

Dornröschen oder warum Sie den Frosch nicht mehr an die Wand werfen müssen. Weibliches Unternehmertum und Franchising. Von Mag. Waltraud Martius, SYNCON International Franchise Consultants

Noch vor wenigen Jahrzehnten wurden die Begriffe Frauen und Unternehmen im Zusammenhang fast nur dann erwähnt, wenn von "der Frau hinter dem Unternehmer" oder bestenfalls noch von "der Frau an seiner Seite" gesprochen wurde. Heutzutage ist es bereits selbstverständlich, dass Unternehmen von Frauen gegründet, geführt oder gemanagt werden, auch wenn der Anteil an Unternehmerinnen noch weit hinter dem ihrer männlichen Kollegen zurückliegt.

Im Folgenden werden einige Aspekte des weiblichen Unternehmertums beleuchtet und ein Ausblick gewagt, der die Möglichkeiten des Franchising in Bezug auf die Besonderheiten der Frau als Unternehmerin betrachtet.

Dornröschen musste kämpfen

Der Bezug zu Dornröschen im Titel ist eigentlich nicht ganz korrekt. Dornröschen wurde wach geküsst und vom Prinzen erlöst. Die Frau als Unternehmerin musste sich ihre Position selbst hart erkämpfen. Denn so ganz freiwillig hat die Männer dominierte Wirtschaft den Frauen den Weg in die Führungsetagen der Unternehmen nicht frei gemacht, geschweige denn ihnen den Weg geebnet.

Anfangs waren es häufig tragische Situationen, die Frauen in die Führungsrolle von Unternehmen brachten, oftmals sogar fast zwangen. Der überraschende Tod des Partners etwa, der das Unternehmen gegründet und geführt hatte, und nun die Frau vor vollkommen ungeordnete Situationen stellte. Als ein Beispiel soll die Geschichte von Martha van den Berg dienen. Ganz nebenbei und beinahe zufällig kommen wir mit ihrer Geschichte auch in den Bereich des Franchising.

Dornröschen schwingt den Kochlöffel

Martha van den Berg, geboren 1937. Als Mutter von sechs Kindern von heute auf morgen Witwe zu werden, ist wohl die härteste Probe, vor die jemand gestellt werden kann. Der Grund für den schmerzlichen Verlust war der Flugzeugabsturz ihres Lebenspartners und Firmenchefs samt seines Vertriebsleiters.

Bald darauf meldet sich der härteste Konkurrent und damalige Marktführer mit einem Übernahmeangebot, was sie ablehnte. Dies geschah vor über 30 Jahren. Das Angebot kam vom Wienerwald-Gründer Friedrich Jahn.

Martha van den Berg führte die Geschäfte ihres Mannes weiter und schrieb in Deutschland, wie auch Friedrich Jahn mit seinem Wienerwald, Fast-Food-Geschichte.

Es war 1961, als in Wilhelmshaven das erste Kochlöffel-Restaurant eröffnet wurde. Zum Start dieser exzeptionellen Unternehmerkarriere in der Gastronomie war die junge Unternehmerin gerade 24 Jahre alt.

Zu den Kochlöffel-Restaurants gehören heute über 100 Restaurants, die zum Teil als Filialen und zum Teil als Franchise-Betriebe geführt werden.

Dornröschen führt ein Unternehmen anders als der Prinz

Da eine Frau an der Spitze das Sagen hat, ist auch der Umgang miteinander anders geprägt. "Frauen nehmen anders wahr und haben auch einen Sinn für die Kleinigkeiten", erläutert Martha van den Berg.

Was aber bedeutet diese "andere Wahrnehmung"? - Eine Studie einer Kommunikationsberaterin aus München, Karolina Frenzel, die Frauen im Vergleich zu Männern beim Übergang in Führungspositionen untersucht hat, zeigt hierzu erstaunliche Ergebnisse.

Demnach nehmen Frauen die Veränderung von der Mitarbeiterin zur Führungskraft im Bezug zu der gestellten Aufgabe, als einen weichen Übergang mit großer Kontinuität wahr. Die Inhalte, mit denen sie sich als Mitarbeiterin beschäftigt haben, bleiben im Fokus ihres Denkens; Führen bedeutet, sich jetzt mit diesen Inhalten in einer neuen, "höheren" und damit gestärkten Funktion zu beschäftigen. Oft ist diese starke inhaltliche Identifikation mit der Aufgabe sogar das zentrale Motiv für die Übernahme von Führungsverantwortung.

