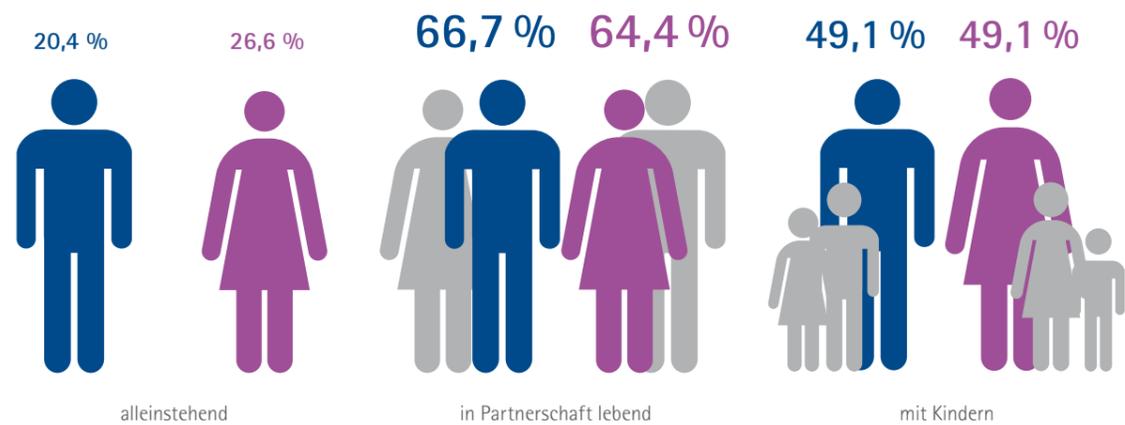
Das durchschnittlich beste Alter, um in die Selbstständigkeit zu gehen, scheint für beide Geschlechter das 38. Lebensjahr zu sein. Nach Geschlechtern differenziert zeigt sich jedoch ein interessanter Unterschied: Bei Frauen sind die Gründungsaktivitäten über alle Altersgruppen zwischen 21 und 50 recht gleichmäßig verteilt, und auch danach im späteren Lebensalter wagen sie noch den Schritt ins Unternehmertum. Das dürfte durch die Familiensituation bedingt sein. Sind die Kinder erst aus dem Größten raus, gründen die Mütter... Männer machen sich – prozentual betrachtet – am häufigsten zwischen dem 31. und 50. Lebensjahr selbstständig. Anschließend nimmt ihre Gründungs- beziehungsweise Übernahmeaktivität stark ab.

Gute Voraussetzungen: Selbstständige Frauen sind gut ausgebildet



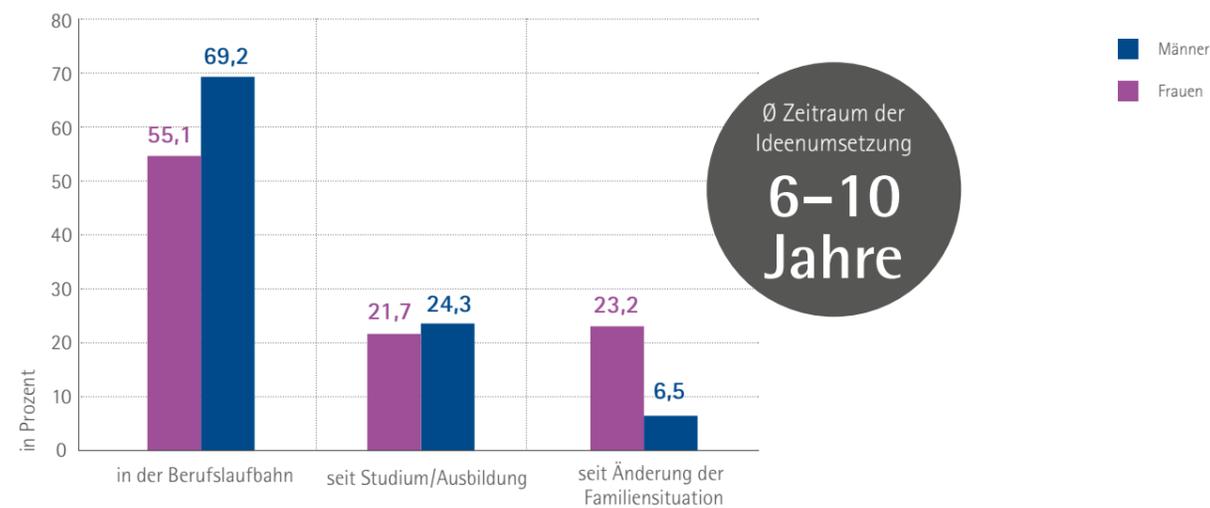
Selbstständige Frauen haben tendenziell einen höheren Bildungsabschluss: So weisen knapp 38 Prozent der befragten Frauen einen Hochschulabschluss auf, rund 25 Prozent eine Berufsausbildung. Im Vergleich zu den Männern weisen die Frauen höhere Bildungsabschlüsse auf.

Genauerer Blick: Familiensituation hindert Frauen nicht grundsätzlich an der Selbstständigkeit



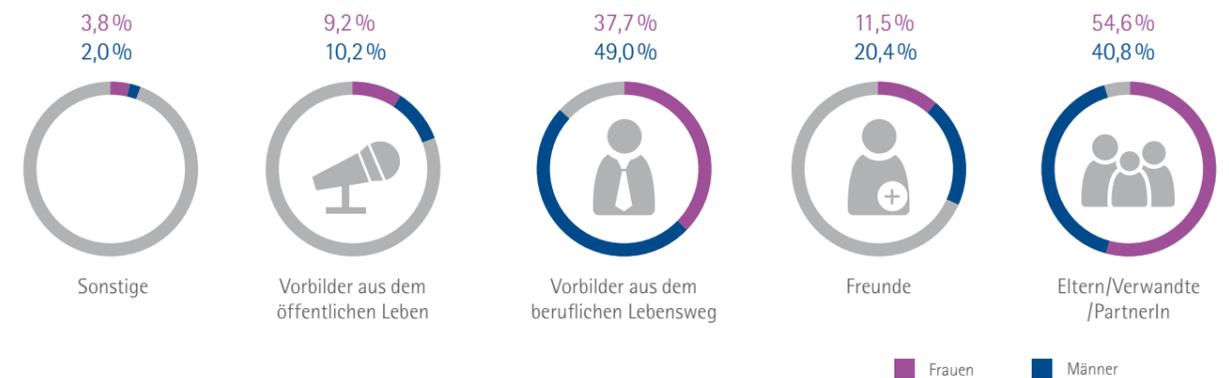
Rund zwei Drittel der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer leben in Partnerschaften, fast 50 Prozent haben Kinder. Hier gibt es kaum Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Die Familiensituation an sich spielt für die Selbstständigkeit also keine spezifische Rolle. Wohl aber für den Zeitpunkt des Starts, wie die nachfolgende Auswertung zeigt.

