



EUROPAREGION
EUREGIO
Tirol Südtirol Trentino
Tirolo Alto Adige Trentino



Das weibliche Unternehmertum in der Europaregion

FORSCHUNGSPROJEKT ÜBER DAS WEIBLICHE
UNTERNEHMERTUM IN DER EUROPAREGION
TIROL-SÜDTIROL-TRENTINO



Herausgeber: EVTZ „Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino“
Projektleitung: Boglarka Fenyvesi-Kiss und Roberta Tomazzoni
(EVTZ „Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino“)
Autor: Forschungsgruppe der Universität Trient:
Mariangela Franch (Leitung der Forschungsgruppe)
Eleonora Moratti
Noemi Novello
Barbara Poggio
Übersetzung: Cattoni Roberta & Co. S.a.s.
Grafikdesign, Layout
und Druck: Publistampa Arti Grafiche

Danksagung

Wir danken den Unternehmerinnen, die an den Interviews teilgenommen haben, sowie dem Beirat zur Förderung des weiblichen Unternehmertums von Trient, insbesondere Claudia Gasperetti, dem Beirat zur Förderung des weiblichen Unternehmertums von Bozen und Luca Filippi, den Handels-, Industrie-, Handwerks- und Landwirtschaftskammern von Trient und Bozen, der Wirtschaftskammer Tirol, dem Amt für Frauen und Chancengleichheit der Autonomen Provinz Trient, dem Frauenbüro der Autonomen Provinz Bozen-Südtirol und dem Bereich für Frauen und Gleichstellung des Landes Tirol für ihre kostbaren Beiträge.

ISBN 978-88-90786-05-1

Copyright © November 2020 EVTZ „Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino“

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, der Verbreitung, der Speicherung auf elektronischen Datenträgern sowie der Übersetzung, sind vorbehalten.

Die Studie ist auf der Internetseite
<http://www.europaregion.info/de/publikationen.asp> zu finden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Begrüßung der Europaregion.....	2
1. Einleitung und Projektziele	4
2. Erkenntnisse aus der Fachliteratur zu den Merkmalen und zur Rolle des weiblichen Unternehmertums.....	7
2.1 Der Zugang zu den Finanzierungen	8
2.2 Die Beweggründe des weiblichen Unternehmertums.....	9
2.3 Betriebsorganisation, Leadership, Innovation und Verhältnis zum Territorium	11
3. Analyse des Kontextes der Europaregion.....	16
3.1 Zur Methodologie	16
3.2 Die sozioökonomischen Hauptmerkmale der Europaregion	18
3.3 Die Analyse der Sekundärdaten	29
3.3.1 Die Bereiche des weiblichen Unternehmertums	29
3.3.2 Die Größe der weiblichen Unternehmen	33
3.3.3 Die Rechtsform der weiblichen Unternehmen.....	35
3.3.4 Die Langlebigkeit der Unternehmen	37
4. Die Feldforschung	40
4.1 Das Verfahren zur Ermittlung der betrachteten Fälle	40
4.2 Beschreibung der untersuchten Unternehmen.....	41
4.3 Die wichtigsten Ergebnisse	44
4.3.1 Umstände der Tätigkeitsaufnahme und Hauptschwierigkeiten	44
4.3.2 Zugang zum Kredit und zu den Stützmaßnahmen für unternehmerische Tätigkeiten.....	46
4.3.3 Management der Humanressourcen: Arbeitsumfeld, Mutterschutz und Ausbildung des Personals.....	47
4.3.4 Innovation und Digitalisierung	51
4.3.5 Umweltschutz und Beziehung zum Territorium	52
4.3.6 Führungsstil und Geschlecht.....	56
5. Schlussfolgerungen und Erkenntnisse	59
Vorschläge zur Unterstützung des weiblichen Unternehmertums in der Europaregion	65
Bibliografie	66
Onlinequellen	69
Anlagen.....	70

Vorwort

Begrüßung der Europaregion

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bilden das Rückgrat der Wirtschaft in der Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino. Unternehmen haben im Allgemeinen einen starken und positiven Bezug zu ihren Regionen. Netzwerke und auch Handelsbeziehungen, nehmen stetig zu.

Insbesondere Unternehmerinnen zeichnen sich durch ein hohes Maß an Kompetenz im Bereich der Bedürfniserkennung (Nachfrageerkennung) aus.

Die Forschungsarbeit basiert auf den Beschlüssen des Dreier-Landtags (Nr. 15 vom 21.04.2016), mit denen die VertreterInnen der drei Landtage ausdrücklich angeregt haben, die Situation von Frauen zu dokumentieren: u.a. wurde der Bildungsstand, das Arbeitsumfeld, Karrierechancen und die Besetzung von Führungspositionen erhoben. Weiters soll die Untersuchung Fragen zur Stärkung der beruflichen Laufbahn von Frauen klären: Welche Formen von Fördermaßnahmen stehen zur Verfügung, um berufliche Karrieren zu sichern, welche Netzwerke existieren und welche Mentoring-Programme sind für Frauen zugänglich?

In der Euregio gibt es eine Arbeitsgruppe, die sich mit der Chancengleichheit und den Anliegen der Frauen auseinandersetzt. Diese Arbeitsgruppe hat, in Umsetzung des besagten politischen Auftrags, die Universität Trient mit der Erstellung des Forschungsberichts beauftragt.

Die Arbeitsgruppe, die sich aus Barbara Poggio, Mariangela Franch und zwei Forscherinnen der Universität Trient zusammensetzte, führte basierend auf vorhandener Literatur eine detaillierte Analyse durch, um die Besonderheiten und Eigenheiten des weiblichen Unternehmertums in den drei Euregio Ländern Tirol, Südtirol und Trentino zu erforschen.

Die Analyse mündete in einer Reihe konkreter Handlungsempfehlungen zur Stärkung des weiblichen Unternehmertums in der Euregio. *Denn Gleichstellung – so LRin **Gabriele Fischer** – muss aktiv gelebt werden, im Alltag, in der Arbeitswelt und im öffentlichen Leben.*

*Das weibliche Unternehmertum spielt – so LRin **Stefania Segnana** – im Einzugsgebiet der Euregio eine wesentliche Rolle für die Entwicklung und den*

Zusammenhalt unserer Gebietskörperschaften und stellt auch ein grundlegendes Element für das soziale und kulturelle Wachstum auf dem Weg zu einer gleichberechtigten Gesellschaft dar.

*Ich glaube – so LH **Kompatscher** – dass diese Arbeit einen besonderen Beitrag für diesen so wichtigen Bereich leisten kann und ich hoffe, dass Sie aus ihrer Lektüre interessante Ideen aufgreifen können, die das weibliche Unternehmertum unserer drei Regionen dabei unterstützen, noch präsenter zu werden.*



Gabriele Fischer
Landesrätin für
Chancengleichheit Tirol



Stefania Segnana
Landesrätin für Chancengleichheit
der Autonome Provinz Trient



Arno Kompatscher
Landeshauptmann von Südtirol,
zuständig für Chancengleichheit

1. Einleitung und Projektziele

Auf internationaler Ebene gibt es bislang keine einheitliche Definition des Begriffes „weibliches Unternehmen“ (und demzufolge des weiblichen Unternehmertums), was in der Fachliteratur auch mehrfach beklagt wird (Lewis-Frayne et al., 2020). Meist wird die selbständige Tätigkeit - d.h. die Arbeit ohne ein untergeordnetes Verhältnis zum Auftraggeber - als Proxy-Variable herangezogen. Diese Umschreibung wird jedoch den Merkmalen des weiblichen Unternehmertums nicht vollends gerecht; nicht alle selbständigen Personen sind nämlich auch Unternehmer*innen. Eine andere Definition dürfte hier etwas klarer sein: Sie umschreibt das weibliche Unternehmen als selbständige Tätigkeit, die von einer Frau mit eigenen Produktionsmitteln und bei Bedarf mit Einsatz von entlohntem Personal ausgeübt wird. Mit dieser Begriffsbestimmung ist das Geschlecht der Person, die Inhaberin des Betriebs ist und die Kontrolle über die Produktionsmittel ausübt, leicht erkennbar; allerdings fallen hier all jene Unternehmen weg, bei denen das Kapital nicht ausschließlich von der Unternehmerin eingebracht wird (Lewis-Frayne et al., 2020).

In dieser Studie gilt für den Begriff weibliches Unternehmen die Definition, die Unioncamere, die Vereinigung der italienischen Handelskammern, im 3. gesamtstaatlichen Bericht „Impresa in Genere“ von 2016 über das weibliche Unternehmertum verwendet. Diese Definition stützt sich auf das Gesetz vom 25. Februar 1992, Nr. 215 über die positiven Maßnahmen für das weibliche Unternehmertum und sieht als maßgebende Kriterien den mehrheitlichen Anteil am Eigentum des Betriebes (Einzelunternehmen), die Anzahl der weiblichen Gesellschafterinnen (in Personengesellschaften und Genossenschaften) sowie für die Kapitalgesellschaften die Beteiligungsquote und die Anzahl der von Frauen in Kapitalgesellschaften bekleideten Ämter vor.

Insbesondere definiert Unioncamere ein weibliches Unternehmen wie folgt:¹
ein Unternehmen, in dem durchschnittlich mehr als 50% der gehaltenen Beteiligungen und zugewiesenen Ämter Frauen zugeordnet sind. Der entsprechende Algorithmus stuft unter Berücksichtigung der zuvor genannten gesetzlichen Definitionen und der Ausführung von Unioncamere folgende Unternehmen als weiblich ein:

¹ Man beachte, dass die befragten Personen nicht notgedrungen dieser Gruppe angehören; alle Befragten bekleiden auf jeden Fall führende Positionen an der Betriebsspitze.

- *die Einzelunternehmen, deren Inhaber Frauen sind bzw. die von Frauen geführt werden;*
- *die Personengesellschaften, deren Gesellschafter mehrheitlich Frauen sind;*
- *die Kapitalgesellschaften, in denen die Mehrheit der Anteile bzw. der Ämter Frauen zugeteilt ist, bzw. die Unternehmen, in denen Frauen im Gesamtschnitt mehr als 50% der Anteile und Ämter innehaben;*
- *die Genossenschaften, deren Mitglieder mehrheitlich Frauen sind.*

Zwar ist die praktische Anwendung dieser Kriterien nicht immer einfach und eindeutig, doch legt die Definition von Unioncamere sicherlich klare Maßstäbe in Bezug auf die Beteiligung am Gesellschaftskapital, an der Führung und Inhaberschaft sowie Besetzung der gesellschaftlichen Ämter durch die Frauen fest. Zudem gilt hier auch bei der Berechnung des Durchschnittes der weiblichen Vertretung in der Beteiligung und in den Ämtern das Mehrheitsprinzip.

Die Diskussion über die Begriffsbestimmung des weiblichen Unternehmens lässt erahnen, dass sich die quantitative Erhebung und die Ermittlung der Hautmerkmale wie Größe, Investitionen und Finanzstruktur schwierig gestalten. Wie wir noch im Laufe der Studie genauer sehen werden, haben viele weibliche Unternehmen Rechtsformen, für die keine Pflicht zur Hinterlegung der Jahresabschlüsse besteht (die eine wichtige Quelle für die Bewertung der finanziellen und wirtschaftlichen Struktur eines Unternehmens sind). Dies erschwert die Ermittlung der entsprechenden Daten.

Ein weiteres Problem ergibt sich gewöhnlich beim Vergleich quantitativer Daten einzelner Regionen, die unterschiedlichen Staaten angehören. Dies war auch bei dieser Untersuchung der weiblichen Unternehmen in der Europaregion der Fall. In Italien und in Österreich gelten nämlich zum Teil unterschiedliche Regelungen für das weibliche Unternehmertum, auch hinsichtlich der Eintragung der Unternehmen in das italienische bzw. Tiroler Handelsregister. Aus diesem Grund ist bei der Auswertung der Daten aus den drei Handels- und Wirtschaftskammern in Südtirol, Trentino und Tirol besondere Vorsicht geboten. Dementsprechend sind die Ergebnisse der Feldforschung anhand von ausführlichen Interviews mit den Unternehmerinnen der drei Gebiete für die Bewertung eventuell bestehender Ähnlichkeiten und Unterschiede sehr wichtig.

Vor diesem Hintergrund hat sich die Untersuchung des Projektes „Weibliches Unternehmertum in der Europaregion“ folgenden Fragen gewidmet:

- a) Bestehen Ähnlichkeiten und Unterschiede im weiblichen Unternehmertum, die entweder durch die Analyse der quantitativen Daten oder durch die Sammlung von Best Practices in den Betrieben der drei Regionen erhoben werden können?

b) Unterscheidet sich der weibliche Führungsstil in den drei betrachteten Regionen vom männlichen, und besteht eine Wechselbeziehung zwischen den weiblichen Führungsstilen und den unterschiedlichen Gebietskontexten?

Um diese Fragen zu beantworten, wurden folgende Projektziele definiert: zum einen eine Bestandsaufnahme des weiblichen Unternehmertums in der Europaregion, und zum anderen das Sammeln von Geschichten weiblicher Unternehmen anhand der Biografien von Frauen, die in diesem Gebiet zur wirtschaftlichen und territorialen Entwicklung beitragen. Dabei wird die Geschichte der Unternehmerinnen nach verschiedenen Aspekten untersucht: darunter das im Betrieb angewandte Führungsmodell, die Innovationsfähigkeit, die Beziehung zur Umgebung, die geschäftlichen Nachhaltigkeitsstrategien, die Rolle von weiblichen Unternehmen im Generationswechsel und die Bedeutung des Familienkapitalismus in der Europaregion, der in einigen italienischen Regionen beobachtet wurde.

Der Bericht ist in drei Teile gegliedert. Der erste Teil beschäftigt sich mit der Betrachtung der wichtigsten Beiträge aus der nationalen und internationalen Fachliteratur in Bezug auf die Merkmale und die Rolle des weiblichen Unternehmertums. Im zweiten Teil beginnt die Kontextanalyse der drei betrachteten Länder. Dabei wird bewertet, inwieweit die quantitativen Daten miteinander verglichen werden können. Der dritte Teil enthält schließlich die Ergebnisse der Interviews mit 23 Unternehmerinnen aus der Europaregion. Aufgrund der Ergebnisse der vor Ort durchgeführten Untersuchung kann schließlich geprüft werden, in welchem Ausmaß die im ersten Teil des Berichtes dargelegten Behauptungen aus der Fachliteratur zutreffen und welche neuen Hinweise sich für eine korrekte Auslegung des weiblichen Unternehmertums in der Europaregion ergeben. Im letzten Teil des Berichtes werden schließlich noch einige Vorschläge, die aus den Interviews hervorgegangen sind, für die zukünftige Entwicklung des weiblichen Unternehmertums in der Europaregion erläutert.