Der Prinz bleibt eben ein Prinz

Im Gegensatz dazu nehmen männliche Führungskräfte den Wechsel in die Führungsetage in der Regel als Bruch wahr. Führung ist für sie ein völlig neuer Job, der nichts oder nur sehr wenig mit den Inhalten, mit denen sie vorher beschäftigt waren, zu tun hat. Die Aufgabe, der sie sich nun stellen, ist das Anleiten von Mitarbeitern. Zu welchen Inhalten konkret man diese Mitarbeiter anleitet, ist kein bestimmendes Merkmal des "Führungs-Jobs". Haben sie sich erst in die Führungs-Rolle eingearbeitet, können sie diese in nahezu jedem beliebigen Kontext erfüllen. Sie übernehmen auch häufig nacheinander Führungsaufgaben in sehr heterogenen inhaltlichen Kontexten: Ein Wechsel vom Anlagenbau zur Mikroelektronik und schließlich zur Telekommunikation macht ihnen keine Probleme - denn die Aufgabe, mit der man sich identifiziert, ist ja nicht die Herstellung und Entwicklung von Telefonen, sondern das Führen von Menschen; und das ist in dieser Sichtweise immer gleich, egal, womit sich die Geführten auch immer beschäftigen.

Dornröschen als "Erste unter Gleichen"

Für die Frauen ist dagegen Führung keine Rolle, die sie unabhängig von der zu erfüllenden Aufgabe übernehmen, sondern Führung ist eine Funktion der Aufgabe: Es geht darum, diese Aufgabe möglichst optimal zu erfüllen, und die Führung hat ihre Legitimation einzig darin, ob und wie gut sie dies ermöglicht.

Aus dieser Logik entwickelt sich ihr Führungsverhalten, das sie so moduliert, dass es der konkreten Aufgabe und den konkreten Menschen, die sich mit ihr beschäftigen, gerecht wird. Weibliche Führungskräfte stehen "mittendrin statt oben drüber", sie führen nach dem Prinzip des "princeps inter pares" und kooperieren auf Augenhöhe mit kompetenten Mitarbeitern.

Männer setzen in der Führungsposition auf Überblick und Verantwortung, grenzen dabei aber Mitarbeiter-Potenziale ein.

Diese Sichtweise von Führung spiegelt sich auch in den Führungswerten wider, die die Frauen leben. Die starke Orientierung der weiblichen Führungskräfte an den Inhalten einer Aufgabe ist eine zentrale Qualität ihres Zugangs zum Beruf überhaupt.

Dornröschen ist im Kommen

Frauen sind auf dem Karrierevormarsch und Frauen drängen in die männliche Welt des Top-Managements. So jedenfalls lauten die Schlagzeilen der Wirtschaftspresse und Magazine. Tatsache ist, dass es immer noch wenige Frauen sind, die es bis in die Führungsetagen schaffen. Immerhin wird mittlerweile jedes dritte Unternehmen in Deutschland von einer Frau gegründet, in den USA jedes Zweite.

Eine McKinsey-Studie hat festgestellt, dass ein hoher Frauenanteil in der Top-Managementebene ein Indikator für erfolgreiche Unternehmen ist. Darüber hinaus wird oft davon gesprochen, dass eine Gesellschaft es sich gerade im Hinblick auf den verschärften internationalen Wettbewerb nicht leisten kann, auf die Hälfte ihres Potentials, ihrer Kreativität - nämlich auf ihre Frauen - zu verzichten. Trotzdem verdienen Frauen im Durchschnitt noch immer 1/3 weniger als Männer und sind seltene Erscheinungen in Führungspositionen.