Planungshorizont: Familiensituation bestimmt den Zeitpunkt der Selbstständigkeit mit



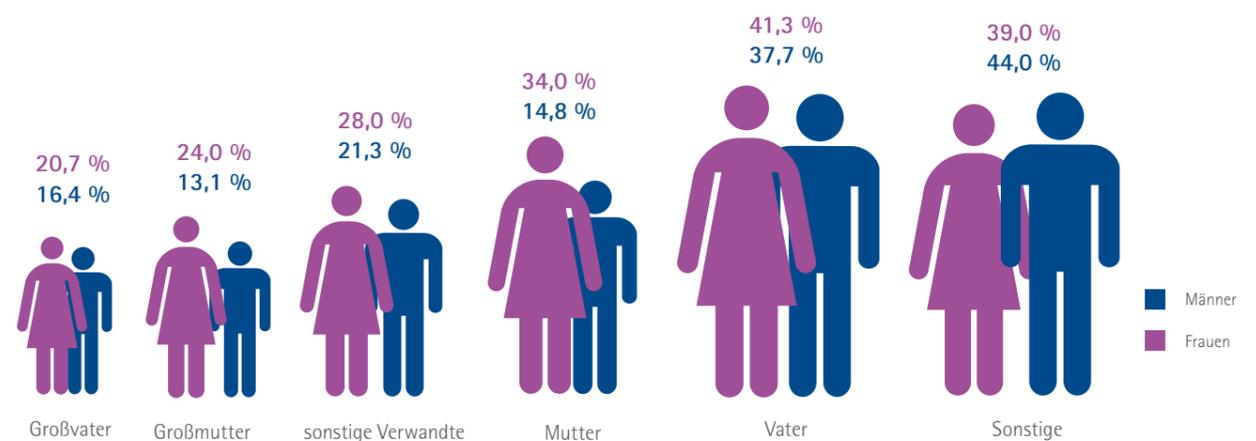
Sechs bis zehn Jahre vergehen im Durchschnitt, bis die Idee der Selbstständigkeit auch in die Tat umgesetzt wird. Auffällig, aber nicht verwunderlich ist, dass Frauen die Entscheidung zum Unternehmertum in einen engen Zusammenhang mit der Familiensituation setzen. So gaben mehr als 20 Prozent der befragten Frauen an, sich erst nach Veränderung der Familiensituation für die Selbstständigkeit entschieden zu haben. Bei den Männern sind dies unter 10 Prozent. Bemerkenswert ist auch, dass bei Männern wie Frauen der Wunsch, selbstständig zu sein, gleichermaßen häufig während des Studiums entsteht.

Vorbilder I: Role Models geben einen wichtigen Anstoß zur Selbstständigkeit



Vorbilder sind ein wichtiger Anstoß für die Selbstständigkeit. Dabei finden beide Geschlechter diese Vorbilder vor allem auf dem Berufsweg und im persönlichen Umfeld – Männer ein wenig mehr im Berufsleben, Frauen tendenziell eher bei Eltern, Verwandten oder Freunden.

Vorbilder II: Oft sind Mütter und Großmütter das entscheidende Vorbild für die Frauen



Da viele Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Vorbilder auch im persönlichen Umfeld finden, haben wir genauer nachgefragt. Interessant ist hier: Bei den Frauen sind neben den Vätern häufig die Mütter und Großmütter Vorbild. Bei den Männern spielen die Mütter und Großmütter zwar auch eine Rolle, vor allem sind jedoch die Väter wichtig. Das belegt die Erwartung, dass vor allem auch gleichgeschlechtliche Role Models Frauen wichtige Impulse geben.

Das Unternehmertum war häufig schon in der Kindheit vorgezeichnet

Die Studie „Unternehmerinnen in Oberbayern“ umfasste neben der quantitativen Befragung auch einen großen qualitativen Teil, in den Interviews mit mehr als 30 Unternehmerinnen einfließen. Die Aussagen der Interviews ergänzen die quantitative Erhebung. Bei der Frage nach den Startbedingungen ergab sich dieses interessante Erkenntnis: Die späteren Unternehmerinnen zeigten schon in der Kindheit Führungseigenschaften – das Unternehmertum zeichnete sich bereits damals ab.



Kindheitserfahrungen: Alle befragten Unternehmerinnen waren begabte Kinder, hatten herausragende soziale und intellektuelle Interessen und Begabungen, sie zeigten früh Führungseigenschaften, wurden gewählt zu Klassen-, Kolleg- oder Schulsprecherinnen. Dies führte oft auch zu Mobbing oder Exklusion. Sie fühlten sich gezwungen, ihre Begabungen und Interessen zu verstecken, machten sich aber auch von Bewertungen durch andere abhängig. Zugleich lernten sie jedoch auch, unterschiedliche Perspektiven und Handlungsoptionen genauer und differenzierter wahrzunehmen. Die Befragten waren anders, sie machten – nicht nur positive – Erfahrungen von Andersartigkeit, Fremdheit und Differenz.



Bildungswege: Eher bildungsaffine Elternhäuser förderten ihre Töchter, sie boten Kompensationen für die Diskriminierung in der Schule durch Freizeitaktivitäten wie Reiten, Segeln, Musik. In eher bildungsfernen Familien waren die Bildungswege brüchiger; die begabten Töchter konnten nicht immer auf weiterführende Schulen gehen, Unterforderung und Rückzug kennzeichneten diese Kindheiten.



Karrierewege: Alle Befragten machten steile und sehr frühe Karrieren mit Führungserfahrung, wurden aber am Aufstieg in höchste Positionen gehindert – Stichwort „gläserne Decke“. Sie erlebten damit eine zweite Stufe struktureller und persönlicher Diskriminierung qua Geschlecht (nach der ersten Stufe in der Kindheit). Weitere Hemmnisse: Barriere Teilzeit, aktives Unterschlagen von Informationen durch männliche Kollegen oder Reduzierung auf ihre Weiblichkeit durch die Männer.