2. Erkenntnisse aus der Fachliteratur zu den Merkmalen und zur Rolle des weiblichen Unternehmertums

Die Bedeutung des weiblichen Unternehmens ist im Wesentlichen weltweit anerkannt, wie vor allem im *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Women's Entrepreneurship Report* (A. B. Elam et al., 2019) hervorgehoben wurde. Im genannten Bericht werden die Auswirkungen des Gendergap in den einzelnen Regionen und Wirtschaftssystemen – angefangen beim TEA-Index (Total Early-stage Entrepreneurial Activity)² – unterstrichen. Empirische Erkenntnisse belegen, dass das weibliche Unternehmertum in bedeutendem Maße zur Schaffung von Innovation, Beschäftigung und Wohlstand in allen Wirtschaftssystemen beiträgt (Brush et al., 2009). Trotzdem sind die Frauen im Unternehmertum schwächer vertreten, und zwar nicht nur zahlenmäßig, sondern auch in Bezug auf die Arten der unternommenen gewerblichen Tätigkeiten. Frauen tendieren im Gegensatz zu männlichen Unternehmern zu kleineren geschäftlichen Aktivitäten in weniger dynamischen Wirtschaftszweigen. Außerdem sind Frauen vor allem in weniger kapitalintensiven Wirtschaftssektoren tätig, so zum Beispiel im Dienstleistungsbereich, der in der Regel allen Unternehmen unabhängig vom Geschlecht weniger Ertragsmöglichkeiten bietet (Halabisky, 2018; Unioncamere, 2016).

In Italien sind laut Bericht von Unioncamere-Confcommercio 2018 (der im Mai 2019 anlässlich des 6. Forums des weiblichen Tertiärsektors vorgestellt wurde) 1.300.000 Unternehmen weiblich; das entspricht 22% aller weltweit berücksichtigten Unternehmen.

In Österreich standen 2018 37% (2019: 39%) aller Unternehmen unter der Leitung von Frauen; die Zahl der Unternehmerinnen belief sich dabei auf 121.906 (2019: 126.424). 45,3% aller neuen Unternehmen wurden von Frauen gegründet (2019: 45,5%)³.

2 Der Index misst den prozentuellen Anteil der Bevölkerung im Erwerbsalter (18-64 Jahre), der gegenwärtig mit der Gründung eines Unternehmens befasst ist (das heißt sich mit einem Prozess zur Anbahnung einer neuen Tätigkeit beschäftigt und nicht mindestens drei Monate lang Erträge produziert hat) oder Inhaber von Unternehmen ist, die seit mehr als 3 und höchstens 42 Monaten tätig sind.

3 Daten der WKO Tirol.

In den nächsten Kapiteln werden wir auch auf die besonderen Merkmale des weiblichen Unternehmertums eingehen, die aus der Fachliteratur hervorgehen: insbesondere auf die Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung zur Aufnahme der Tätigkeit; auf die Gründe, die Frauen zur Gründung einer unternehmerischen Tätigkeit bewegen; auf die Besonderheiten in der Organisation und Führung der Unternehmerinnen und Managerinnen, auf die Neigung zur Innovation und auf das Verhältnis der Unternehmerinnen zu Umweltthemen und ihrem geografischen Kontext. Dieselben Merkmale wurden auch in den Interviews mit Unternehmerinnen in Südtirol, Trentino und Tirol behandelt.

2.1 Der Zugang zu den Finanzierungen

Ein Aspekt, der von allen einschlägigen Quellen über das weibliche Unternehmertum angesprochen wird, ist der Zugang zu den Finanzierungen. Dabei wird vor allem eines mehrfach betont: Frauen haben grundsätzlich mehr als Männer mit Diskriminierungen beim Kreditzugang für ihre gewerblichen Tätigkeiten zu kämpfen, auch wenn sie dieselben Rahmenbedingungen aufweisen (Alesina et al., 2013; Brindley, 2005; Brush et al., 2009; A. B. Elam et al., 2019; Halabisky, 2018; Lewis-Frayne et al., 2020; Mascia & Rossi, 2017; Si.Camera, 2016). Klarerweise ist jedoch der Zugang zu Finanzierungen ein wesentliches Element für die Gründung und die Führung eines neuen Unternehmens. Die Tatsache, dass Frauen der Zugang zu Kapital erschwert wird, scheint ein international verbreitetes Phänomen zu sein (Halabisky, 2018; Lewis-Frayne et al., 2020). In diesem Zusammenhang heben Ongena und Popov (2016) hervor, dass die Diskriminierung in Umfeldern mit einem kulturell größeren Gendergap besonders stark ist.

Die Diskriminierungen beim Zugang zu Bankkrediten wirken sehr abschreckend und entmutigen häufig die Frauen, eine Finanzierung zu beantragen. Die größten Hindernisse für Frauen sind im Kreditzugang vor allem auf niedrigere Einkommen und auf die beschränkte Möglichkeit zurückzuführen, dingliche Sicherheiten anbieten zu können; die Folge ist, dass Frauen im Vergleich zu männlichen Unternehmen oft höhere Zinssätze zahlen. Dabei sind aber außer der Geschlechtszugehörigkeit keine Faktoren ersichtlich, welche diese Unterschiede erklären könnten (Alesina et al., 2013). So ist die *equity finance* heute nicht sehr verbreitet, da die weiblichen Unternehmen als risikobehafteter angesehen werden, und dies obwohl verschiedene Studien belegen, dass das unternehmerische Risiko eine Folge von Kontextfaktoren (Brindley, 2005), einer Beeinträchtigung oder einer nicht realen Bedingung ist (Aristei & Gallo, 2016; Mascia & Rossi, 2017).

Die einzige Ausnahme bei der Gründungsfinanzierung weiblicher Unternehmen scheint hier die meist über Web laufende Geldbeschaffung durch sog. *Crowdfunding* zu sein. Beim *Crowdfunding* stellt eine größere Anzahl an Personen unterschiedliche Kapitalbeiträge zur Verfügung. Laut einer Studie von Pwc (Terry et al., 2017) über die wichtigsten *Crowdfunding*-Plattformen auf globaler Ebene in den Jahren 2015 und 2016 sind die von Frauen geführten Kampagnen zur Kapitalbeschaffung um 32% erfolgreicher als jene der Männer. Es kann also durchaus behauptet werden, dass innovative Finanzinstrumente von Unternehmerinnen leichter eingesetzt werden, was auch mit ihrer Netzwerkfähigkeit zusammenhängt.

2.2 Die Beweggründe des weiblichen Unternehmertums

Frauen nehmen aus den verschiedensten Gründen eine unternehmerische Tätigkeit auf. Ein wichtiger Beweggrund ist sicher die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Notwendigkeit, die Arbeit mit der Betreuung von Familienangehörigen in Einklang zu bringen. In vielen Ländern lasten die Familienpflichten immer noch stärker auf den Frauen als auf den Männern (Brush et al., 2009; Unioncamere 2016). Der Bericht von Unioncamere-Confcommercio 2018 nennt als weiteren Grund den Willen, die eigenen Kompetenzen aufzuwerten und neuen Ideen nachzugehen. Dies trifft laut genanntem Bericht vor allem auf die jüngeren Unternehmerinnen und die gleichaltrigen Unternehmer zu. Die Entscheidung zur Selbständigkeit wirkt sich auch auf die Merkmale der weiblichen Unternehmen aus, so zum Beispiel auf die gewählte Rechtsform: Frauen neigen vorwiegend dazu, Einzelunternehmen zu gründen (Lewis-Frayne et al., 2020).

In der Fachliteratur wird als ausschlaggebender Grund auch die Überwindung der sogenannten *gläsernen Decke* durch eine stärkere Vertretung weiblicher Unternehmen genannt. Viele Frauen stoßen in der lohnabhängigen Berufstätigkeit gegen die gläserne Decke, sobald es darum geht, in Führungspositionen aufzusteigen, die weiterhin für viele Frauen unzugänglich sind. Die selbständige Tätigkeit wird daher auch als Strategie gewählt, um in der eigenen Laufbahn nicht durch die in vielen Betrieben üblichen Diskriminierungen gebremst zu werden (Halabisky, 2018).

Im Allgemeinen ist die Gefahr groß, bei Bestehen ungünstiger Kontextbedingungen (wie bei der Kapitalbeschaffung, von der im vorhergehenden Kapitel die Rede war) das unternehmerische Potenzial der Frauen nicht immer vollends auszuschöpfen. Die Maßnahmenpolitik sollte daher dieses Potenzial berücksich-

tigen und Mittel und Zuschüsse vorsehen, die der Vielfalt an Voraussetzungen und Beweggründen der unternehmerisch ausgerichteten Frauen gerecht werden (Halabisky, 2018). Was das Potenzial des weiblichen Unternehmertums betrifft, werden wir im nächsten Kapitel versuchen, die Vielfalt an betrieblichen Organisationsformen, weiblichen Führungsstilen, Innovation und Tendenzen in den betrieblichen Entscheidungen in Verbindung mit der Umwelt Nachhaltigkeit zusammenzufassen.

Zu den Beweggründen, die in der Fachliteratur selten zitiert werden, obwohl sie unter den weiblichen Unternehmen verbreitet sind, gehört die generationsbedingte Nachfolge. Im Kapitel des Berichtes von Unioncamere 2018 über die weiblichen Unternehmen im Handel und Dienstleistungssektor ist dies der zweitwichtigste Grund nach der Aufwertung der Kompetenzen. Interessanterweise ist auch die Nachfolge als Begründung unter den weiblichen Unternehmerinnen häufiger als bei den männlichen Unternehmern anzutreffen (27% im Vergleich zu 23% bei den Unternehmern). Die Gewährleistung der Kontinuität des Betriebes durch die Nachfolge ist im Kontext des sogenannten Familienkapitalismus in einigen italienischen Gebieten und Sektoren besonders verbreitet (Bericht Unioncamere 2014). In Mittelitalien konzentrieren sich die weiblichen Unternehmen, welche durch Nachfolge und Übernahme des Betriebs für die Kontinuität der Familientätigkeit sorgen, auf den Sektor des Qualitätshandwerks, in den südlichen Regionen hingegen auf die Landwirtschaft. Was Norditalien betrifft, liegen keine genaueren Daten auf, doch wie im dritten Teil dieses Berichtes erläutert wird, liefern die in den drei Gebieten der Europaregion geführten Interviews in diesem Zusammenhang interessante Hinweise.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Verteilung nach Regionen; Trentino und Südtirol weisen dabei den niedrigsten Prozentsatz an weiblichen Unternehmen, die mit dem Familienkapitalismus verbunden sind, auf.

Weibliches Unternehmertum und Familienkapitalismus, 2014 (in Prozent)

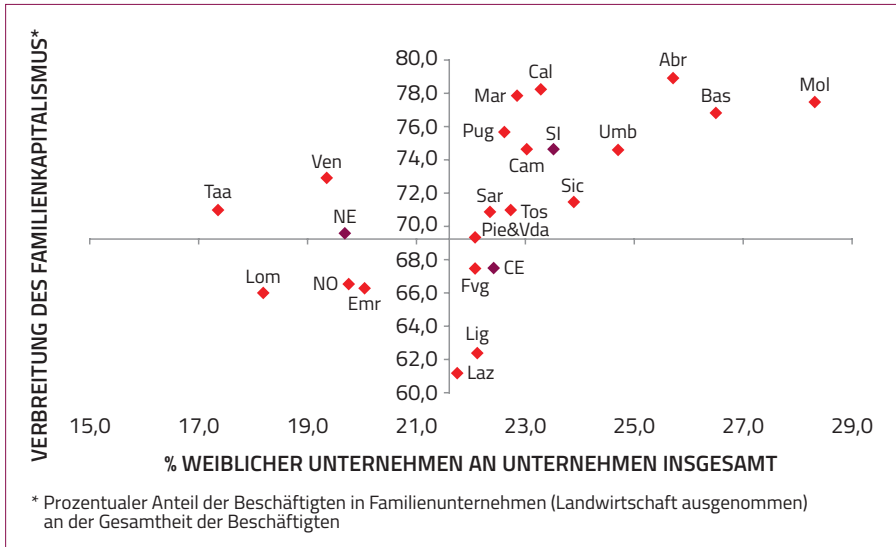


Abbildung 1. Prozentueller Anteil der Beschäftigten in Familienunternehmen (Landwirtschaft ausgenommen) an der Gesamtheit der Beschäftigten

Quelle: Bericht Unioncamere, 2014

2.3 Betriebsorganisation, Leadership, Innovation und Verhältnis zum Territorium

Die Fachliteratur über das weibliche Unternehmertum berichtet von einem höheren Wohlbefinden am Arbeitsplatz in weiblichen Unternehmen (Bögenhold & Klinglmair, 2015). Dank der Wertvorstellungen vieler Unternehmerinnen und der von ihnen geschaffenen Betriebskultur stellen die in solchen Unternehmen gewählten Organisationsformen eine frauenfreundlichere Alternative dar, die auch zu einem positiven Nachahmungseffekt im Sinne der Aufnahme weiterer weiblicher Unternehmenstätigkeiten führen könnte (A. Elam & Terjesen, 2010).

In Bezug auf den Führungsstil wenden die Unternehmerinnen Modelle an, die von einer stärkeren Inklusion, Dialogbereitschaft und Kommunikation geprägt sind (Foss et al., 2019). Sie neigen zum Aufbau von „Gemeinschaften von Personen“ und Formen „aktiver Demokratie“. Die Ausübung von Macht und Einfluss auf interne und externe Mitarbeiter*innen ist dabei nicht prioritär. (Vezzosi, 2011).