Nur acht Prozent der Vorstände und Aufsichtsräte in den 200 größten europäischen Unternehmen sind Frauen. Europa liegt auch deutlich hinter den USA mit 13,6 Prozent Führungskräfteanteil. Innerhalb Europas führt Norwegen mit 22 Prozent Frauen in der Führungsetage, Schweden (20%) und Finnland (14%). Deutschland und Großbritannien haben je 10%. das Schlusslicht ist Italien mit 2%. Niederlande und Österreich teilen sich den 7. Platz und haben je 7%. Immerhin mehr als die Hälfte der heimischen Unternehmen (58%) haben ein weibliches Vorstandsmitglied, bei 17% der österreichischen Unternehmen sind mindestens in der ersten Führungsebene zwei Frauen, in der zweiten Ebene 19% Frauen und in der dritten Ebene 29% Frauen vertreten (Quelle: „Wie weiblich ist Unternehmensführung?“ von Frau Mag. Ursula Della Schiava-Winkler).

Frauen gründen in fast allen Branchen und Größenordnungen. Die Gründungsaktivitäten der Frauen können nicht auf frauentypische Branchen oder auf Gründungen mit wenig Startkapital, mit geringen Umsätzen und minimalen Gewinnen eingegrenzt werden. Allerdings lassen sich auch Bereiche feststellen, in denen Frauen fast gar nicht vertreten sind: Bau-Branche, Handwerksbetriebe und Verarbeitendes Gewerbe. Bei Betriebsübernahmen und Beteiligungen sind Frauen meistens nicht vertreten.

Unterschiede zwischen Gründerinnen und Gründern lassen sich vor allem bei der Größe der Gründungsvorhaben feststellen: "Think big" scheint bei der Gründung nicht die Devise der meisten Frauen zu sein. Sie gründen kleiner, gehen weniger Risiken ein, müssen daher aber auch nicht so häufig Konkurs anmelden.

Frauen verfügen über geringere Vermögenswerte und weniger Eigenkapital. Schon darum müssen sie kleiner gründen. Vor allem aber neigen sie dazu, sich ganz andere Finanzierungsquellen zu erschließen: Die meisten Frauen nutzen zunächst ihr informelles Netz um Fremdkapital zu beschaffen. Erst wenn die finanziellen Ressourcen von Partnern, Freunden, Verwandten und Eltern erschöpft sind, werden Banken oder staatliche Förderprogramme in Anspruch genommen.

Die Dornen stechen noch ein wenig

Wie alle Existenzgründer haben Frauen mit den gleichen Problemen zu kämpfen wie ihre männlichen Pendants. Zusätzlich aber haben sie bei der Gründung eines eigenen Unternehmens oft mit Vorurteilen zu kämpfen. Sie stoßen auf Akzeptanzprobleme in einer von Männern dominierten Wirtschaftswelt. So werden sie erfahrungsgemäß bei den Kreditinstituten kritischer beurteilt als die Männer.

Aber auch nach der Gründung müssen sie bei Kunden und Mitarbeitern mehr Überzeugungsarbeit leisten. Vermutlich liegt das auch daran, dass Frauen immer noch die traditionellen Frauenberufe erlernen, die wiederum nicht das nötige "Handwerkszeug" für die Existenzgründung mitbringen.

Erschwerend ist auch die Tatsache, dass Frauen mit Familie und Kinder eine Doppelbelastung zu tragen haben. In der Gründungsphase, aber auch später, sind Selbstständige auf Unterstützung aus ihrem persönlichen Umfeld angewiesen. Während männliche Existenzgründer in der Regel auf die Hilfe ihres Partners rechnen können, haben Frauen hier häufig mit Problemen zu kämpfen, vor allem dann, wenn sie Kinder haben: "Ein Mann hat bei der Karriere seine Frau im Rücken, eine Frau hat die Familie im Nacken."

Dornröschen befreit sich selbst

Weibliches Unternehmertum ist nicht nur erfolgreich und schafft neue Arbeitsplätze, sondern es steht auch häufig für eine qualitativ andere Lebensgestaltung. So individuell die einzelne Biographie auch ist, immer wieder zeigt sich folgendes Grundmuster: Das eigene Unternehmen macht unabhängig und wird für eine ausgeglichener "Lebenskarriere" genutzt. Die finanzielle Unabhängigkeit ergibt sich mit dem Erfolg der Firma. Erfolg haben heißt aber nicht, kurzfristig den derzeit so hoch im Kurs stehenden Shareholder-Value zu maximieren, sondern die Existenz der Firma langfristig zu sichern. Die meisten mir bekannten Unternehmerinnen betrachten deshalb Mitarbeiter nicht als Kostenfaktor, sondern als Investition.