Wege in die Selbstständigkeit: Einige Interviewte gründeten sehr früh nach dem Studium oder ohne Studium ein Unternehmen und erwarben in Nebentätigkeit die finanzielle Basis. Andere sparten in der Angestelltentätigkeit das Eigenkapital für die Gründung.



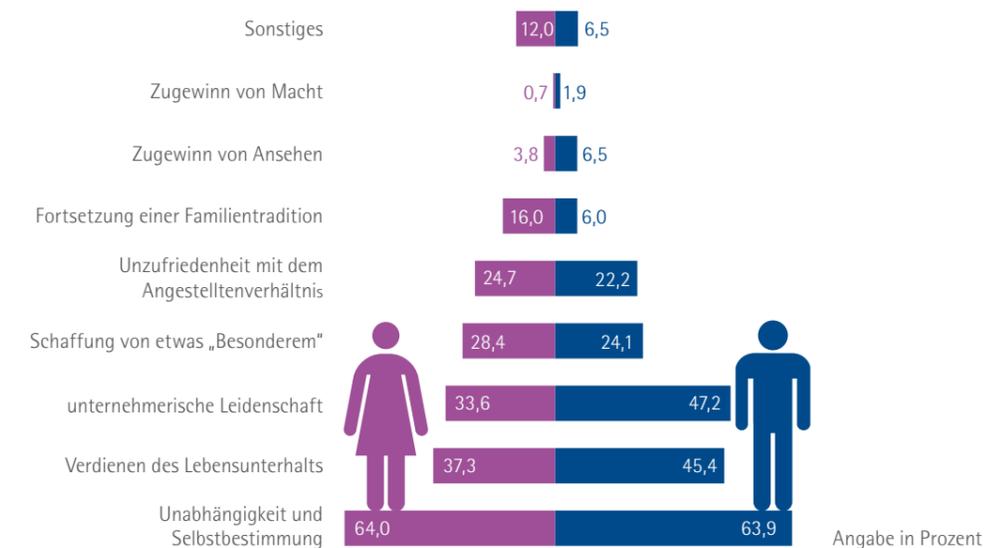
Selbsterfahrung und Resilienz: Für alle Befragten ist typisch, dass sie etwas Neues versuchen und etwas wagen wollen. Die Freude an der eigenen Kompetenz, die Sicherheit und das schnelle Tempo beim Handeln und Entscheiden erleben sie mit Erstaunen und Freude. Sie genießen ihr Selbstbewusstsein und ihre Sicherheit, ihre Unabhängigkeit und Autonomie, sie wissen, dass sie sich auf sich selbst verlassen können. Daraus ergeben sich diese Resilienzfaktoren:

- Fähigkeit zu genauer Wahrnehmung unterschiedlicher Perspektiven und Handlungsoptionen
- Ein hohes Maß an Selbstreflexion und Selbstkritik
- Mut und Angstfreiheit
- Beharrlichkeit, sich auch gegen Widerstände zu behaupten, und Ambiguitätstoleranz, das bedeutet, Widersprüche aushalten zu können
- Führungseigenschaften, die in Kindheit und Jugend schon sichtbar waren
- Entgrenzung der traditionellen weiblichen Rolle
- Die Bereitschaft, neue Wege zu gehen, neue Rollen zu formulieren und die Gesellschaft als Pionierinnen zu verändern

3. Das motiviert Frauen zur Selbstständigkeit

Was macht die Selbstständigkeit für Frauen interessant? Sind sie als Angestellte einfach nur unzufrieden? Werden sie dort diskriminiert, stoßen sie an gläserne Decken oder können sie Familie und Beruf nur schwer vereinbaren? Oder möchten sie etwas Besonderes schaffen? Geht es um Macht? Oder um Selbstbestimmung und Unabhängigkeit? Und welche Rolle spielen Vorbilder? Dies sind die Ergebnisse.

Ausgangspunkt: Die Selbstbestimmung ist für Frauen der größte Motivator



Das häufigste Motiv, in die Selbstständigkeit zu gehen, ist für Männer wie Frauen der Wunsch nach Unabhängigkeit und Selbstbestimmung. Da sind Männer und Frauen sich einig. Doch gibt es auch Unterschiede: So gehen Frauen tendenziell häufiger in die Selbstständigkeit, weil sie als Angestellte unzufrieden waren – vielleicht an gläserne Decken stießen oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf schwierig war –, zudem weil sie eine Familientradition fortsetzen oder etwas Besonderes schaffen möchten. Bei den Männern fällt die unternehmerische Leidenschaft als Motivation stärker ins Gewicht. Macht ist für beide Geschlechter ein eher untergeordnetes Motiv.

Etwas Sinnstiftendes zu tun ist ein wesentlicher Motor der Selbstständigkeit

Auch der qualitative Teil der Studie fragte nach der Motivation für die Selbstständigkeit. Sinnstiftendes Arbeiten und erlebte Diskriminierung als Angestellte waren immer wieder genannte Beweggründe. Die Resultate im Überblick:

- **Befreiung von Diskriminierung:** Die befragten Unternehmerinnen wollen einerseits die Barrieren und die Diskriminierung überwinden, die sie bei einer unternehmensinternen Karriere erlebt haben. Die Barrieren werden „übersprungen“ durch die Gründung einer eigenen Firma. Die Frauen wollen andererseits aber auch aus der Unterforderung der Angestelltentätigkeit herauskommen. Die Langeweile der Unterforderung überwiegt dabei die Angst vor dem Risiko der Gründung.
- **Gestaltungsmöglichkeiten:** Eigene Gestaltungs- und Handlungsspielräume und die Freiheit, eigene Entscheidungen treffen zu können, sind weitere oft genannte Selbstständigkeitsmotive. So ist ihnen auch die zeitliche Flexibilität ein wichtiges Motiv. Darüber hinaus geht es den Frauen um die Schaffung von Arbeitsplätzen, teamorientierte Arbeit beim Aufbau des Unternehmens und bei der Etablierung am Markt sowie Vernetzung in Verbänden und in der Region. Es werden stets auch Innovationen angestoßen.