Die weibliche Führung ist somit eng mit der Fähigkeit der Unternehmerinnen verbunden, Beziehungen aufzubauen und die Teilnahme an der internen Entscheidungsfindung und gegenüber den externen Stakeholdern anzuregen. Im Gegensatz dazu ist die männliche Führung eher mit einer autoritären Kontrolle verbunden (Lomazzi, 2015). Einige Experten sehen darin einen regelrechten *Female Leadership Advantage* (Eagly 2003), der vor allem für ein flexibles Management der heutigen Organisationen von großem Nutzen ist. Der Vorteil der weiblichen Führung besteht hauptsächlich darin, eine *Transformational Leadership* zu sein. Die transformative Führung stützt sich insbesondere auf informelle Netzwerke, welche die Unternehmerinnen durch Teilen, Kommunikation und Zusammenarbeit errichten. Daher spricht man in diesem Zusammenhang auch von informeller Führung, im Gegensatz zur formellen Führung, die von einer spezifischen Führungsrolle ausgeht, keinen informellen Spielraum gewährt und vor allem für den männlichen Führungsstil typisch ist. Der sechste Bericht von Unioncamere 2018 betont, dass Unternehmerinnen mehr als ihre männlichen Kollegen in den Aufbau dauerhafter Beziehungen investieren - sei es mit den Stakeholdern als auch mit den Kunden (jeweils 55% der weiblichen Unternehmen im Vergleich zu 40% der männlichen).

Ein weiteres spezifisches Merkmal des Verhaltens der Unternehmerinnen ist ihr sozial verantwortliches Handeln. Laut demselben Bericht ergreifen 62% der weiblichen Unternehmen – im Gegensatz zu 49% der männlichen Unternehmen – zwei bis drei Maßnahmen zur Stärkung der sozialen Verantwortung des Unternehmens.

Was die Neigung zur Innovation betrifft, sprechen die Daten für einen positiven Zusammenhang zwischen der Anwesenheit von Frauen in Führungspositionen und der technologischen und organisatorischen Innovation im Betrieb (Lewis-Frayne et al., 2020). Auf globaler Ebene betont die Studie von Foss, dass ein besonders inklusiver, die Kommunikation und den Austausch fördernder Führungsstil (alles Merkmale, die im Allgemeinen eher der weiblichen Führung zugeschrieben werden) tendenziell auch das Teilen von Wissen und damit den Beitrag neuer Ideen für die Innovation fördert (Foss et al., 2019). In diesem Zusammenhang bestätigt eine Studie von Lorenzo und Reeves (2018) an über 1.700 Betrieben in acht Ländern (USA, Frankreich, Deutschland, China, Brasilien, Indien, Schweiz und Österreich) das Bestehen eines positiven und statistisch bedeutsamen Verhältnisses zwischen der geschlechtlichen *Diversity* in Führungspositionen und den positiven Auswirkungen auf die Innovation in allen untersuchten Kontexten.

Laut dem „Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Women’s Entrepreneurship Report“ (Elam et al., 2019) ist dennoch auf globaler Ebene der ICT-Bereich

(Information and Communication Technology) der Wirtschaftsbereich mit dem höchsten Gendergap; in diesem Bereich ist die Quote der „Global Innovation“ bei den Frauen etwa um 6% geringer (12,6% bei Frauen, 18,7% bei Männern).

Laut einer Studie von OECD, World Bank und Facebook aus dem Jahr 2017 neigen die von Frauen geführten Betriebe weltweit eher als die männliche Gegenseite dazu, digitale Mittel für kundenausgerichtete Online-Werbung, die Sensibilisierung in Bezug auf Produkte oder Dienste, die Lieferung von Informationen über den Betrieb und die Kommunikation mit Kunden und Lieferanten sowie im Allgemeinen für eine bessere Effizienz der internen Geschäftsprozesse zu nutzen. (Facebook, OECD, The World Bank, 2017).

Bereits im dritten gesamtstaatlichen Bericht „InGenere“ über das weibliche Unternehmertum (Unioncamere 2016) wurde darauf hingewiesen, dass zwischen 2010 und 2014 in Italien die Anzahl der weiblichen Unternehmen in den Bereichen der Informatik und der Telekommunikation gestiegen ist, und zwar um einen deutlich höheren Prozentsatz als der gesamtwirtschaftliche Durchschnitt (7,1% vs. 1.8%).

Die Bedeutung der Digitalisierung in den weiblichen Unternehmen ist auch den digitalen Plattformen bekannt. Facebook, das von Privatpersonen und Betrieben meist verwendete Social Network, hat in Hinblick auf die Herausforderungen für Unternehmerinnen die digitale Plattform *She means business* geschaffen, auf der Unternehmerinnen Netzwerkarbeit betreiben, ihre Tätigkeit durch Online-Ausbildung weiterentwickeln und Informationen und Wissen austauschen können (*Shemeansbusiness*, 2020).

Die Digitalisierung scheint eher ein Mittel für die Rationalisierung der betrieblichen Produktionsprozesse als ein Anlass zur Gründung von weiblichen Unternehmen in den Hightech-Sektoren zu sein. Die nachfolgende Abbildung zeigt, dass die Bereiche des Tertiärsektors (Handel, Gastgewerbe, persönliche Dienstleistungen, Unterricht...) und der Landwirtschaft, welche den höchsten Anteil an weiblichen Unternehmen verzeichnen, auch die am stärksten von Low-Tech-Wissen geprägten Bereiche sind.

Heute müssen sich jedoch alle Betriebe, also auch die weiblichen Unternehmen, mit der komplexen Realität 2.0 auseinandersetzen; dies erfordert den Übergang zu neuen Betriebskonzepten. Managementsysteme, die von den Betrieben entwickelt und teilweise auch lange Zeit erfolgreich angewandt wurden, werden jetzt durch die Digitalisierung wieder in Frage gestellt.

Aufteilung der Wirtschaftssektoren nach Frauenquote und technologischem Niveau

		Frauenquote*	
		Niedrig	Hoch
Technisches Niveau**	Hoch	Chemie, Pharmazie und Erdölbereich Metallverarbeitende Industrie Elektrotechnik und Präzisionsgeräte Medien und Kommunikation Information und Telekommunikation Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten	
	Niedrig	Lebensmittel, Getränke und Tabakwaren Holz und Möbel Papier und Druck Erzeugnisse aus nichtmetallischen Mineralen Sonstiges verarbeitendes Gewerbe Sonstige Industrien in engem Sinne Baugewerbe Transport, Logistik und Lagerung Finanz- und Versicherungsdienste	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei Textilien, Kleidung, Leder- und Schuhwaren Handel Beherbergung, Gastronomie und Dienste für Tourismus Dienstleistungen Gesundheits- und Sozialwesen Erziehung und Unterricht Kultur und Unterhaltung Sonstige persönliche Dienstleistungen

* Prozentueller Anteil der weiblichen Unternehmen an allen Unternehmen des Bereiches. Niedrig = unter dem Durchschnitt.
 ** Hoch = verarbeitendes Gewerbe „Medium and High-technology“ und Bereiche des Tertiärsektors „High-tech knowledge-intensive services“ laut Eurostat-Definition; Niedrig = restliche Sektoren.

Abbildung 2: Aufteilung der Wirtschaftssektoren nach Frauenquote und technologischem Niveau.
 Quelle: Daten Unioncamere-InfoCamera, Beobachtungsstelle für weibliches Unternehmertum/Auswertung Si-Camera

Es ist bekannt, dass die digitalen Technologien eine effizientere Gestaltung der Arbeitsflüsse ermöglichen, wobei sie auch Einschränkungen und geografische Grenzen überwinden. Die Digitalisierung wirkt sich auch sonst positiv auf den Betriebsalltag aus: Sie vereinfacht die Weiterleitung und Koordinierung der Ressourcen, erleichtert die Kommunikation mit den Stakeholdern und verbessert das Management der Informationen. Außerdem spielen die digitalen Infrastrukturen eine wesentliche Rolle bei der „Demokratisierung der Wirtschaft“. Die ICT (Information and Communication Technology) und die jüngst entwickelten digitalen Technologien senken die Zugangsschranken und somit den Bedarf an interpersonellem Austausch, sodass die Informationen für eine größere Anzahl an Personen zugänglich sind.

Ein weiterer interessanter Aspekt des weiblichen Unternehmertums ist dessen Einstellung zu umweltfreundlichen Betriebspolitiken, sozialer und ökologischer

Nachhaltigkeit der Geschäftstätigkeit und zum Territorium, in dem das Unternehmen tätig ist. Neben ihrer Sensibilität für das wirtschaftliche und soziale Wohlbefinden der Beschäftigten, Mitarbeiter und Arbeitnehmerinnen zeigen die weiblichen Unternehmen oft auch besondere Aufmerksamkeit für die Anliegen ihrer Gemeinschaft und den Generationenpakt in Hinblick auf die zukünftigen Generationen.

Für zahlreiche Quellen ist die „Green Economy“⁴ ein Sektor, in dem die weiblichen Unternehmen besonders gut expandieren könnten. Der Bericht GreenItaly (Symbola, 2019) spricht in diesem Zusammenhang von einem eindeutigen Anstieg des Frauenanteils in der italienischen Landwirtschaft. Die Zunahme der weiblichen landwirtschaftlichen Betriebe in den letzten zehn Jahren hat bewirkt, dass heute etwa ein Drittel der landwirtschaftlichen Unternehmen in Italien von Frauen geführt wird. Eine Studie von Zirham und Palomba (2016) bestätigt diesen Trend und zeigt zudem, dass die von Frauen geleiteten landwirtschaftlichen Betriebe zu multifunktionalen Tätigkeiten tendieren und in diesem Sinne oft auch Produktion und Dienstleistungen in die unternehmerische Tätigkeit integrieren, wie zum Beispiel den „Urlaub auf dem Bauernhof“.

Ein weiterer interessanter Aspekt ist der Zusammenhang zwischen den weiblichen Unternehmen und der Verbundenheit mit dem Territorium; laut Fachliteratur besteht hier sowohl eine emotionale Bindung („Sorge um das eigene Gebiet“) im Bemühen um Verbesserung des sozialen Gefüges als auch eine zweckdienliche Verbundenheit („das Territorium nutzen“) (Kibler, 2015), um in Hinblick auf die soziale Nachhaltigkeit auch für das Territorium einen Mehrwert zu schaffen (Lang, 2014). Aufgrund dieser zweifachen Bindung werden die weiblichen Unternehmen oft als regelrechte *place-based Enterprises* (Seghezzo, 2009) definiert.

Die weiblichen Unternehmen fühlen sich mit dem Territorium verbunden und sind sich bewusst, dass es die Hauptquelle vieler Ressourcen für ihre Geschäftstätigkeit ist; daher bemühen sie sich auch um den Umweltschutz und die soziale Gerechtigkeit, das heißt sie verfolgen einen nachhaltigen Ansatz in der Betriebsführung (Shrivastava, 2013).

4 Mit dem Begriff „Green Economy“ ist „der Übergang zu einer in ökologischer Hinsicht nachhaltigen Wirtschaft mit einem effizienten Einsatz der natürlichen Ressourcen“ gemeint (Si.Camera, 2016, S. 130).

3. Analyse des Kontextes der Europaregion

3.1 Zur Methodologie

Aufgrund der unterschiedlichen Bestimmungen, die in der Europaregion gelten, war es im Rahmen der Bestandsanalyse des weiblichen Unternehmertums nicht immer möglich, entsprechende Daten zu vergleichen. Die Handelskammern, welche die Hauptquelle für die Datensammlung darstellten, wenden bei der Einstufung und der Datenzusammenfassung für alle Unternehmen – nicht nur für die weiblichen – unterschiedliche Kriterien an. Der erste Unterschied liegt in der Zuordnung der wirtschaftlichen Tätigkeiten nach Sektor. Während sich die Autonomen Provinzen Trient und Bozen auf die ATECO-Einstufungen stützen, welche die Tätigkeiten in Sektoren unterteilen, bezieht sich die Wirtschaftskammer Tirol auf Wirtschaftsbereiche, in denen verschiedene Tätigkeiten zusammengefasst sind. Wie sich aus der nachfolgenden Tabelle ergibt, ist die Anzahl der Bereiche kleiner als jene der Sektoren. Daher wurde in Bezug auf diese Studie beschlossen, die Daten zu vereinheitlichen. Zu diesem Zweck wurden die auf der Ateco-Einstufung basierenden Daten gemäß den in Tirol angewandten Kriterien zusammengefasst.

Der Ateco-Abschnitt A (Land- und Forstwirtschaft, Fischerei) findet keine Entsprechung zur Einstufung der Daten der Wirtschaftskammer Tirol; aus diesem Grund wurde beschlossen, die wirtschaftlichen Merkmale der weiblichen Unternehmen der beiden italienischen Regionen und von Tirol getrennt zu untersuchen. Der einzige mögliche Vergleich betraf die Langlebigkeit der weiblichen Unternehmen insgesamt; in diesem Zusammenhang ist jedoch darauf hinzuweisen, dass beim höheren Bestand der Tiroler Unternehmen mit weiblicher Führung die unterschiedliche Art der Registrierung berücksichtigt werden muss. Während die italienischen Handelskammern – und somit auch die von Bozen und Trient – bei der Zuweisung des Ateco-Kodes im Zuge der Registrierung eines mehrere Tätigkeiten ausübenden Unternehmens (z.B. Unternehmen, die Groß- und Einzelhandel betreiben) auf die Haupttätigkeit Bezug nehmen, stuft die Tiroler Wirtschaftskammer solche Unternehmen zwei Mal ein. Daher werden solche Unternehmen natürlich mehrfach gezählt; dies wirkt sich somit auch auf den Vergleich der Zahl und der Größe der weiblichen Unternehmen aus. Ein Beispiel: In der Größenklasse „0 Beschäftigte“ würden mehr als 10.500 Tiroler Unternehmen gegenüber 470 Südtiroler und 1.900 Trentiner Unternehmen erfasst. In Bozen und Trient bezieht sich diese Angabe auf die Anzahl der Unternehmen, in Tirol hingegen auf die Anzahl der von den Unternehmen ausgeübten Tätigkeiten.

Zwei weitere Unterschiede betreffen die Unternehmen im Tourismusbereich und die Handwerksbetriebe. Letztere sind laut Gesetz 443/85 Unternehmen, deren Hauptzweck in der Abwicklung einer Tätigkeit zur Produktion von Gütern, auch Halbfertigprodukten, oder von Dienstleistungen besteht; davon ausgeschlossen sind landwirtschaftliche und gewerbliche Tätigkeiten wie auch die Vermittlung von Gütern oder die entsprechenden Hilfstätigkeiten sowie der Speise- und Schankbetrieb, sofern diese Tätigkeiten nicht ausschließlich zweckdienlich und ergänzend sind. Im Land Tirol umfasst der Handwerksbereich hingegen sowohl die Bau- als auch die landwirtschaftlichen Unternehmen, die von den Handelskammern Bozen und Trient getrennt erfasst werden. Im Tourismus ist eine ähnliche Situation vorzufinden. In den Provinzen Trient und Bozen werden die Betriebe erfasst, die Beherbergung und Gastronomie anbieten; in Tirol umfasst die entsprechende Kategorie hingegen auch Dienste in Verbindung mit dem Freizeitangebot.