Der Lebenszyklus bestimmt, ob Beruf, Kinder, Partner, Familie oder persönliche Hobbys und Leidenschaften Priorität haben. Zuweilen wird durchaus der Beruf dominieren, aber ihm wird kein ganzes Leben gewidmet. Unternehmerinnen haben sehr viel häufiger als angestellte Managerinnen Kinder, und sie opfern die Familie nicht dem Beruf. Sie sind deshalb auch daran, den Karrieremythos, der in "männlichen" Unternehmen gilt, durch eine ganzheitliche Lebensgestaltung zu ersetzen. In Analogie zum Vermögensaufbau könnte man sagen, dieser sei dann gut gelungen, wenn die verschiedenen Vermögensanlagen gut diversifiziert sind und die Anlagepolitik der Lebensphase entspricht.

Warum sie den Frosch nicht mehr an die Wand werfen müssen

In den etablierten, großen Unternehmen können Frauen ihr wirtschaftliches Know-how, über das sie dank gleichwertiger Ausbildung verfügen, meist nicht voll ausnützen; Frauen kommen nicht durch die gläserne Decke bis ins oberste Management. Es zeugt daher von einem klugen Einsatz der persönlichen Lebensenergie, wenn sich Frauen nicht in aufreibender Überzeugungsarbeit verbrauchen, sondern ihre Vorstellungen in einem eigenen Unternehmen umsetzen.

Um diesen Weg in die Selbstständigkeit so effizient wie möglich zu beschreiten, bietet sich für "Unternehmer-lustige" Frauen ein nahezu idealer Weg: Das Franchising.

Dornröschen beschreitet den Königsweg

Franchising könnte man als Existenzgründung mit Netz bezeichnen. Die Partner eines Franchise-Systems kaufen sich, als selbstständiger Unternehmer in eine erprobte Geschäftsidee ein, erwerben betriebliches Know-how und werden in Marketing, Vertrieb und Organisation unterstützt.

Franchising ermöglicht es, die Vorteile eines Großunternehmens mit den Vorteilen eines mittelständischen Unternehmens zu kombinieren. Der Franchise-Geber stellt dem Franchise-Nehmer gegen eine Gebühr - die Franchise-Gebühr - ein Bündel an optimierten und zentralisierten Dienstleistungen zur Verfügung. So werden die Stärken einer großen Organisation, die sich beispielsweise unter den Stichworten "Economies of Scale" und "breites Know-how" zusammenfassen lassen, mit den Vorteilen von flexiblem, lokalem Unternehmertum in kleineren Einheiten verknüpft. Ein rasches, profitables Wachstum wird bei beschränktem Kapitalersatz erzielt.

Die zeitlichen und finanziellen Aufwendungen der Startphase werden auf ein Minimum reduziert und der gesamte Bereich der äußerst aufwendigen Entwicklungsarbeit in eine selbstständige Existenz entfällt.

In Zeiten, in denen sich Unternehmen verstärkt global engagieren ist Schnelligkeit ein Erfolgsfaktor. Die Expansion eines Konzeptes geht über Franchisierung um ein Vielfaches schneller als über Filialisierung. Neben möglichen Investitionsbarrieren spielen für den Franchise-Geber die unternehmerische Motivation der Franchise-Nehmer und geringere Kosten im Personaleinsatz eine wichtige Rolle. Der Franchise-Nehmer selbst investiert in ein existierendes Geschäftssystem, das ihm bei kalkulierbarem Risiko den Weg in die Selbstständigkeit wesentlich erleichtert.

Der Frosch hat endgültig ausgedient

Dass Franchising Zukunft hat, wird von kaum jemandem bestritten. Nach Ansicht des amerikanischen Trendforschers John Naisbitt wird sich das Franchising bis zum Jahr 2010 zur weltweit vorherrschenden Vertriebsform entwickeln. Zukunftsforscher Jeremy Rifkin wertet Franchising als folgenreichste Neuorganisation von Geschäftsbeziehungen, die sich seit Ende des 19. Jahrhunderts entwickelt hat. Laut Rifkin wachsen bereits heute die mit Franchising befassten Branchen sechsmal schneller als die Wirtschaft insgesamt.