- **Sinnstiftung:** Die Selbstständigkeit soll ein „sinnstiftendes Tun“ ermöglichen, das mit einer Produktidee oder mit der Besetzung einer Marktlücke erreicht werden kann. Aber auch humane Ziele wie Produkte oder Dienstleistungen im Dienste der Menschen werden mit der Unternehmensgründung verfolgt. Die Befragten legen Wert auf die Nachhaltigkeit der Produkte und Dienstleistungen und den Nutzen für die Gesellschaft. Zu ihrer Vision gehören zudem Gerechtigkeit in allen Entscheidungen, die Mitarbeitende betreffen, Klarheit der Kommunikation und ein respektvoller Umgang miteinander.
- **Umsetzung anderer Führungsmodelle:** Die Partizipation der Mitarbeitenden und Teams ist sehr wichtig, Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Eltern soll erleichtert werden. Auch die Teilhabe der Mitarbeitenden und Frauenförderung sind übereinstimmende Werte. Sie zeigen, dass Unternehmerinnen aus der eigenen Erfahrung wertbezogene Schlüsse gezogen haben. Eine eigene Unternehmenskultur zu schaffen war damit gleichermaßen auch Motiv für die Selbstständigkeit.
- **Finanzierung:** Charakteristisch für die Gründerinnen und Übernehmerinnen ist eine „Risikobereitschaft mit Bodenhaftung“. Die Realisierung und Finanzierung der Unternehmensgründung oder der Übernahme eines Familienunternehmens ist durch einen eher klein dimensionierten Start, selten durch Unterstützung von Banken, eher durch Eigenkapital gekennzeichnet. Es erfolgt ein organisches Wachstum mit der Anpassung des Produkts an den Markt. Die Expansion erfolgt dann nach Maßgabe des Möglichen.

Stimmen von Unternehmerinnen



Es gibt verschiedene Motive für Unternehmensgründungen, auch die geschlechtsspezifischen Rollenzumutungen der Arbeitswelt gehören dazu. Aber auch, dass man – bzw. frau – Möglichkeiten, die sie haben will, selber auch schaffen kann. Frauen sollten dabei einander noch viel mehr unterstützen.

MICHAELA PICHLBAUER
GÜNTHER RID-Stiftung für den bayerischen Einzelhandel



Interessante Dinge kommen nicht einfach zu mir, sondern ich muss dafür sorgen, dass ich zu ihnen komme. Man muss Herausforderungen aktiv aufsuchen. Mit meinem eigenen Unternehmen gelingt es mir, etwas Sinnvolles zu tun, Gesellschaft mitzugestalten. Vom Geld allein kann ich mir keine Zufriedenheit kaufen.

CHRISTINA RAMGRABER
sira munich GmbH



Ich bin auch Unternehmerin geworden, weil ich die Macht genieße, die mir diese Position verleiht: Ich treffe eigenständige Entscheidungen, kann Dinge positiv verändern, meine Firma zum Gedeihen bringen und sie immer weiter entwickeln. Das ist eine sehr schöne Aufgabe, die mir zudem viel Zufriedenheit gibt.

SABINE FUCHSBERGER-PAUKERT, ilapo
Internationale Ludwigs-Arzneimittel GmbH & Co. KG

Stimmen von Unternehmerinnen



Mein Antrieb war, etwas zu gestalten und die unternehmerischen Entscheidungen selbst zu treffen, aber auch Flexibilität und Freiheit zu haben. Nachhaltigkeit, Nutzen für die Gesellschaft, Klarheit und Kommunikation sowie ein respektvoller Umgang fundieren meine Vision.

ARANTXA DÖRRÉ
HANGARWORLD AG



Ich wollte einmal im Leben das für mein eigenes Unternehmen umsetzen, was ich angestellt gelernt hatte. Eigene Entscheidungen treffen und dafür auch die Verantwortung tragen – diese gestalterische Rolle treibt mich an bis auf den heutigen Tag.

MICHAELA SCHENK
MAWA GmbH



Es hat mich immer gereizt, in einer Position zu sein, in der ich Verantwortung übernehmen, Entscheidungen treffen und meine eigenen Ideen verwirklichen kann. Indem ich beharrlich meinen Weg gegangen bin und mein Ziel vor Augen hatte, ist es mir gelungen.

MARION SCHÖNE
Olympiapark München GmbH

4 . Das fordert Frauen in der Selbstständigkeit heraus

Gründen und einen Betrieb führen geht mit einigen Herausforderungen einher. Erleben Männer und Frauen die Herausforderungen und Hindernisse in den verschiedenen Phasen gleich? Oder gibt es geschlechtsspezifische Unterschiede? Hier die Ergebnisse.

Herausforderungen bei der Gründung: Frauen betonen zeitliche Belastungen



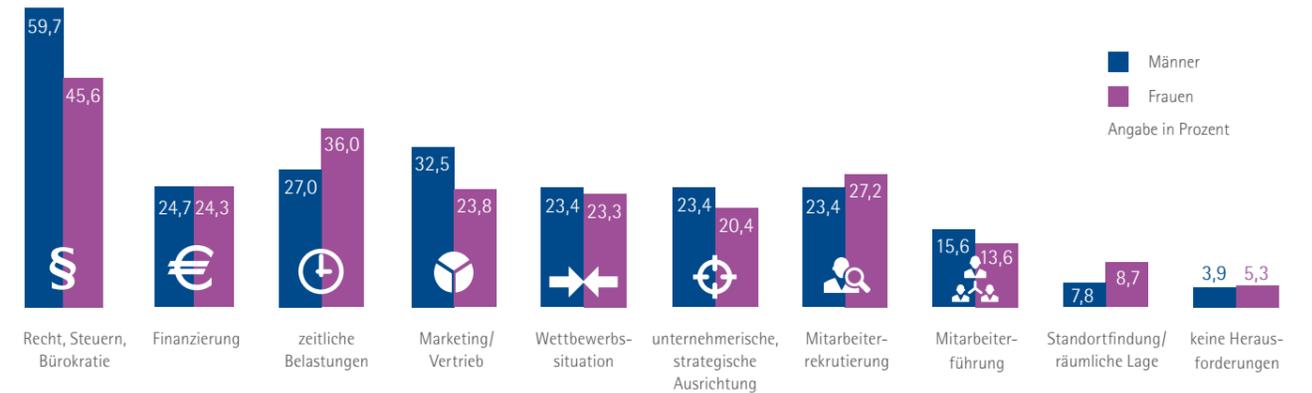
Ein Unternehmen zu führen müssen beide Geschlechter gleichermaßen lernen. Womit schlagen sie sich also in der Gründungsphase vor allem herum? Die größten Herausforderungen sahen beide Geschlechter in den Bereichen Recht, Steuern und Bürokratie, bei der Finanzierung sowie den zeitlichen Belastungen etwa durch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dabei betonen die Frauen die zeitlichen Belastungen stärker, während die Männer häufiger die rechtlichen, steuerlichen und bürokratischen sowie Finanzierungsangelegenheiten nennen.