In Anbetracht dieser Unterschiede wurde beschlossen, sich auf die Eurostat-Daten zu beziehen und für eine kurze Beschreibung der sozioökonomischen Hauptmerkmale der drei Länder die üblichen Beschäftigungs- und BIP-Indikatoren zu verwenden, die für alle drei „Regionen“ (nach der Nomenklatur des Eurostat) vergleichbar sind. Die Analyse nach Sektoren erfolgte hingegen getrennt für Trentino und Südtirol auf einer Seite und Tirol auf der anderen Seite, wobei darauf geachtet wurde, eine korrekte Auslegung der Daten zu ermöglichen.

Zudem hat die Sammlung der primären qualitativen Daten über die Interviews mit den Unternehmerinnen in den drei Ländern ermöglicht, die Struktur- und Managementmerkmale der weiblichen Unternehmen in Südtirol, Tirol und Trentino, die angewandten Organisationsmodelle, die sektorale Einordnung, die Innovationsneigung, die Beziehungen zum Territorium und den Führungsstil der Unternehmerinnen zu vergleichen.

Sektor		Bereich
G	Groß- und Einzelhandel; Reparatur von Kraftfahrzeugen und Krafträdern	Handel
D	Energieversorgung	
E	Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzung	
C	Verarbeitendes Gewerbe/ Herstellung von Waren	Industrie
B	Estrazione di minerali da cave e miniere	
F	Baugewerbe/Bau	Gewerbe und Handwerk
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	Bank und Versicherung

Sektor		Bereich
H	Verkehr und Lagerung	Transport und Verkehr
I	Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie	Tourismus und Freizeitwirtschaft
N	Vermietung, Reisebüros, unterstützende Dienstleistungen für Unternehmen	
R	Kunst, Sport, Unterhaltung und Erholung	
J	Information und Kommunikation	Information und Consulting
L	Grundstücks- und Wohnungswesen	
M	Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten	
P	Erziehung und Unterricht	
Q	Gesundheits- und Sozialwesen	
S	S Sonstige Dienstleistungen	Sonstige
X	Nicht eingestufte Unternehmen	

Tabella 1. Umwandlung der Sektoren nach Ateco-Kode in Bereiche gemäß Einteilung in Tirol

3.2 Die sozioökonomischen Hauptmerkmale der Europaregion

Die zweifache Bedeutung des Begriffes „Europaregion“ erfordert sowohl eine Analyse in Verbindung mit dem Bezugsgebiet als auch eine Analyse im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Bedingungen.

Der Begriff „territorial“ in der Bezeichnung der Europaregion bezieht sich nämlich auf drei Nachbargebiete: Trentino, Südtirol und Tirol, welche geschichtlich und politisch miteinander verbunden sind. Wirtschaftlich gesehen steht der Begriff Europaregion für eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit zur Stärkung des freien Personen- und Warenverkehrs im Sinne der europäischen Bestimmungen durch Förderung der Kooperation in den verschiedensten wirtschaftlichen oder sozialen Bereichen.

Auf internationaler Ebene verfügt die Europaregion seit 1995 auch über eine gemeinsame Vertretung in Brüssel. Mit der Gründung dieser Vertretung wurde der internationalen Öffentlichkeit die strategische Bedeutung der drei Regionen für die nationale und internationale Wirtschaft deutlich gemacht.

Um die Lage des weiblichen Unternehmertums in den drei Gebieten der Europaregion darstellen zu können, müssen zunächst einige gebietsspezifische soziale

und demografische Merkmale beleuchtet werden, auf die sich dieser kooperative Kontext stützt.

Die Europaregion setzt sich wie gesagt aus drei Gebieten zusammen, die sprachlich und größenmäßig unterschiedlich sind. Die Fläche der Europaregion beträgt insgesamt 26.253 km², die wie folgt aufgeteilt sind:

- Trentino: 6.207 km²
- Südtirol: 7.398 km²
- Tirol: 12.648 km²

Die Gesamtbevölkerung belief sich am 1. Jänner 2019 auf 1.295.803 Personen, die wie folgt über die drei Gebiete verteilt waren:

- 541.098 im Trentino
- 532.010 in Südtirol
- 754.705 in Tirol

Was die Muttersprache betrifft, waren etwa 62% der Einwohner deutscher Muttersprache, 37% italienischer Muttersprache und 1% Ladiner.

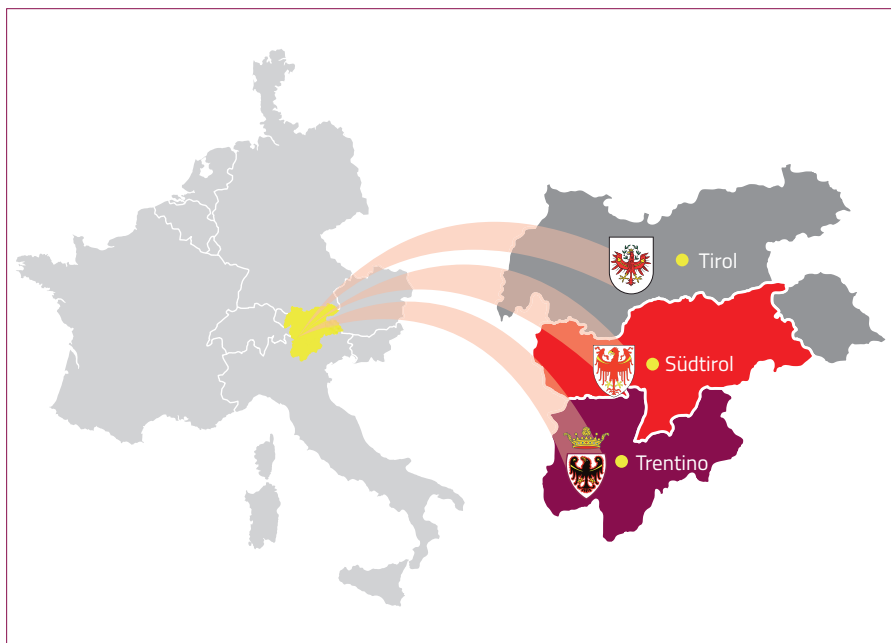


Abbildung 3: Das Gebiet der Europaregion

In Bezug auf das soziale Gefüge der Europaregion ist neben der geografischen Gleichartigkeit auch eine starke demografische Ähnlichkeit zu nennen. Für die drei Länder bestehen weder im Prozentsatz ansässiger Frauen noch in der Altersverteilung der Bevölkerung wesentliche Unterschiede⁵. Das Durchschnittsalter ist sehr ähnlich. Die Alterspyramide zeigt, dass die Bevölkerung der Über-65-Jährigen weitaus größer als jene bis zu 15 Jahren ist⁶, wie auch im Bericht „Die Frau in der Europaregion“ (2019)⁷ hervorgehoben wird.

Was die in den drei Ländern ansässigen Haushalte betrifft, zeigt derselbe Bericht eine ähnliche Verteilung der Einpersonen- und Mehrpersonenhaushalte in Tirol und Südtirol, während die Einpersonenhaushalte im Trentino schwächer vertreten sind (die Einpersonenhaushalte machen im Trentino 33%, in Tirol 35,2% und in Südtirol 35,8% aus). In allen drei Ländern sind die Einpersonenhaushalte vorwiegend weiblich⁸. Die Heiratsrate beträgt hingegen in Tirol 5,3, in Südtirol 4,1 und im Trentino nur 3,0⁹. Da die selbständige Tätigkeit in Verbindung mit der Pflegearbeit im Haushalt als möglicher Beweggrund für die Frauen angesehen wird, ein Unternehmen zu gründen, sollte der höhere Anteil an Mehrpersonenhaushalten als möglicher Faktor für den Anteil an Unternehmen mit weiblicher Führung in Betracht gezogen werden.

Eine wesentliche Rolle in der Auslegung des weiblichen Unternehmertums spielt zudem das Thema der Bildung und Erziehung: Laut dem *Global Entrepreneurship Monitor* steigt die unternehmerische Tätigkeitsrate im Allgemeinen mit zunehmendem Bildungsniveau (Elam et al., 2019). Dabei werden in Bezug auf die Studientitel einige Unterschiede verzeichnet, da Tirol im Allgemeinen bessere Bildungsindizes aufweist. Der Prozentsatz der ansässigen Bevölkerung zwischen

5 Der Anteil der ansässigen Frauen beträgt in Südtirol 50,6%, in Tirol 50,7% und in der Provinz Trient 51,0%.

6 Allerdings ist der Altersstrukturkoeffizient in der Provinz Trient höher als in den anderen beiden Ländern, mit einem Verhältnis zwischen dem prozentuellen Anteil der älteren Bevölkerung (ab 65) und der Bevölkerung von 0 bis 14 Jahren von 145,9 (gegenüber 120,7 in Tirol und 121,5 in Südtirol).

7 Der vollständige Titel lautet „Die Frau in der Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino. Vergleichende Untersuchung über die Lebensbedingungen der Frauen und der Männer in den Territorien der Europaregion“, herausgegeben im November 2019 vom EVTZ „Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino“. Der Bericht enthält demografische und sozioökonomische Daten für das Bezugsjahr 2016.

8 Insbesondere bestehen die Einpersonenhaushalte in Tirol zu 55,1% aus Frauen und zu 44,9% aus Männern; in Südtirol machen die weiblichen Haushalte 52,5% und die männlichen Haushalte 47,5% aus, im Trentino jeweils 58,2% und 41,8%.

9 Die Heiratsrate entspricht der Anzahl der Heiratsfälle je 1000 Einwohner.

25 und 64 Jahren mit Hochschulabschluss beträgt in Tirol 28,2%, in der Provinz Trient 18,7% und in Südtirol 16,5%. Die Frauen mit Hochschulabschluss erreichen in Tirol 26,2%, in der Provinz Trient 21,2% und in Südtirol 19,4%. Da die Ausbildung für die Führung eines Unternehmens eine wesentliche Rolle spielt, können wir auch davon ausgehen, dass sich der höhere Prozentsatz an Frauen mit Hochschulabschluss in Tirol positiv auf das weibliche Unternehmertum in diesem Gebiet auswirkt.

Auch das wirtschaftliche Gefüge, in dem sich das weibliche Unternehmertum entwickelt, stellt einen wichtigen Faktor dar. Einige makroökonomische Daten in Tabelle 2 zeigen wie erwartet ähnliche Entwicklungen in allen drei Ländern.

Die allgemeine Beschäftigungsquote lag 2017 in allen drei Ländern über dem entsprechenden gesamtstaatlichen Durchschnitt: In Tirol (77,9%) betrug sie 4 Prozent mehr als in Österreich insgesamt (72,9%), und auch in Trentino und Südtirol waren die Beschäftigungsraten deutlich höher als im nationalen Durchschnitt. Die *Employment Rates* betragen über 70%, sodass sich die zwei Autonomen Provinzen weitaus über dem nationalen Durchschnitt Italiens (57,6%) positionieren.

Ergänzend dazu seien auch die Arbeitslosenquoten genannt, welche in allen drei Ländern unter dem gesamtstaatlichen Durchschnitt liegen¹⁰.

Ein weiterer Indikator, den es zu vertiefen gilt, ist das BIP pro Person. Tabelle 2 zeigt für das Jahr 2017 für alle drei Länder Werte über dem durchschnittlichen BIP der EU28, was auf einen eindeutig positiven wirtschaftlichen und sozialen Kontext in den drei Gebieten schließen lässt.

	Trentino	Südtirol	Tirol
Beschäftigungsquote (20-64)	73 %	78,4 %	77,9 %
Arbeitslosenquote (>15 Jahre)	5,7 %	3,1 %	3,3 %
Regionales BIP pro Einwohner im Vergleich zum Durchschnitt EU28*	126 %	154 %	135 %

Tabelle 2. Makroökonomische Hauptindikatoren nach Bezugsgebiet im Jahr 2017, interne Auswertung der Eurostat-Daten

**BIP pro Kopf gemäß durchschnittlichem BIP pro Kopf der Regionen EU28*

¹⁰ Arbeitslosenrate in Italien 2017: 11,8%; Arbeitslosenrate in Österreich 2017: 9%.

Ebenso deuten diese Indikatoren darauf hin, dass die Europaregion einen guten Rahmen für das Unternehmertum und die Aufnahme neuer Unternehmens-tätigkeiten bietet. Trotzdem erfordert der kürzliche Konjunkturrückgang in der Wirtschaft infolge von Corona eine gründlichere Bewertung. Die Untersuchung des BIP zeigt im ersten Quartal 2020 im Vergleich zum Vorjahr eine starke Abnahme in der Trentiner und Südtiroler Wirtschaft aufgrund der schrumpfenden Nachfrage an Gütern und Dienstleistungen, vor allem – aber nicht ausschließlich – im Tourismus, der für beide Wirtschaftssysteme eine bedeutende Rolle spielt.

Laut der dreimonatigen Untersuchung über die konjunkturelle Entwicklung in der Provinz Trient und der 2. Untersuchung über die Auswirkungen des Covid-19-Nots-tandes (Handelskammer, 2020) ist im Trentino der Gesamtumsatz im ersten Quartal 2020 um etwa 8 Prozentpunkte gesunken. Die Abnahme ist vorwiegend auf die Bereiche Sport und Unterhaltung (zwischen -25% und -35%), Restaurants/Bars (ca. -30%), persönliche Dienstleistungen und Beherbergung (ca. -25%) zurückzuführen.

Auch in Südtirol haben die Folgen des gesundheitlichen Notstandes und der Ausgangssperre zu einer bedeutenden Senkung des BIP geführt. So geht das ASTAT von einem BIP-Verlust 2020 zwischen 3,6% und 5,8% aus (ASTAT-Lan-desinstitut für Statistik, 2020).

Aus einer Analyse der Daten des Eurostat – der einzigen Daten, die einen Vergleich zwischen den drei Ländern ermöglichen – über die produktive Struktur gehen weitere Gemeinsamkeiten der Wirtschaft in den drei Gebieten hervor. Wie auch in [Tabelle 3](#) dargestellt, ist die Gesamtzahl der in den italienischen Autono-men Provinzen tätigen Unternehmen gleichartig und beläuft sich auf 44.833 in Südtirol und 41.255 im Trentino. Die Gesamtzahl für Tirol (52.343) entspricht der größeren Einwohnerzahl, die zu Beginn des Kapitels erwähnt wurde.