Auch deutsche Wissenschaftler stimmen dem zu: "Nach meiner Auffassung sind es die Netzwerkorganisationen mit Systemkopf, die mit einer Hochgeschwindigkeitsexpansion innovative Systemdienstleistungen vermarkten und Hunderttausende von Arbeitsplätzen im Tertiären Sektor schaffen", sagt Prof. Dr. Dieter Ahlert vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster.

Der Siegeszug des Franchising wird verständlich, wenn man die Vorteile für den Franchise-Nehmer betrachtet. Er profitiert von einer erprobten Geschäftsidee, einem einheitlichen Auftritt am Markt und der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Systems. Dass Franchising auch bei den Franchise-Partnern beliebt ist, hat eine Studie gezeigt, die am Internationalen Centrum für Franchising und Cooperation (F&C) an der Universität zu Münster durchgeführt wurde. Über 80 Prozent planen den Franchise-Vertrag bei Ablauf zu verlängern. Auch die Finanzen stimmen: Immerhin 75 Prozent der Franchise-Nehmer sind mit ihrem wirtschaftlichen Erfolg zufrieden. Drei Viertel der Befragten verzeichnen deutlich bessere Umsätze als der Durchschnitt der jeweiligen Branche.

Die goldene Kugel liegt längst nicht mehr am Grund des Brunnens

Franchising erfreut sich weltweit bei vielen Existenzgründern zunehmender Beliebtheit. Denn der rechtlich selbstständige Franchise-Nehmer arbeitet einerseits auf eigene Rechnung, andererseits nimmt ihm der Franchise-Geber in seiner System-Zentrale vieles von dem ab, was andere Selbstständige noch regelmäßig nach Ladenschluss erledigen müssen - etwa das Marketing. So kann sich der Franchise-Existenzgründer voll auf den Verkauf der Produkte oder der Dienstleistungen konzentrieren.

Franchising ist damit ein Konzept, das sich besonders auch für Frauen eignet, die Selbstständigkeit und Familie vereinbaren wollen. Das erprobte und gesicherte Geschäftskonzept und die ständige Begleitung durch die System-Zentrale ermöglichen die angestrebte Selbstständigkeit mit einem größtmöglichen Potential an Sicherheit ohne den sonst hierzu notwendigen Zeit- und Finanzaufwand.

Ruth Dünisch, Rechtsanwältin, sieht im Franchising eine echte Alternative selbstständig zu werden, um vor allem auch der allgemein geringen Risikobereitschaft von Frauen als Gründerinnen eine entsprechende Lösung entgegenzusetzen.

Es werden immer mehr

Der Anteil der Frauen an der Gesamtzahl der Franchise-Nehmer ist steigend und beläuft sich im deutschsprachigen Raum bereits auf etwa 30 Prozent. Im Vertriebs-Franchising liegt die Frauenpower sogar bei 36 Prozent.

Bei der Franchise-Partnersuche vor die Wahl gestellt, entscheiden sich einige der Franchise-Geber bei gleichen Voraussetzungen der Bewerber lieber für eine Frau: "Nicht nur im Franchising, sondern in der gesamten Wirtschaft müssen sich Frauen nach wie vor beweisen und ihre Position häufiger behaupten als das männliche Geschlecht. Haben sie es dann aber geschafft, sind sie erfahrungsgemäß beharrlicher, konstanter und diplomatischer in ihrer Arbeitsweise", erläuterte Bettina Momm, Mitbegründerin eines Franchisesystems.

Wenn also die Prognose von John Naisbitt über den Siegeszug des Franchising als weltweit vorherrschende Vertriebsform zutrifft, dann kann man bei dem jetzigen Trend des weiblichen Anteils innerhalb des Franchising davon ausgehen, dass in einigen Jahren die Mehrzahl der selbstständigen Unternehmer Frauen sein werden. Dann hat Dornröschen sich selber erweckt und die Dornen überwunden.

Mag.^a Waltraud Martius

SYNCON International Franchise Consultants
Josef-Mayburger-Kai 82
A 5020 Salzburg
Tel. +43 (0)662-874245-0
Fax. +43 (0)662-874245-5
www.syncon.at, office@syncon.at

SYNCON International Franchise Consultants
Nördliche Auffahrtsallee 25
D 80638 München
Tel +49 (0)89-15916630
Fax: +49 (0)89-15916634
www.syncon.de, office@syncon.de