Hindernisse bei der Gründung: Frauen müssen nicht um ihre Akzeptanz kämpfen



Rund ein Drittel aller Befragten geben an, keinen Hindernissen bei der Gründung begegnet zu sein – dies sagen Männer tendenziell häufiger als Frauen. Ansonsten sind die Geschlechter sich weitgehend einig: Die zeitlichen Belastungen durch die Familie und zu wenig Wissen über Unternehmensgründung und -führung gelten als die größten Hindernisse beim Einstieg in die Selbstständigkeit. Nur wenige der Befragten nennen mangelnde Akzeptanz bei Kunden und Geschäftspartnern als Hindernis. Dabei erleben dies die Frauen (9 Prozent) marginal häufiger als die Männer (6 Prozent). Zumindest in dieser Untersuchung kann somit mit dem Vorurteil aufgeräumt werden, dass Frauen heute noch mit geschlechtsspezifischen Vorurteilen in der Selbstständigkeit rechnen müssen.

Herausforderung im Betrieb: Auch hier betonen Frauen die zeitlichen Belastungen



Vor welchen Aufgaben stehen die Befragten während des weiteren Betriebs? Hier zeigen sich in überschaubarem Umfang genderspezifische Unterschiede. Dabei geht es vor allem um zeitliche Belastungen. Diese geben die Frauen zu 36 Prozent an. Zudem sehen sie in der Mitarbeiterrekrutierung ein gewisses Problem. Für 60 Prozent der Männer stellen institutionelle Herausforderungen die größte Belastung dar. Auch Marketing und Vertrieb sind nun für sie eine Herausforderung. Beides sehen die Frauen deutlich gelassener. Das zeigt: Nach der Gründung werden die Frauen wieder stärker vom traditionellen Rollenbild eingeholt, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird wieder zum Frauenthema.

Was Frauen außerdem herausfordert

Die Herausforderungen bei der Gründung und im Betrieb haben wir zudem offen zur Diskussion gestellt. Das sind die Ergebnisse:

Komplizierte Finanzierung: Bemängelt wurde die Schwierigkeit, ganz zu Beginn der Geschäftstätigkeit auf unkompliziertem, unbürokratischem Weg an Kapital zu gelangen. Auch bei der Investorensuche fehlte Unterstützung. Zudem wurde verstärkt der Wunsch nach kompetenter Finanzberatung bei der Gründung geäußert.

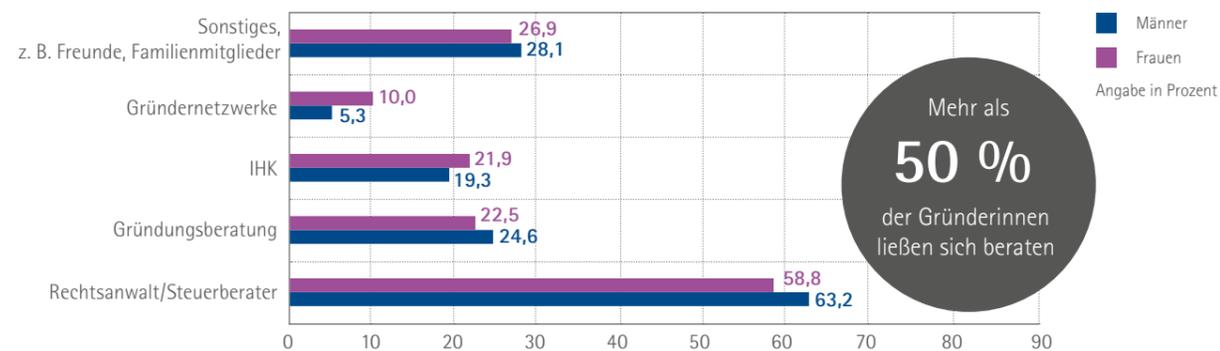
Kaum spezifische Beratung: An zweiter Stelle der offenen Rückmeldungen stand der Mangel an spezifischen Beratungsangeboten. Besonderer Beratungsbedarf liegt demnach in den Bereichen Rechtsform und steuerliche Angelegenheiten. Gewünscht wurde aber auch mehr branchenspezifische Beratung oder Vertriebsberatung.

Fehlende individuelle Coachings: Eng verbunden mit spezifischer Beratung steht der Bedarf nach individuellem Coaching. Eine längere Begleitung auf dem Weg ins Unternehmertum wäre für viele Unternehmerinnen, aber auch Unternehmer wünschenswert gewesen: begleitende Beratung durch einen kritischen und erfahrenen Mentor über zwei bis drei Jahre, Hilfe bei der praktischen Umsetzung der Schritte, Betriebschecks für die Zukunft des Betriebs oder praktische Hilfe beim Umgang mit Behörden.

Sonderproblem Schwangerschaft: Zudem wurde als genderspezifische Herausforderung mehrfach genannt, dass es für schwangere Unternehmerinnen sehr schwierig ist, Unterstützung zu bekommen.

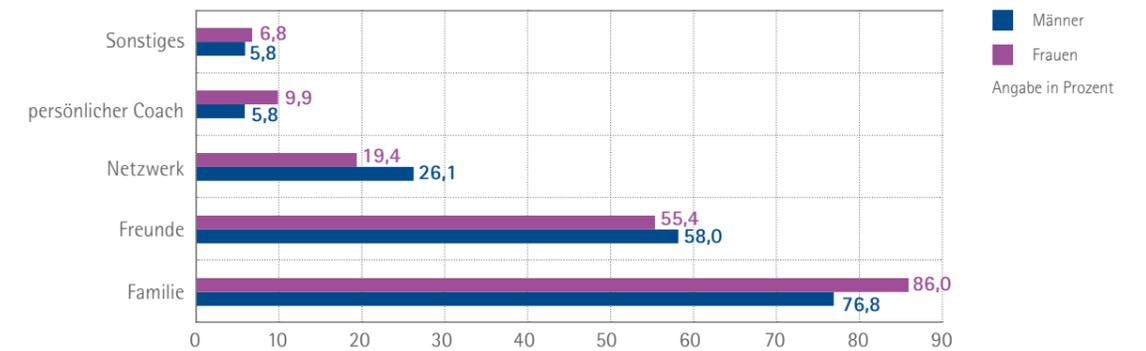
5. Davon profitieren Frauen beim Start in die Selbstständigkeit