Auch was die Bereiche betrifft, in denen die Betriebe hauptsächlich tätig sind, werden keine wesentlichen Unterschiede vermerkt. In allen drei Regionen sind vor allem der Handel, die freiberuflichen Tätigkeiten und die Dienstleistungen vertreten.

Es sei jedoch auch auf einige wichtige Daten hingewiesen, die große Unter-schiede zwischen den einzelnen Gebieten betreffen:

- Das Baugewerbe in Tirol (15,42%), dessen Anteil an der Gesamtwirtschaft im Vergleich zu den zwei italienischen Provinzen niedriger (jeweils 12,31 % in Süd-tirol und 14,75% im Trentino) ist;
- Der Tourismus (Beherbergung und Gastronomie) im Trentino, wo der Anteil der entsprechenden Unternehmen (11,27%) sowohl im Vergleich zu Südtirol (18,73%) als auch zu Tirol (20,45%) niedriger ist;
- Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen, das in Tirol im Ver-gleich zu den anderen beiden Ländern einen doppelt so großen Anteil aufweist (12,75% gegenüber 6% im Trentino und in Südtirol).

Sektor	Südtirol		Trentino		Tirol	
	absolute Werte	in %	absolute Werte	in %	absolute Werte	in %
Industrie (ohne Baugewerbe)	4.577	10,21%	3.631	8,80%	3.406	6,51%
Bauindustrie	5.520	12,31%	6.087	14,75%	4.275	8,17%
Handel; Reparatur und Instandhaltung von Fahrzeugen	8.273	18,45%	7.968	19,31%	8.069	15,42%
Verkehr und Lagerung	1.385	3,09%	1.138	2,76%	1.576	3,01%
Beherbergung und Gastronomie	8.397	18,73%	4.649	11,27%	10.706	20,45%
Information und Kommunikation	1.090	2,43%	1.101	2,67%	1.667	3,18%
Bank und Versicherung; Immobiliertätigkeiten ohne Holdinggesellschaften	3.122	6,96%	3.378	8,19%	2.488	4,75%
Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten; Verwaltungs- und Hilfstätigkeiten; sonstige Handelstätigkeiten	7.425	16,56%	7.963	19,30%	9.749	18,63%
Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen	2.484	5,54%	2.803	6,79%	6.674	12,75%
Kunst, Unterhaltung und Freizeit; sonstige Dienstleistungen	2.560	5,71%	2.537	6,15%	3.733	7,13%
	44.833	100%	41.255	100%	52.343	100%

Tabelle 3. Anzahl der Unternehmen nach Sektor und Bezugsgebiet/Daten von Eurostat, interne Auswertung.

Man beachte, dass die Bezugsbereiche nicht der ATECO-Klassifizierung (oder der entsprechenden österreichischen Önace-Klassifizierung) entsprechen, sondern eigene Datenzusammenfassungen sind, die dem Abgleich der Informationen dienen. Siehe dazu auch den methodologischen Hinweis im vorhergehenden Kapitel.

Wie bereits erwähnt, weisen alle drei betrachteten Länder eine starke Tertiärisierung auf; dies entspricht einer allgemeinen Entwicklung in den Industrieländern, vor allem in Nordeuropa. Auch in diesem Fall wurden miteinander vergleichbare Daten ausgewählt, die von verschiedenen Statistikinstituten und Handelskammerquellen stammen. Laut einer Berechnung des Institutes für Statistik der Provinz Trient sind über 70% der Trentiner Unternehmen im Dienstleistungsbereich tätig; ebenso waren 2017 in Tirol etwa 80% der Unternehmen als Dienstleister tätig, wie aus dem Bericht *Die Wirtschaft in Tirol* des Landes Tirol aus dem Jahr 2019 (Land Tirol, 2019) hervorgeht.

Auch bei der Betrachtung der Tiroler Wirtschaftsbereiche mit der höchsten Anzahl an Registrierungen in der Handelskammer ergibt sich, dass rund 67% der Unternehmen im Dienstleistungsbereich tätig sind.

Ähnlich wie im Trentino und in Tirol war 2017 laut dem Landinstitut für Statistik auch in Südtirol der Dienstleistungsbereich der Wirtschaftssektor mit der höchsten Anzahl an Unternehmen: Von den 44.263 erhobenen Betrieben sind rund 77% im Dienstleistungsbereich tätig. Dieser Wert entspricht der Summe folgender Sektoren: Handel, Transporte, Gastgewerbe und andere Dienstleistungen¹¹ (Astat - Landesinstitut für Statistik, 2017).

In Bezug auf die Betriebsgröße der Unternehmen der Europaregion geht aus der Analyse der verfügbaren Quellen eindeutig das Überwiegen der Kleinst- und kleinen Unternehmen hervor (siehe [Tabelle 4](#)). Rund 90% der Unternehmen, die im Zweijahreszeitraum 2017-2018 in Tirol und Südtirol tätig waren, meldeten 0-9 Beschäftigte. Im Trentino beliefen sich 2018 die Kleinstunternehmen auf 79,1%. Dabei ist allerdings darauf hinzuweisen, dass im Gegensatz zu Tirol und Südtirol in der Analyse des Instituts für Statistik von Trient in der Dauerzählung der Unternehmen im Jahr 2019 die Betriebe mit 0, 1 und 2 Beschäftigten nicht angegeben sind.

Die Daten der [Tabelle 4](#) können daher verglichen werden, allerdings mit einer gewissen Vorsicht, da die Erhebungen der Quellen in einigen Fällen bei der Zäh-

¹¹ Dazu gehören: Bank und Versicherung, Information und Kommunikation, Immobiliertätigkeiten, freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten, Verleih, Reiseagenturen, Hilfstätigkeiten für Unternehmen, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen, Kunst, Sport, Unterhaltung und Erholung, sonstige Dienstleistungstätigkeiten.

lung der Unternehmen und der Beschäftigten unterschiedliche Kriterien befolgt haben. Die Kontextanalyse liefert auf jeden Fall Hinweise zu gemeinsamen Trends der zwei italienischen Provinzen und des Landes Tirol.

Beschäftigtenzahl	Südtirol*	Tirol**	Trentino***
0 - 1 Beschäftigte	54,17%	67,25%	Daten wurden in der Analyse nicht erhoben
2 - 9 Beschäftigte	37,95%	22,78%	79,1%
10 - 49 Beschäftigte	6,96%	8,42%	18,3
> 50 Beschäftigte	0,91%	1,56%	2,6%

Tabelle 4. Unternehmen nach Beschäftigtenzahl und Gebiet in Prozent, eigene Auswertung

* Quelle: Astat - Landesinstitut für Statistik, Bezugsjahr 2017

** Quelle: Beschäftigtenstatistik der WK Tirol, Bezugsjahr 2018

*** Quelle: Institut für Statistik Trient (ISPAT), Bezugsjahr 2018

Nach der Rekonstruktion des sozioökonomischen und produktiven Kontextes der drei Gebiete konzentrieren wir uns nun auf die Lage der Beschäftigung und des weiblichen Unternehmertums.

Die weiblichen Erwerbs-, Beschäftigungs- und Arbeitslosenquoten zeigen, dass auch in der Europaregion weniger Frauen als Männer berufstätig sind. Das größte Gefälle verzeichnet die Provinz Trient, wo die weibliche Beschäftigungsquote im Jahr 2016 etwa 59% betrug, die männliche hingegen 73% (Beschäftigungsquote insgesamt: 66%). In Südtirol beläuft sich die gesamte Beschäftigungsquote auf 72,7%, die weibliche auf 66,4% und die männliche auf 79%. In Tirol entspricht die gesamte Beschäftigungsquote 74,3%, die weibliche 69,8% und die männliche 78,9%. In Bezug auf die Verteilung der Beschäftigung auf die einzelnen Wirtschaftssektoren verzeichnet der Dienstleistungsbereich – als natürliche Folge der Produktionsstruktur – die höchsten weiblichen Beschäftigungsquoten in den drei Ländern¹².

Um das Bild der selbständigen und lohnabhängigen Erwerbstätigkeit zu vervollständigen, sollen noch einige Daten zur Teilzeitarbeit vorgelegt werden. Diese

12 Die weibliche Beschäftigungsquote im Dienstleistungsbereich beträgt 55,4 in Tirol, 55,7 in Südtirol und 55,0 im Trentino. Im Industriebereich belaufen sich die weiblichen Beschäftigungsquoten auf 31,1 in Tirol, 18,0 in Südtirol und 21,3 im Trentino; im Baugewerbe sinken sie auf 14,6 in Tirol, 6,3 in Südtirol und 8,5 im Trentino. Im Bereich Land- und Forstwirtschaft beträgt die weibliche Beschäftigungsquote in Tirol 41,6, in Südtirol 31,2 und im Trentino 18,1.

betrifft aufgrund der Notwendigkeit, Familie und Beruf zu vereinbaren, im Allgemeinen mehr die Frauen als die Männer.

Der Anteil der Frauen mit Teilzeitvertrag beträgt 41,3% (im Gegensatz zu 7,4% bei den Männern)¹³. Laut Statistik entscheiden sich viele Arbeitnehmer*innen freiwillig für die Teilzeit: 2016 wurden in der Provinz Trient 61,7% erfasst, doch handelt es sich hier offensichtlich um Entscheidungen, die zumindest zum Teil von der erforderlichen Vereinbarkeit Familie-Beruf „erzwungen“ werden. Im Trentino wird nämlich ein höherer Anteil an unfreiwilliger Teilzeit (31,2%) verzeichnet.

Zur Analyse der selbständigen weiblichen Erwerbstätigkeit wurden die prozentuellen Anteile an der Gesamtheit der lohnabhängigen Beschäftigten und der Selbständigen verglichen. Der Anteil der lohnabhängigen Arbeitnehmerinnen an der Gesamtheit der erwerbstätigen Frauen beträgt in Tirol 89%, in Südtirol 83% und im Trentino 88%. Dieselben Daten fallen bei den Männern etwas niedriger aus. In Tirol gehen 83% der Männer, im Trentino und in Südtirol jeweils 72% einer lohnabhängigen Beschäftigung nach. Die selbständigen weiblichen Erwerbstätigen belaufen sich in Tirol auf rund 9% (selbständige männliche Erwerbstätige: 14,8%), in Südtirol auf 16% (Männer: 27,2%) und im Trentino auf 12 % (Männer: 27,8%).

Daraus folgt, dass die männliche selbständige Erwerbstätigkeit in allen drei Ländern viel stärker entwickelt ist als die weibliche. Zu beobachten ist zudem, dass die selbständige Tätigkeit in Tirol unabhängig vom Geschlecht weniger verbreitet ist als in den beiden anderen Gebieten. Dies fällt insbesondere bei der selbständigen weiblichen Erwerbstätigkeit auf.

Die drei Länder der Europaregion haben zahlreiche Maßnahmen ergriffen, um die selbständige Tätigkeit der Frauen zu fördern und vor allem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern. [Tabelle 5](#) fasst die wichtigsten Aktionen in den drei Ländern zusammen. Dabei wird deutlich, dass das Land Tirol vor allem auf die Ausbildung setzt, indem es Förderungen für Frauen vorsieht, die an Ausbildungen im finanziellen Bereich teilnehmen möchten. Solche Maßnahmen sind besonders wichtig in Anbetracht der oben angestellten Überlegungen hinsichtlich einer spezifischen Ausbildung in Themenbereichen, die das Unternehmertum betreffen und für die Führung eines Betriebes unentbehrlich sind. Die Teilnahme der Frauen an solchen Programmen zu fördern, bedeutet somit, in das weibliche Unternehmertum zu investieren. Ähnliche Zwecke verfolgen auch die Lehrgänge für junge Frauen des Trentino im Bereich der digitalen Kompetenzen, die auch für das weibliche Unternehmertum eine Verbindung zwischen der Ausbildung und dem neuen Kompetenzbedarf her-

13 Diese Daten beziehen sich auf das Jahr 2016.

stellen sollen. Wie bereits erwähnt, bleibt der ICT-Bereich weiterhin einer der Sektoren mit dem größten Gendergap; daher sollte die Politik auch darauf ausgerichtet sein, diese Kluft zu verringern, die vor allem mit kulturellen Einstellungen in Bezug auf die Geschlechter zu tun hat. In Südtirol wurde in diesem Sinne 2016, 2017 und 2018 auch ein spezifischer Lehrgang für angehende Verwaltungsrätinnen organisiert.

Im Rahmen ihrer Maßnahmenpolitik schenken alle drei Euregio-Länder der Förderung und dem Monitoring von Projekten zur Steigerung und Erleichterung der weiblichen Teilnahme am Arbeitsmarkt größte Aufmerksamkeit. In Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sei auch auf die finanziellen Anreize für die Inanspruchnahme der Elternzeit durch die Väter in Südtirol und auf die Maßnahmen zur Förderung einer aktiven Einbindung der Väter in die Kinderbetreuung in der Provinz Trient hingewiesen. Diese Art von Politik kann die „kulturelle Verschiebung der geschlechtsspezifischen Rollen“ fördern, indem die Frau nicht mehr immer als einzige Person, die für die Betreuungsarbeit zuständig ist, angesprochen wird. In eine ähnliche Richtung bewegen sich schließlich noch die Strategien für das Family Audit verschiedener Organisationen, die vor allem ein auf das Wohlbefinden der Arbeitnehmer und insbesondere der Arbeitnehmerinnen ausgerichtetes Personalmanagement unterstützen. Die Wirtschaftskammer von Tirol schlägt hingegen Beratungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Betreuung vor, sowie spezifische Potenzialanalysen für Frauen, die bei der Unternehmensgründung und bei der selbständigen Erwerbstätigkeit von großer Bedeutung zu sein scheinen.