Beratende Unterstützung: Gründernetzwerke und die Familie helfen Frauen



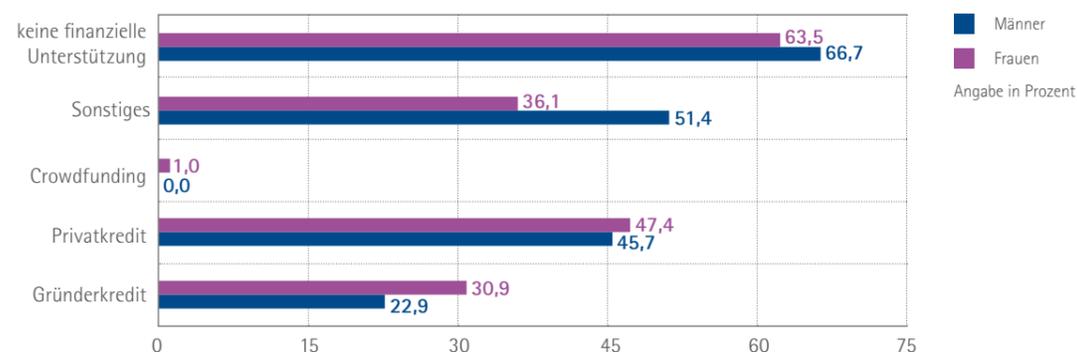
Dass der Start in die Selbstständigkeit Unterstützung braucht, hier sind sich beide Geschlechter einig. Über die Hälfte der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer haben sich bei der Gründung beraten lassen. Mit rund 60 % sind dabei Rechtsanwälte und Steuerberater die erste Wahl der Gründer. Wichtige Beratungsinstitutionen sind zudem Gründungsberatungen, die IHK und Gründernetzwerke. Auffällig ist: Frauen gehen tendenziell häufiger in Gründernetzwerke und zur IHK. Männer wenden sich tendenziell häufiger an die Gründungsberatung und an Rechtsanwälte bzw. Steuerberater.

Emotionale Unterstützung: Frauen finden Halt in der Familie



Auch die emotionale Unterstützung spielt beim Start in die Selbstständigkeit eine große Rolle: ebenfalls für beide Geschlechter gleichermaßen. Hier betonen Frauen allerdings deutlich stärker als die Männer den Rückhalt durch die Familie. Außerdem sind für sie persönliche Coaches bedeutsamer. Für Männer sind Freunde und Netzwerke – Peergroups – eine etwas größere Hilfe. Stichwort Netzwerke: Frauen sehen in Netzwerken eher die beratende, Männer die emotionale Unterstützung. Die qualitative Studie ergab zudem, dass die Frauen sich durch Netzwerken in ihrer neuen Rolle als Frau mit Macht bestätigt fühlten und sie so in dieser Rolle gestärkt wurden. Als sonstige Unterstützungsfaktoren wurden Unternehmensberater, befreundete Unternehmer oder auch Bücher und das Internet genannt.

Finanzielle Unterstützung: Frauen starten häufig mit Privatkrediten



Mehr als 60 Prozent der Frauen in unserer Umfrage sind ohne (fremde) finanzielle Hilfe in die Selbstständigkeit gestartet. Das ist bei den befragten Männern ähnlich. Wenn sie Unterstützung suchen und bekommen, dann greifen Frauen mit 48 Prozent am häufigsten auf Privatkredite zurück, während Männer mit 51 Prozent am häufigsten sonstige Kapitalgeber nannten. Bei sonstigen Kapitalgebern sind Frauen mit 36 Prozent zurückhaltender. Was Frauen – zu 31 Prozent – deutlich häufiger nutzten als Männer, sind Gründungskredite.

Offen gefragt: Das könnten Frauen zur Unterstützung außerdem gebrauchen

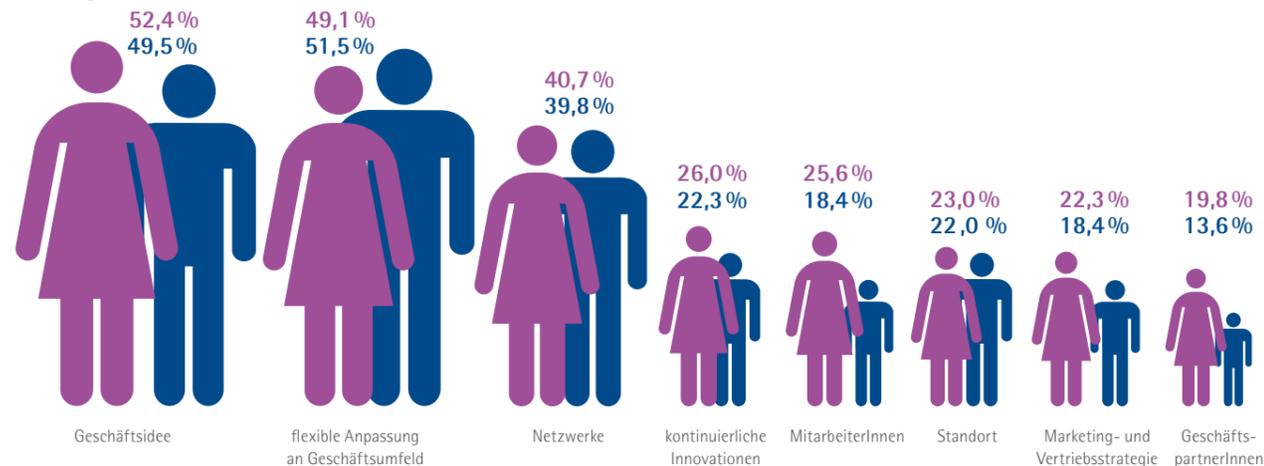
Was wünschen sich Frauen an Hilfe, wenn sie in die Selbstständigkeit starten? Was würde ihnen nützen? Diese Fragen haben wir auch offen zur Diskussion gestellt. Hier sind die Antworten:



6. Das begründet den Erfolg der Frauen

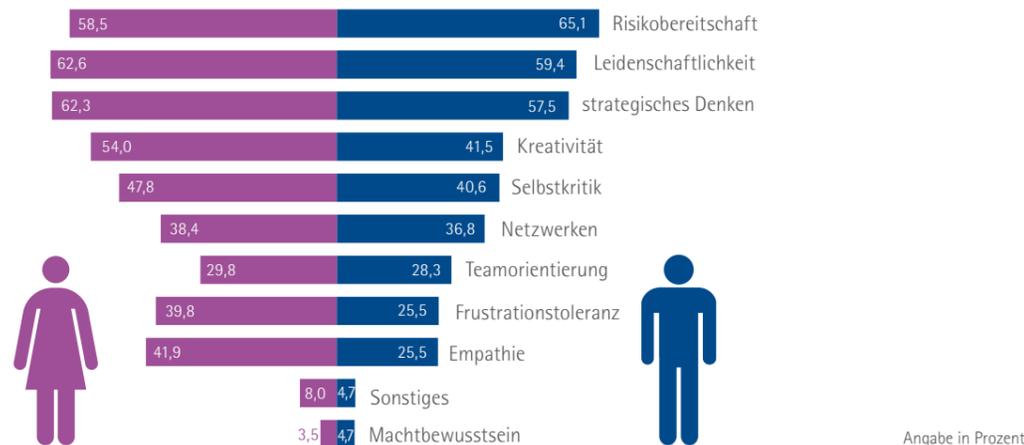
Gibt es geschlechtsspezifische Erfolgsfaktoren? Gründen Frauen ihre Erfolge auf eine andere Basis als Männer? Sowohl strukturell als auch persönlich? Bei dieser Frage sind die Unterschiede zwischen den Geschlechtern tatsächlich am größten.

Erfolgsfaktoren: Frauen sehen die Menschen im Mittelpunkt



Die Hälfte aller Teilnehmenden sehen in der Geschäftsidee den zentralen Erfolgsfaktor. Hierbei unterscheiden sich Unternehmerinnen und Unternehmer wenig. Annähernd ebenso bedeutsam (rund 50 Prozent) ist nach Einschätzung der Teilnehmenden eine flexible Anpassung an das Geschäftsumfeld. Der dritte zentrale Unternehmenserfolgsfaktor sind Netzwerke. Diese waren bereits in der Gründungsphase – wenn auch unterschiedlich – wichtig und bleiben es auch später. Interessant ist die Tatsache, dass Unternehmerinnen deutlich mehr als ihre männlichen Pendanten Faktoren wie Innovationen und Marketingstrategien als Erfolgsfaktoren beurteilen. Zum Vergleich: Männer sahen das Marketing eher als Herausforderung. Zentral scheinen für Unternehmerinnen zudem die Beschäftigten und Geschäftspartner zu sein. Frauen konzentrieren sich im Geschäftsleben also stärker auf die menschliche Seite.

Persönliche Eigenschaften: Frauen setzen stärker auf Soft Skills



Rund 60 Prozent der Selbstständigen sehen in der Leidenschaftlichkeit und im strategischen Denken einen wesentlichen persönlichen Erfolgsfaktor. Es gibt aber auch Unterschiede: So geben die Männer der Risikobereitschaft, die Frauen der Empathie und Frustrationstoleranz hohe Bedeutung. Frauen führen also doch anders. Gerade in den persönlichen Eigenschaften sind die Unterschiede deutlich erkennbar.

Komplexes Denken ermöglicht den Erfolg

Auch in der qualitativen Analyse wurden die Erfolgsfaktoren abgefragt. Hier zeigten sich die besonderen Unterschiede zu männlicher Unternehmensführung. Unternehmerinnen zeichnen sich durch eine komplexe, multifaktorielle und sehr menschenzentrierte Herangehensweise aus. Diese Merkmale ließen sich herausarbeiten:

Führungsphilosophie:

- Führung bedeutet für die Unternehmerinnen, auf Basis von tief verankerten ethischen Werten Visionen zu formulieren.
- Sie wollen die Mitarbeitenden für diese Visionen begeistern und sie auf dem Weg zum Erfolg mitnehmen.
- Sie kommunizieren klar und eindeutig, geben Ziele vor – das schließt die finanzielle Performance mit ein.
- Weitere Führungsinstrumente sind Monitoring und Zielvereinbarungsgespräche.
- Die Unternehmerinnen geben Mitarbeitenden aber auch die Freiheit zur Gestaltung, sie fördern sie und hören auf die Teams, beziehen dann aber eine eigene Position und treffen die Entscheidungen.
- Partizipation als Prinzip der Führung beruht auf der guten Empathie der Befragten für soziale Beziehungen und Gruppen, einem komplexen Denken und dem Verstehen divergierender Positionen. Dies wurde in der Sozialisation gelernt.
- Im Ergebnis beschleunigt diese Art der Führung Veränderungen und steigert darüber auch die Rentabilität, Marktanteile und Nachhaltigkeit.

Entscheidungsfindung:

- Die Unternehmerinnen reflektieren Entscheidungen nicht allein, sondern mit Mitarbeitenden und Experten.
- Sie berücksichtigen die Faktenlage aus Zahlen und Daten.
- Sie orientieren sich zudem an der gefühlsbegründeten Intuition, orientieren sich im sozialen Feld, das heißt, sie berücksichtigen verschiedene Perspektiven und beziehen Erfahrungen aus früheren Entscheidungssituationen mit ein.
- Dabei reflektieren sie ihr Handeln im Nachhinein, um Ergebnisse, insbesondere die Fehlerquellen zu analysieren. Sowohl Störungen im Unternehmen als auch der Moment der Entscheidungsreife werden auf diese Weise zuverlässig wahrgenommen.

► **Entscheidungen werden also aufgrund einer Kombination aus unterschiedlichen Faktoren getroffen: Diese Kombination von Entscheidungsfaktoren bildet ein Alleinstellungsmerkmal der Unternehmerinnen.**

Verantwortung und Nachhaltigkeit:

- Die Interviewten genießen die Macht und handhaben sie mit Verantwortung.
- Sie folgen der Ethik Ehrbarer Kaufleute: Das bedeutet Engagement, soziale Verantwortung, Vernetzung in der Region und Übernahme von Verantwortung in Gremien und Verbänden.
- Ausnahmslos streben sie Exzellenz an, haben Leidenschaft für die Arbeit, sind stolz auf ihren Erfolg und würden jeden Tag wieder denselben Weg gehen.