	Tirol	Südtirol	Trentino
Politik zur Förderung der weiblichen Beschäftigung	Individualförderungen: „Bildungsgeld update“	Südtirolweiter Aktionstag „Equal Pay Day“ (jährlich seit 2010)	GIODIS – Projekte für die Eingliederung von jungen arbeitslosen Frauen in den Arbeitsmarkt
	Neue Individualförderung (Weiterbildungsbonus Tirol)	Landesgesetz 3/2012: 1/3-Frauenquote in Verwaltungs- und Aufsichtsräten	Digitale Frauen – Lehrgänge zur Vermittlung digitaler Kompetenzen an junge Hochschulabsolventinnen in Fächern, die nicht dem MINT-Fachbereich angehören
	Projektförderungen	Mentoring: verschiedene Projekte von Frauenvereinigungen (seit 2005)	Mütter im Beruf: Beschäftigungsfördernde Initiativen für arbeitslose Mütter
	EU-Programme	Lehrgang für angehende Verwaltungsrätinnen (2016, 2017, 2018)	

	Tirol	Südtirol	Trentino
Politik für die Vereinbarkeit der Arbeits- und Pflegezeiten	Wettbewerb „Familie & Beruf“	Zertifizierung Audit FamilieundBeruf (2011), Rezertifizierung (2017)	Alleinerziehende Mütter – Dienstleistungen zur Unterstützung der Beschäftigung und zur Eingliederung in den Arbeitsmarkt
	Arbeitsmarktförderungsgesellschaft mbH (amg-tirol): Girls' Day Tirol, Bildungsinfo Tirol	Handelskammer Bozen: Beirat zur Förderung des weiblichen Unternehmertums	Frauen und garantiertes Mindesteinkommen (nunmehr einheitliches Landesfamiliengeld)
	Arbeitsmarktservice Tirol (AMS): Fit (Frauen in Handwerk und Technik), Förderungen, FrauenBerufsZentren	Finanzielle Anreize für die Inanspruchnahme der Elternzeit durch Väter	Beruf und Vatersein – Maßnahmen zur Förderung einer aktiven Einbindung der Väter in die Kinderbetreuung
	Wirtschaftskammer Tirol: Beratungen zu Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Potenzialanalyse		Finanzielle Anreize für die Inanspruchnahme der Elternzeit durch Väter
	Industriellenvereinigung Tirol (Lehrer*innen Seminar „Industrie wird weiblich“, Projekt „Frauen - Beruf - Familie“)		In tandem – Projekte zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Unternehmerinnen und selbständig erwerbstätige Frauen
			Wiedereinstieg leicht gemacht – Maßnahmen zur Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs der Frauen nach dem Mutterschafts- bzw. Elternurlaub
			Family Audit - Familienorientierte Personalpolitik zum Wohle der Mitarbeitenden und ihrer Familien. Betriebsakademie Ausbildungskurse für weibliche Unternehmen

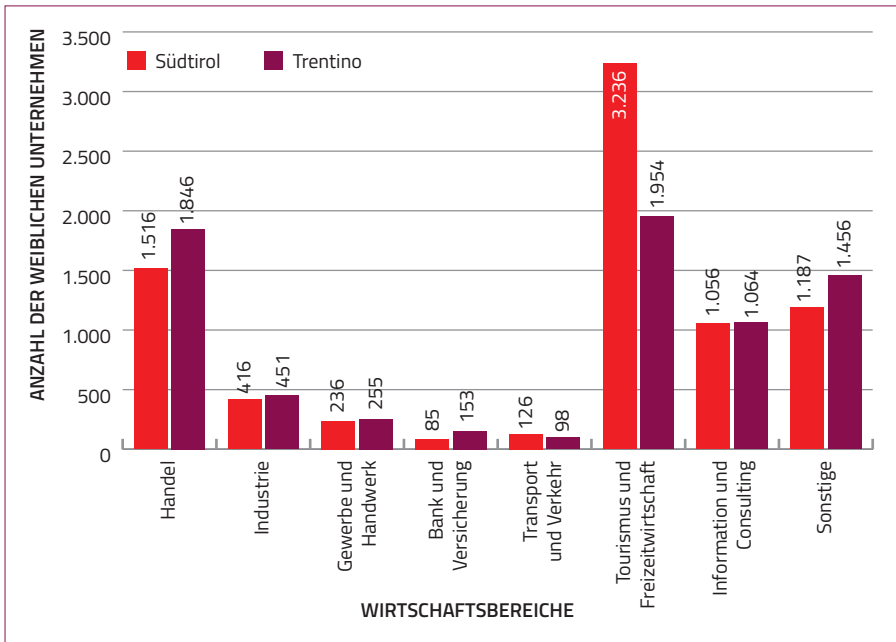
Tabelle 5. Politik und erfolgreiche Maßnahmen im Bereich Arbeit und Vereinbarkeit in den drei Ländern der Europaregion. Quelle: EVTZ „Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino“, November 2019

3.3 Die Analyse der Sekundärdaten

3.3.1 Die Bereiche des weiblichen Unternehmertums

Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Untersuchung des weiblichen Unternehmertums ist die Ermittlung der betroffenen Wirtschaftssektoren. In der Fachliteratur wird oft die starke Vertretung der Unternehmerinnen im Dienstleistungsbereich hervorgehoben. Laut Unioncamere (2016) sind im Dienstleistungsbereich 65,5% der weiblichen Unternehmen tätig (im Gegensatz zu 54% der männlichen Unternehmen). Die Wirtschaftssektoren mit einer sehr hohen weiblichen Komponente sind vor allem die traditionsgebundenen und jene, die weniger Kapital erfordern.

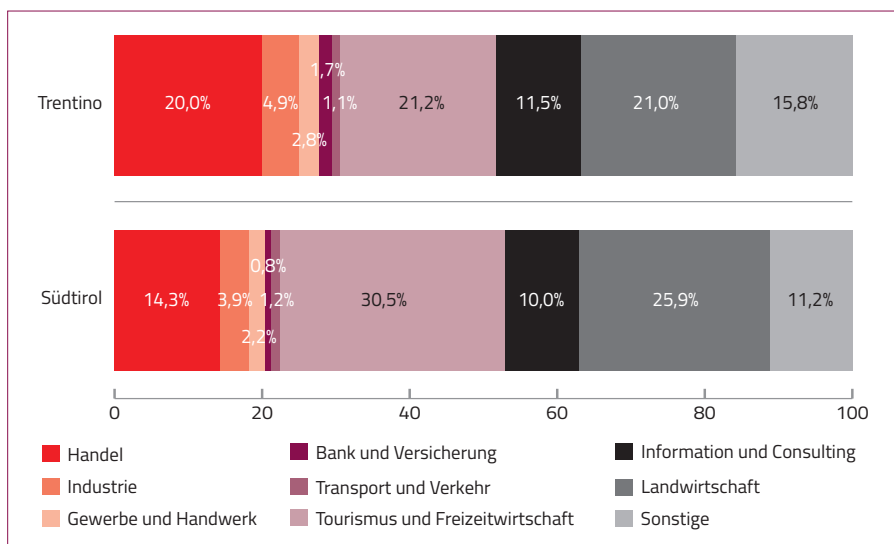
Grafik 1 zeigt die Verteilung der weiblichen Unternehmen in Südtirol und im Trentino. Um eine größere Einheitlichkeit in der Darstellung der Daten zu gewährleisten, wurde auf die in Tirol verwendeten Wirtschaftsbereiche Bezug genommen. Ein besonders wichtiger Wirtschaftsbereich ist Tourismus und Freizeitwirtschaft, wo 3.236 weibliche Unternehmen in Südtirol und 1.954 im Trentino tätig



Grafik 1. Weibliche Unternehmen in Südtirol und Trentino nach Wirtschaftsbereich und Gebiet.
Quelle: Handelskammer Bozen, Handelskammer Trient. Eigene Auswertung

sind. Zu den Bereichen mit einer geringen Anzahl an weiblichen Unternehmen zählen vor allem Bank und Versicherung sowie Transport und Verkehr. Auch in der Industrie ist das weibliche Unternehmertum ziemlich schwach vertreten (mit 416 weiblichen Unternehmen in Südtirol und 451 im Trentino). Es sei allerdings noch einmal darauf hingewiesen, dass bei dieser Einteilung der Bereich „Handwerk“ nicht der in Italien geltenden Definition des Handwerksunternehmens entspricht. Laut dem Bericht 2016¹⁴ von Unioncamere waren 90% der weiblichen Unternehmen Handwerksbetriebe (während die männlichen Unternehmen im Handwerk weniger als 70% betragen)¹⁵.

Die prozentuellen Anteile in **Grafik 2** (100 = Anzahl der weiblichen Unternehmen in jedem Land), wobei den Daten von Trentino und Südtirol auch die Landwirtschaft hinzugefügt wurde, bestätigen, dass die weiblichen Unternehmen vor allem im Bereich Tourismus und Freizeitwirtschaft (hauptsächlich in Südtirol, wo



Grafik 2. Weibliche Unternehmen in Südtirol und Trentino nach Wirtschaftsbereichen, in Prozent (100 = Anzahl der weiblichen Unternehmen im jeweiligen Gebiet).

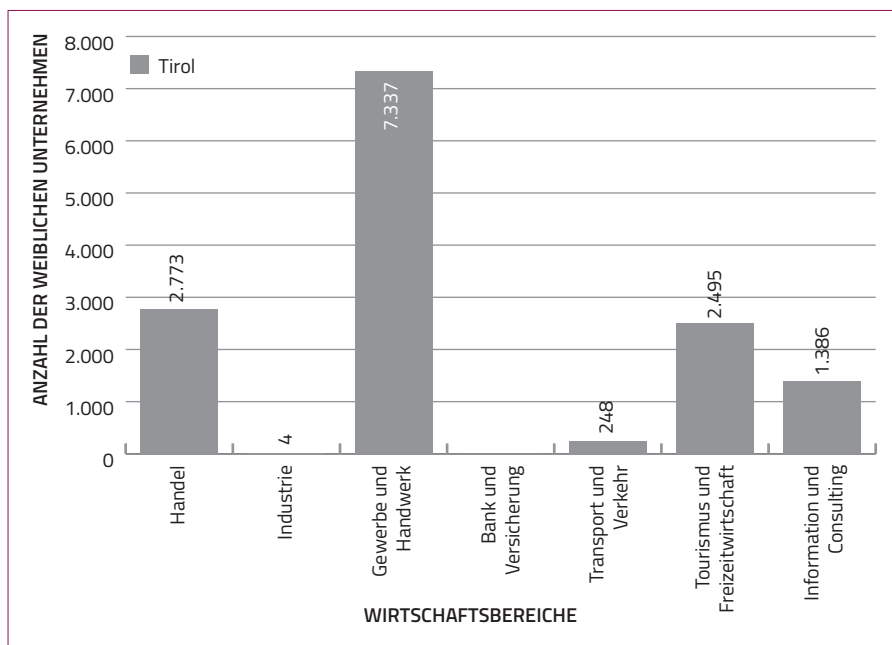
Quelle: Handelskammer Bozen, Handelskammer Trient. Eigene Auswertung

¹⁴ Diese Daten beziehen sich allerdings auf das Jahr 2014.

¹⁵ Laut Unioncamere ist das Handwerk unter den weiblichen Unternehmen weniger verbreitet als bei den männlichen: So wurden 2014 16,6% weibliche und 24,6% männliche Handwerksunternehmen verzeichnet.

er 30% ausmacht), im Handel und in der Landwirtschaft vertreten sind. Der Handel verzeichnet 20% weibliche Unternehmen im Trentino und 14,3% in Südtirol. Im Primärsektor (Land- und Forstwirtschaft, Fischerei) sind 26% der weiblichen Unternehmen in Südtirol und 21% im Trentino tätig. Eine interessante Sparte ist Information und Consulting: Wenngleich sie noch einen bescheidenen Anteil an weiblichen Unternehmen verzeichnet (10% in Südtirol und 11,5% im Trentino), zeigt sie doch sehr deutlich, dass die Unternehmerinnen auch in den als männlich geltenden Wirtschaftsbereichen Fuß fassen.

Die Daten über die Wirtschaftsbereiche in Tirol (Grafik 3) bestätigen die recht hohe Anzahl an weiblichen Unternehmen im Bereich Handwerk (für diesen Bereich sind 7.337 weibliche Unternehmen in der Wirtschaftskammer registriert). An zweiter Stelle folgt der Handel (2.773 weibliche Unternehmen), anschließend Tourismus und Freizeitwirtschaft (2.495 Unternehmen). Auch in diesem Fall sei wieder auf die Anzahl der weiblichen Unternehmen im Bereich Information und Consulting (1.386 Unternehmen) hingewiesen, die auch in Tirol eine steigende Tendenz zeigen.



Grafik 3. Weibliche Unternehmen in Tirol nach Wirtschaftsbereich (absolute Werte).
Quelle: Wirtschaftskammer Tirol. Eigene Auswertung

Hier bietet sich eine genauere Betrachtung der einzelnen Wirtschaftssektoren an. Es sei nochmals betont, dass sich die Daten ausschließlich auf Trentino und Südtirol beziehen, da die Statistiken von Tirol nur eine Datenaufteilung nach Wirtschaftsbereichen (Zusammenfassung mehrerer Sektoren) liefern, wie in den Hinweisen zur Methodologie bereits erwähnt. In der hier abgebildeten Tabelle 6 vergleichen wir die Verteilung der weiblichen Unternehmen auf die verschiedenen Wirtschaftssektoren in Südtirol und im Trentino. In Südtirol sind die Frauen vor allem im Gastgewerbe zu finden (27,12% bzw. 2.877 Unternehmen). Im Trentino ist in diesem Zusammenhang hingegen die Land- und Forstwirtschaft, Fischerei mit 26% führend. Dies spiegelt grundsätzlich auch die wirtschaftliche Ausrichtung in den zwei Landesgebieten wider.