„Wege vorgeben, aber auch mit anderen Menschen in Interaktion Ideen entwickeln, Pläne umsetzen und mit Monitoring begleiten: Solche Prozesse schätze ich als Geschäftsführung und damit unternehme ich etwas im Wortsinn.“

DR. NADJA TSCHIRNER, Cross Consult GbR

„Frauen denken ganzheitlich – und das wirkt sich auch auf die Unternehmensführung aus. Das heißt, sie binden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungen mit ein, fördern das Team statt der Einzelleistung, berücksichtigen auch persönliche Belange der Mitarbeiter. So sorgen wir dafür, dass alle gut und effizient arbeiten können.“

SIGRID HAUER, EBH GmbH



7. Ansatzpunkte für mehr weibliches Unternehmertum

Wir wollen mit unserer Studie weibliches Unternehmertum nicht nur sichtbar machen. Wir wollen Frauen auch ermutigen und sie dabei unterstützen, ihrem unternehmerischen Impetus zu folgen und den Sprung in die Selbstständigkeit zu wagen. Denn noch wird das unternehmerische Potenzial von Frauen nicht ausreichend genutzt. Gerade auch weil es an passgenauer Unterstützung fehlt. Dabei gilt grundsätzlich – als ein wesentliches Ergebnis der Studie: Unternehmerinnen sind erfolgreich mit ihren eigenen Erfolgsfaktoren und persönlichen Unternehmer-Eigenschaften. Sie agieren als Unternehmerinnen selbstbewusst, aber nicht selbstbezogen, mit Mut, Beharrlichkeit und Leidenschaft. Ihr Erfolgsmix ist zukunftssicher. Aus den qualitativen und quantitativen Ergebnissen der Studie lassen sich folgende Ansatzpunkte für mehr weibliches Unternehmertum identifizieren.

Vorbilder sichtbar machen:

Frauen, die in die Selbstständigkeit streben, brauchen und suchen Vorbilder, die sie ermutigen, so unsere Studie.

- Erfolgreiche Unternehmerinnen müssen daher mehr denn je als Rollenvorbild in die Öffentlichkeit treten, damit weitere neue Rollenvorbilder schaffen und stärken.

Die IHK für München und Oberbayern macht Unternehmerinnen sichtbar in ihren Publikationen, Veranstaltungen und dem Arbeitskreis „Frauen in der Wirtschaft“ und unterstützt so diesen Prozess.

Netzwerke nutzen, von den Erfahrungen anderer lernen:

Sich mit anderen auszutauschen, sowohl in der Gründungsphase als auch später, schätzen Unternehmerinnen sehr und tun es auch, fand unsere Studie heraus.

- Networking ist mehr denn je ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Gründung und Betrieb. Gründerinnen und Unternehmerinnen sollten noch mehr in Frauen-, aber auch gemischten Netzwerken mitarbeiten. Denn dies unterstützt die Performance von Unternehmerinnen – und hilft zudem bei der individuellen und gesellschaftlichen Vergewisserung in ihrer Rolle.

Die IHK unterstützt dies mit vielen Netzwerkformaten für Gründerinnen, Veranstaltungen, die zum Netzwerken genutzt werden können, dem Arbeitskreis „Frauen in der Wirtschaft“ und vor allem auch mit ihrem jährlichen Frauenkongress „Frauen in der Wirtschaft: ERFOLGREICH. VERNETZT.“.

Informationen transparent und zuverlässig zur Verfügung stellen:

Frauen haben besondere Beratungsbedürfnisse, ergab unsere Studie.

- Frauen wünschen sich eine Beratung, die mehr auf einzelne spezifische Aspekte der Gründung und des Betriebs eingeht, wie etwa auf die Rechtsformwahl, den Vertrieb oder steuerliche Aspekte. Darauf müssen sich die bestehenden Beratungsangebote in Zukunft mehr einstellen.
- Zudem wünschen sich Frauen eine längere Begleitung auf dem Weg ins Unternehmertum und nach der Gründung. Hier können neben geförderter Betriebsberatung/gefördertem Coaching vor allem mehr, auch staatlich geförderte Mentoringprogramme, die Unternehmerinnen/Expertinnen und Gründerinnen zusammenbringen, wertvolle Hilfe leisten.

Die IHK unterstützt Frauen mit ihren Merkblättern aus den Fachbereichen, ihrer Gründungsberatung, Seminaren der IHK Akademie, dem Gründercoaching sowie dem Programm TWIN, das erfahrene Unternehmerinnen und Gründerinnen zusammenbringt. Die Beratungsangebote nehmen die spezifischen Bedürfnisse der Frauen auf.

Finanzierung einfach und bedarfsgerecht ermöglichen:

Vor allem ganz zu Beginn der Geschäftstätigkeit möchten Frauen auf unkompliziertem, unbürokratischem Weg an Kapital gelangen. Sehr häufig finanzieren sie ihre Gründungen ohne fremde, mit privater Hilfe. Gerade bei der Gründung, so beklagten die Frauen in unserer Studie, fehle es an kompetenter Finanzberatung. Und auch bei der Investorensuche mangle es an Unterstützung.

- Coachingangebote oder auch (branchenspezifische) Netzwerke könnten hier die Lücke füllen. Sie können die klassische Gründungsberatung ergänzen bzw. spezifizieren, über bestehende Finanzierungsmöglichkeiten – auch neuere wie Crowdfunding – informieren und so die Finanzierungsberatung und Investorensuche unterstützen.
- Es gilt, die Frauen zudem zu ermutigen, auch über größere, kapitalintensivere Gründungen nachzudenken: Auch hier kann Coaching die Frauen unterstützen und ihnen helfen, die Finanzierung zu stemmen. Think bigger!

Die IHK unterstützt die Frauen durch ihr Netzwerk, vor allem aber in der Gründungsberatung und im Gründercoaching.

Hier helfen wir Ihnen weiter:

IHK für München und Oberbayern

- 🔗 ihk-muenchen.de/gruender
- 🔗 gruenden-in-oberbayern.de

MEB Münchner Existenzgründungs-Büro

- 🔗 gruenden-in-muenchen.de

Impressum

Verleger und Herausgeber:

IHK für München und Oberbayern
 Peter Driessen und Dr. Eberhard Sasse
 Balanstraße 55–59
 81541 München
 ☎ 089 5116-0
 @ info@muenchen.ihk.de
 🌐 ihk-muenchen.de

Verfasserinnen:

Prof. Claudia Eckstaller, Hochschule München
 Prof. em. Hildegard Macha, Universität Augsburg

Gestaltung:

Ideenmühle, Eckental

Druck:

Satz & Druck Peter Molnar, 82407 Wielenbach

Bildnachweis:

Titelbild: iStock © domoyega

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Stand:

November 2016



München und
Oberbayern

 **Folgen Sie uns!**

 ihk-muenchen.de/newsletter

 [/ihk.muenchen.oberbayern](https://www.facebook.com/ihk.muenchen.oberbayern)

 [@IHK_MUC](https://twitter.com/IHK_MUC)

 [xing.com/net/muenchenihk](https://www.xing.com/net/muenchenihk)



ihk-muenchen.de