Sektoren		Südtirol	Trentino	Südtirol	Trentino
		Anzahl Unternehmen	Anzahl Unternehmen	%	%
G	Groß- und Einzelhandel; Reparatur von Kraftfahrzeugen und Krafträdern	1.454	1.837	13,71	19,93
D	Energieversorgung	59	7	0,56	0,08
E	Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzung	3	2	0,03	0,02
C	Verarbeitendes Gewerbe/ Herstellung von Waren	415	448	3,91	4,86
B	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	1	3	0,01	0,03
F	Baugewerbe/Bau	236	255	2,22	2,77
A	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	2.751	1.938	25,93	21,03
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	85	153	0,80	1,66
H	Verkehr und Lagerung	126	98	1,19	1,06
L	Grundstücks- und Wohnungswesen	386	416	3,64	4,51
I	Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie	2.877	1.529	27,12	16,59

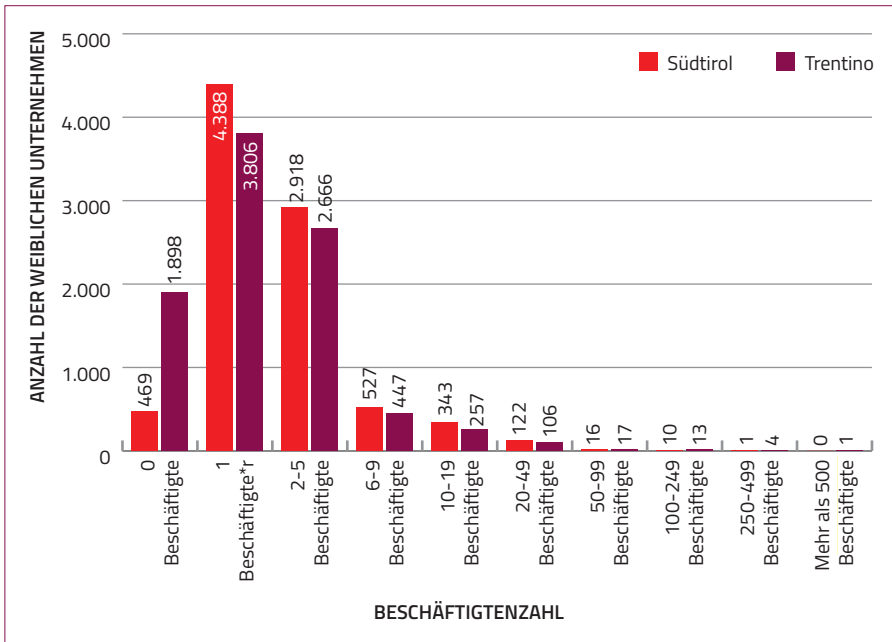
Sektoren		Südtirol	Trentino	Südtirol	Trentino
		Anzahl Unternehmen	Anzahl Unternehmen	%	%
N	Vermietung, Reisebüros, unterstützende Dienstleistungen für Unternehmen	279	322	2,63	3,49
R	Kunst, Sport, Unterhaltung und Erholung	80	103	0,75	1,12
J	Information und Kommunikation	161	172	1,52	1,87
M	Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten	387	293	3,65	3,18
P	Erziehung und Unterricht	74	102	0,70	1,11
Q	Gesundheits- und Sozialwesen	48	81	0,45	0,88
S	Sonstige Dienstleistungen	997	1.142	9,40	12,39
X	Nicht eingestufte Unternehmen	190	314	1,79	3,41
Insgesamt		10.609	9.215	100,00	100,00

Tabelle 6. Weibliche Unternehmen in Südtirol und Trentino nach Wirtschaftssektor in absoluten Werten und in Prozent.

Quelle: Handelskammer Bozen, Handelskammer Trient. Eigene Auswertung

3.3.2 Die Größe der weiblichen Unternehmen

Der zweite Aspekt, der hier zur Beschreibung des weiblichen Unternehmertums in der Europaregion vertieft werden soll, betrifft die Größe der Unternehmen, die anhand der Beschäftigtenzahl gemessen wird. [Grafik 4](#) bezieht sich auf die Anzahl der Unternehmen nach Beschäftigtenzahl (0 Beschäftigte, 1 Beschäftigter, 2-5 Beschäftigte, 6-9 Beschäftigte, 10-19 Beschäftigte, 20-49 Beschäftigte, 50-99 Beschäftigte, 100-249 Beschäftigte) in Südtirol und im Trentino. Sowohl in der Provinz Bozen als auch in der Provinz Trient überwiegen die Unternehmen mit einem Beschäftigten (4.388 weibliche Unternehmen in Südtirol und 3.806 im Trentino). Im Allgemeinen bestätigt die Grafik ein recht bekanntes Phänomen des weiblichen Unternehmertums: Die von Frauen geleiteten Aktivitäten sind meist Kleinunternehmen (mit weniger als 10 Beschäftigten);

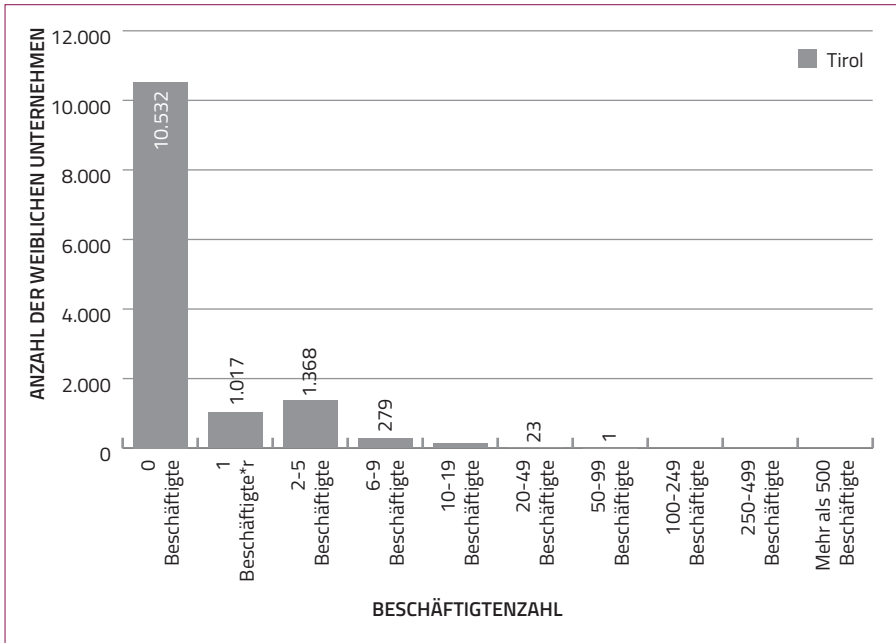


Grafik 4. Weibliche Unternehmen in Südtirol und Trentino nach Beschäftigtenzahl und Gebiet (absolute Werte).

Quelle: Handelskammer Bozen, Handelskammer Trient. Eigene Auswertung

mit zunehmender Beschäftigtenzahl sinkt die Anzahl der weiblichen Unternehmen drastisch. Unioncamere (2016) betont in diesem Zusammenhang, dass 2014 97% der von Frauen geleiteten Unternehmen nicht mehr als 9 Mitarbeiter beschäftigen (im Gegensatz zu 95% der männlichen Unternehmen); davon weisen 68% nicht mehr als einen Beschäftigten auf. Mit diesem Vergleich kann die Lage in Bezug auf die Betriebsgröße besser eingestuft werden: Die Unternehmen sind in Italien, aber auch in Österreich und Europa unabhängig vom Geschlecht des Inhabers eher klein.

Grafik 5 bezieht sich auf die weiblichen Unternehmen in Tirol nach Beschäftigtenzahl. Die Anzahl der Unternehmerinnen ist in der Kategorie „0 Beschäftigte“ mit 10.532 registrierten Unternehmen besonders hoch. Dies entspricht auch den Angaben in der internationalen und einschlägigen Literatur, die besagen, dass der österreichische Kontext des weiblichen Unternehmertums größtenteils aus Einzelunternehmen und selbständiger Tätigkeit besteht (Bögenhold & Klinglmair, 2015).

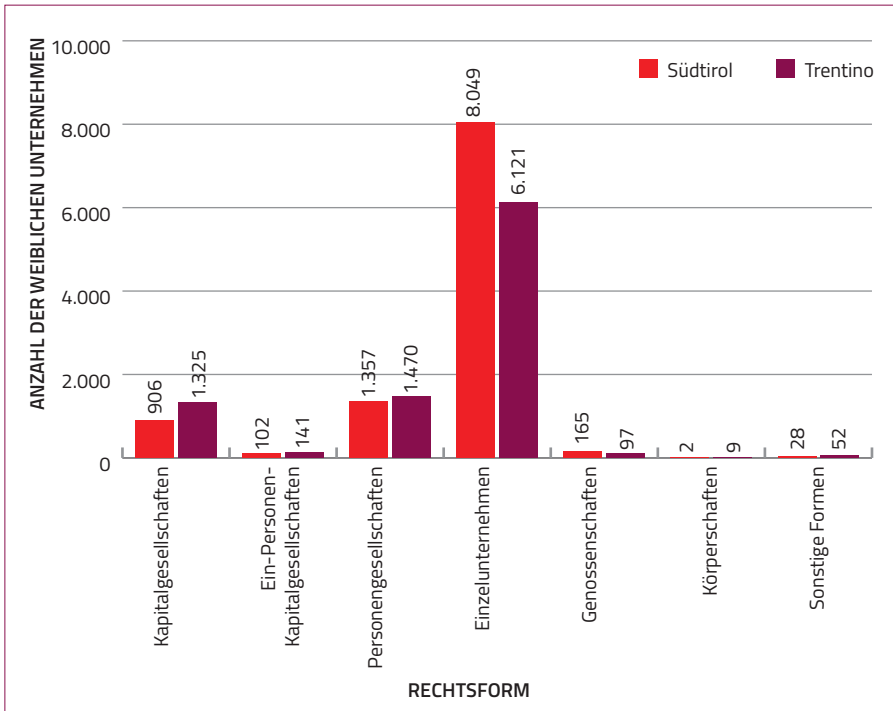


Grafik 5. Weibliche Unternehmen in Tirol nach Beschäftigtenzahl (absolute Werte).
 Quelle: Wirtschaftskammer Tirol. Eigene Auswertung

3.3.3 Die Rechtsform der weiblichen Unternehmen

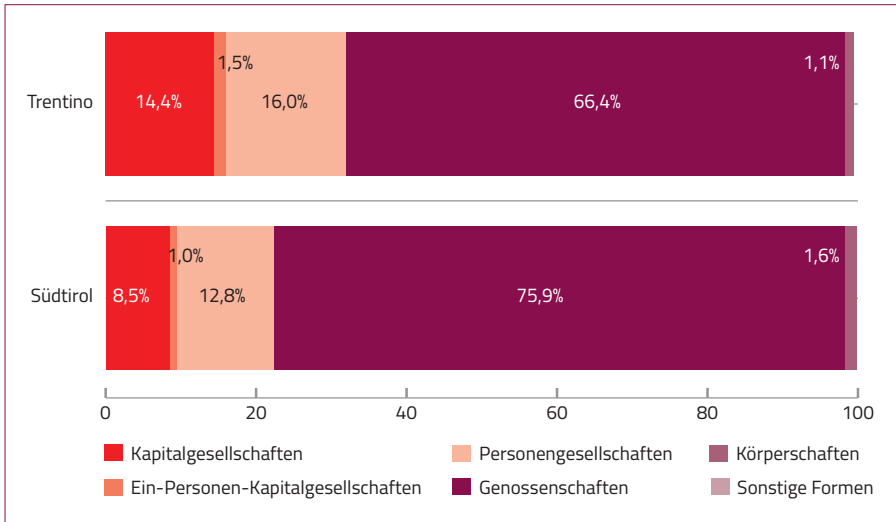
In Hinblick auf die Rechtsform der weiblichen Unternehmen, die in der Europa-region tätig sind, zeigt [Grafik 6](#) die entsprechende Verteilung der von Frauen geleiteten Tätigkeiten¹⁶. Die Grafik bestätigt die Überlegungen, die bereits in Bezug auf die geringe Größe der weiblichen Unternehmen angestellt wurden: Sowohl in Südtirol als auch im Trentino sind die weiblichen Unternehmen zum Großteil Einzelunternehmen (mit 8.049 eingetragenen Unternehmen in Südtirol, die insgesamt 76% der weiblichen Unternehmen ausmachen, und 6.121 Unternehmen im Trentino, die 66% der weiblichen Unternehmen in dieser Provinz entsprechen). Südtirol verzeichnet zudem 906 Kapitalgesellschaften und 1.357 Personengesellschaften mit mehrheitlich weiblicher Führung; das Trentino jeweils 1.325 und 1.470.

¹⁶ Tirol ist von diesen Auswertungen ausgeschlossen, da diese Informationen nicht aus den Daten der Wirtschaftskammer hervorgehen.



Grafik 6. Weibliche Unternehmen nach Rechtsform und Gebiet (absolute Werte).
Quelle: Handelskammer Bozen, Handelskammer Trient. Eigene Auswertung

Grafik 7 zeigt dieselbe Situation, ausgedrückt in Prozenten (100 = Anzahl der weiblichen Unternehmen im jeweiligen Gebiet). In Südtirol sind die Einzelunternehmen im Vergleich zu denen im Trentino anteilig zahlreicher vertreten (in Südtirol sind 75,9% Einzelunternehmen, im Trentino sind es 66,4%). Alle anderen Rechtsformen sind in Südtirol vergleichsweise schwächer vertreten als im Trentino, mit Ausnahme der Genossenschaften: Diese machen in Südtirol 1,5% (156 in absoluten Werten, wie Grafik 6 zeigt) und im Trentino 1% (97 in absoluten Werten, ebenfalls laut Grafik 6) aus. Für Tirol hat die zuständige Wirtschaftskammer keine Daten über die Aufteilung nach Rechtsform der weiblichen Unternehmen geliefert, da die weiblichen Unternehmen laut Definition nicht nur Einzelunternehmen oder Ein-Personen-Unternehmen, sondern auch Gesellschaften umfassen.



Grafik 7. Weibliche Unternehmen nach Rechtsform und Gebiet (in Prozent).
Quelle: Handelskammer Bozen, Handelskammer Trient. Eigene Auswertung

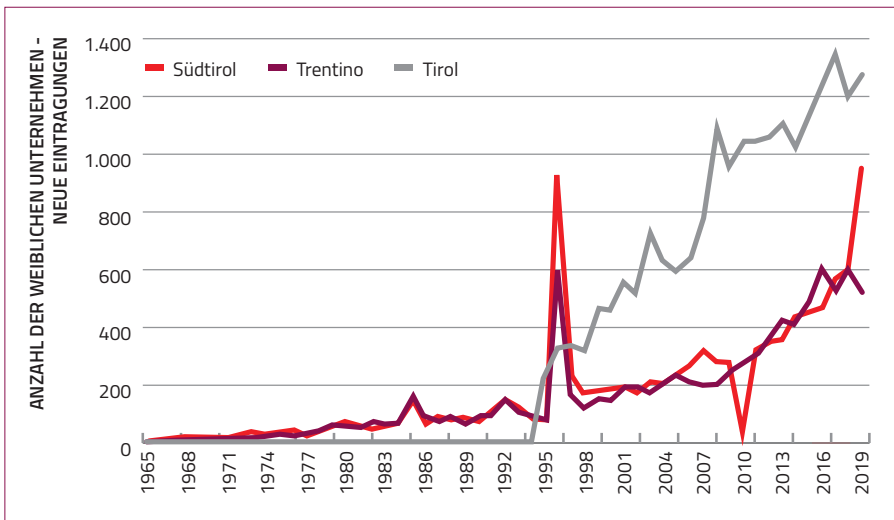
3.3.4 Die Langlebigkeit der Unternehmen

Ein weiterer bedeutender Aspekt für die Beschreibung der weiblichen Unternehmen in der Europaregion ist ihre Langlebigkeit. Wie der Bericht von Unioncamere des Jahres 2016 hervorhebt, ist das weibliche Unternehmertum in zweifacher Hinsicht ein „junges Phänomen“: Zum einen sind die Unternehmerinnen selbst meist jünger als ihre männlichen Kollegen, zum anderen wurden die weiblichen Unternehmen in den meisten Fällen erst vor kurzer Zeit gegründet. Im Allgemeinen ist in den letzten Jahren auch in der Europaregion eine Zunahme bei der Gründung weiblicher Unternehmen zu verzeichnen. Dies gilt unter anderem für Südtirol, wo 2019 die höchste Anzahl an Neugründungen gemeldet wurde: Insgesamt wurden in der Handelskammer 948 neue weibliche Unternehmen eingetragen. Auch in Tirol wurde 2019 die Höchstzahl an neu eröffneten Tätigkeiten (1.271) erreicht; in der Provinz Trient wurde hingegen 2016 der Spitzenwert (598)¹⁷ verzeichnet. In Tirol stieg die Anzahl an registrierten Unternehmen mit

¹⁷ Die von der Handelskammer Trient gelieferten Daten beziehen sich jedoch auf das 3. Quartal 2019, daher sind die neuen weiblichen Unternehmen, die im 4. Quartal 2019 registriert wurden, von dieser Zählung ausgeschlossen.

weiblichen Inhaberinnen insbesondere 2008 an: 2007 waren die gesetzlichen Bestimmungen abgeändert worden, was zu einer starken Zunahme der Neuregistrierungen und Gründungen von Start-ups und besonders einschneidenden Auswirkungen auf das weibliche Unternehmertum führte.

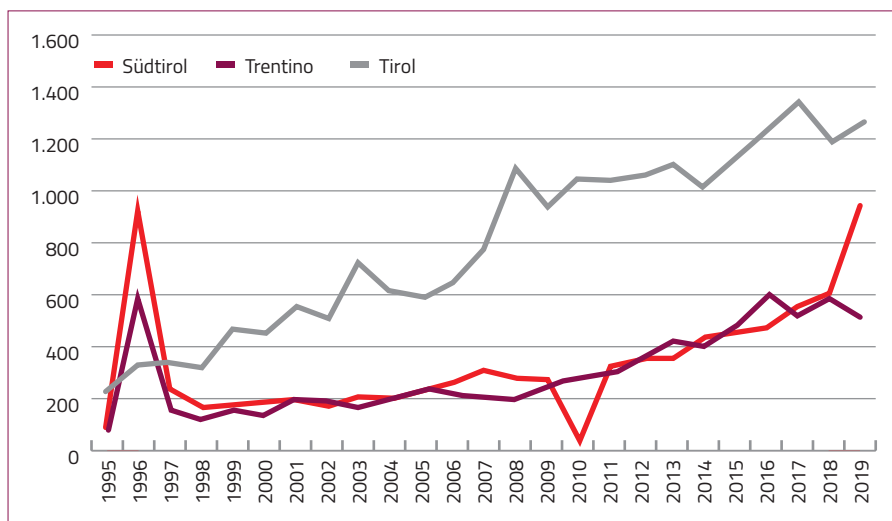
Diese Entwicklung wird in Grafik 8 verdeutlicht: Die Grafik zeigt die Entwicklung ab 1960 anhand der Gründungsjahre der weiblichen Unternehmen, die in den Handelskammern der drei Länder registriert sind. Was Tirol betrifft, verfügen wir nur über die Daten ab 1995. Dabei sei wieder berücksichtigt, dass die Daten nur zum Teil vergleichbar sind, da im Trentino und in Südtirol die Eintragung in das Handelsregister von Unternehmen mit mehreren Tätigkeiten nach Haupttätigkeit vorgenommen wird. In Tirol werden Unternehmen mit mehreren Tätigkeiten hingegen bei der Eintragung in die Wirtschaftskammer mehreren Bereichen gleichzeitig zugeordnet. Die Grafik soll somit ausschließlich die gemeinsame Tendenz in den drei Ländern aufzeigen.



Grafik 8: Weibliche Unternehmen nach Jahr des Tätigkeitsbeginns und Gebiet. Zeitreihe ab 1965. Quelle: Handelskammer Bozen, Handelskammer Trient, Wirtschaftskammer Tirol. Eigene Auswertung

In der Grafik 9 werden die Trends der Neugründungen von weiblichen Unternehmen in den drei Ländern verglichen. Ab Mitte der neunziger Jahre ist der Verlauf sehr ähnlich und zeigt eine interessante Zunahme im letzten Jahrzehnt. Die Provinzen von Trient und Bozen verzeichnen einen wichtigen Höhepunkt im Jahr 1997. Dies ist wahrscheinlich auf die Auszahlung der Zuschüsse zurückzuführen,

die mit dem Gesetz 215/1992 für das weibliche Unternehmertum eingeführt worden waren (Gennari & Lotti, 2013).



Grafik 9: Weibliche Unternehmen nach Jahr des Tätigkeitsbeginns und Gebiet. Zeitreihe ab 1995.
Quelle: Handelskammer Bozen, Handelskammer Trient, Wirtschaftskammer Tirol. Eigene Auswertung

Zusammenfassend können wir bestätigen, dass das weibliche Unternehmertum vor allem im Dienstleistungsbereich vertreten ist (insbesondere sei auf die Rolle des Tourismus in allen drei Ländern der Europaregion hingewiesen). Es verzeichnet aber auch in der Landwirtschaft und – wenn auch in bescheidenerem Maßnahme – im IT-Bereich, der eigentlich typischerweise eine Männerdomäne ist, eine Zunahme. Ein Blick auf die Betriebsgröße der weiblichen Unternehmen unterstreicht den bedeutenden Anteil der Einzelunternehmen und der Kleinstunternehmen. Die Daten scheinen die in der Fachliteratur genannten Gründe zu bestätigen, dass Frauen die selbständige Erwerbstätigkeit wählen, um Familienbetreuung und Beruf zu vereinbaren und sich auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten. Auch die weiblichen Unternehmen der Europaregion sind größtenteils „junge“ Betriebe, die erst vor wenigen Jahren gegründet wurden.

4. Die Feldforschung

4.1 Das Verfahren zur Ermittlung der betrachteten Fälle

Um die Übereinstimmung der Angaben aus der Fachliteratur mit der Lage des weiblichen Unternehmertums in den drei Ländern bewerten zu können, wurde beschlossen, direkt einige Vertreterinnen aus Südtirol, Tirol und Trentino zu kontaktieren.

Die Namenslisten wurden von den Handels- und Wirtschaftskammern der drei Länder geliefert. Die Unternehmerinnen wurden über E-Mail kontaktiert und um ihre Zustimmung zur Teilnahme an einem Interview gebeten. Erklärten sich die Unternehmerinnen dazu bereit, wurde über E-Mail ein Termin vereinbart. Insgesamt wurden 23 Interviews durchgeführt:

- 8 Unternehmerinnen wurden im Trentino befragt,
- 8 Unternehmerinnen in Südtirol,
- 7 Unternehmerinnen in Tirol.

In Anhang A, Tabelle 7 sind die befragten Unternehmerinnen aufgelistet.

15 der 23 Interviews erfolgten *face to face*, was eine höhere Qualität der erhobenen Informationen gewährleistet. Durch den Austausch mit den Unternehmerinnen konnten die Themenbereiche weiter vertieft werden, sodass bestimmte Problematiken auch verständlicher wurden. In den restlichen 8 Fällen wurden die Interviews auf spezifischen Wunsch der Unternehmerinnen oder aufgrund des aktuellen gesundheitlichen Notstandes (und der Unmöglichkeit, nach Österreich zu reisen) telematisch, über Skype, Whereby, Facetime oder andere Online-Videochats durchgeführt.

Das Forscherteam hat vorab die Themen besprochen und definiert, die anhand der Erkenntnisse aus der Fachliteratur und aus vorliegenden Umfragen im Gespräch mit den Unternehmerinnen vertieft werden sollten. Die Hauptthemen betrafen die Geschichte des Unternehmens und seine Wertvorstellungen, die interne Politik im Personalmanagement, die Organisation des Betriebes, die Sensibilität gegenüber dem Territorium und den Umweltthemen, die Bereitschaft zur Innovation und die Wahrnehmung der Stärken und Merkmale der weiblichen Betriebsführung.

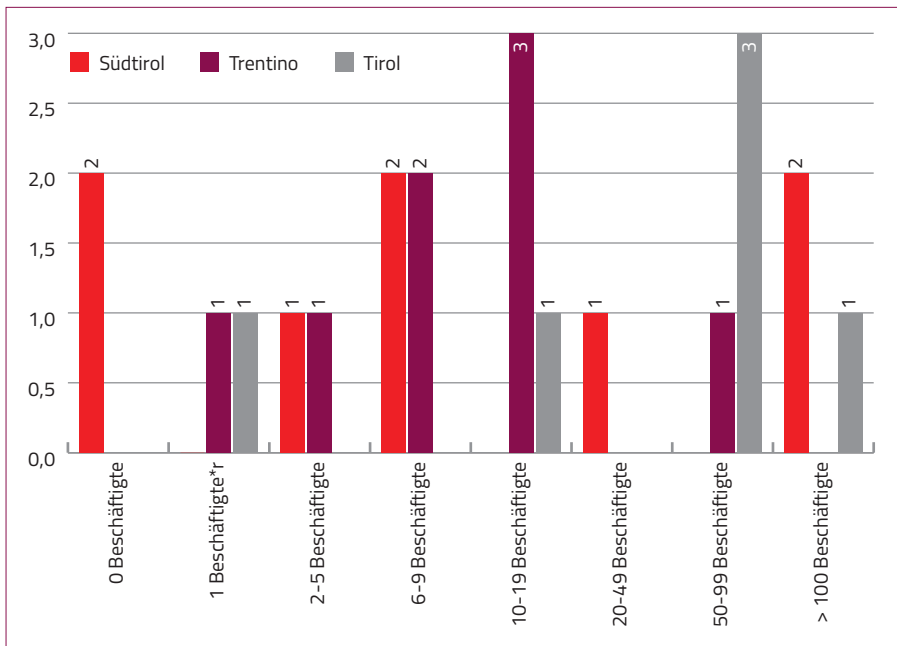
In Anhang C sind alle Fragen aufgelistet, die den Unternehmerinnen in den Interviews gestellt wurden.

4.2 Beschreibung der untersuchten Unternehmen

Bei der Untersuchung wurden sowohl Unternehmen des sekundären Sektors als auch des Dienstleistungssektors berücksichtigt, die auf dem B2B- wie auch auf dem B2C-Markt tätig sind¹⁸.

Da in der Fachliteratur hervorgehoben wird, dass die weiblichen Unternehmerinnen vor allem in Wirtschaftsbereichen mit geringer Kapitalanlage vertreten sind, also typischerweise im Tertiärbereich, konzentrierten sich die Interviews auf Unternehmen des Tertiärsektors (Groß- und Einzelhandel) und auf das Gastgewerbe sowie auf Verarbeitungsunternehmen, zu denen auch die Umwandlung

Unternehmen nach Beschäftigtenzahl und Gebiet



Grafik 10: Befragte Unternehmen nach Beschäftigtenzahl und Gebiet.

Quelle: Eigene Erhebung und Auswertung

¹⁸ Die Unternehmen Business to Business sind auf dem industriellen Absatzmarkt tätig, d.h. sie verkaufen ihre Produkte und Dienste an andere Unternehmen. Die Unternehmen Business to Consumer wenden sich hingegen an den Verbrauchermarkt und verkaufen ihre Produkte und Dienste direkt an die Verbraucher.

von Rohstoffen zur Erzeugung von Lebensmitteln gehört. Die über die Interviews erhaltenen Informationen zeigen im Wesentlichen ähnliche Merkmale der Unternehmerinnen in den drei Ländern; Unterschiede bestehen hauptsächlich in der Art und in der Lebensphase des Betriebs. Was die Größe betrifft, handelt es sich bei den befragten Unternehmen vorwiegend um Kleinst- und Kleinunternehmen, mit 6-20 Beschäftigten im Trentino und in Südtirol. Nur in vier Fällen wird die Zahl von 100 Beschäftigten überschritten. Zwei davon sind in Südtirol zu finden. In einem Fall beschäftigt der jeweilige Betrieb 180 Arbeitnehmer*innen; dabei handelt es sich um eine Genossenschaft, die unter die auf internationaler Ebene definierte Begriffsbestimmung „KMU“ fällt, während nur ein Betrieb ein Großunternehmen mit rund 10.000 Beschäftigten ist¹⁹. Die anderen zwei Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten sind in Tirol tätig und haben jeweils 124 und 160 Mitarbeitende.

In Bezug auf die Rolle der Unternehmerin bei der Aufnahme der Tätigkeit wurde vor allem nachgeforscht, ob sie den Betrieb selbst gegründet oder familienintern übernommen hat. Insgesamt haben weniger als 50% der befragten Unternehmerinnen den Betrieb selbst gegründet, während die andere Hälfte eine Führungsposition in einem seit mehr als einer Generation tätigen Betrieb übernommen hat. Mit „Neubeginn“ sind auch die Übernahme von bereits aktiven Betriebszweigen und Führungspositionen in bereits tätigen Genossenschaften und Unternehmen gemeint.

Eine eingehendere Untersuchung nach Land zeigt nur geringe Unterschiede: Was das Trentino anbelangt, stimmt die Anzahl der befragten Unternehmerinnen, welche einen bereits gegründeten Betrieb übernommen haben, mit der Zahl der Neugründerinnen überein. In Südtirol hingegen haben mehr Unternehmerinnen ihren eigenen Betrieb gegründet oder Führungspositionen in „nicht familiengeführten“ Betrieben angetreten (5 Gründungen gegenüber 3 familieninternen Übernahmen). Aus den Interviews in Tirol ergab sich, dass die Betriebskontinuität durch Nachfolge auf etwas mehr als 70% der befragten Unternehmerinnen zutrifft. Diese Daten sind im Zusammenhang mit dem oben genannten Familienkapitalismus in Trentino und Südtirol zu sehen, der ein interessanter Bestandteil der Wirtschaft ist, aber von früheren Studien über das italienische und österreichische Wirtschafts- und Produktionssystem kaum hervorgehoben wurde.

Diese Art von Unternehmen (Familienunternehmen) ist zudem nicht losgelöst vom Gebiet, in dem sie tätig ist (siehe dazu auch das Kapitel über die Verbun-

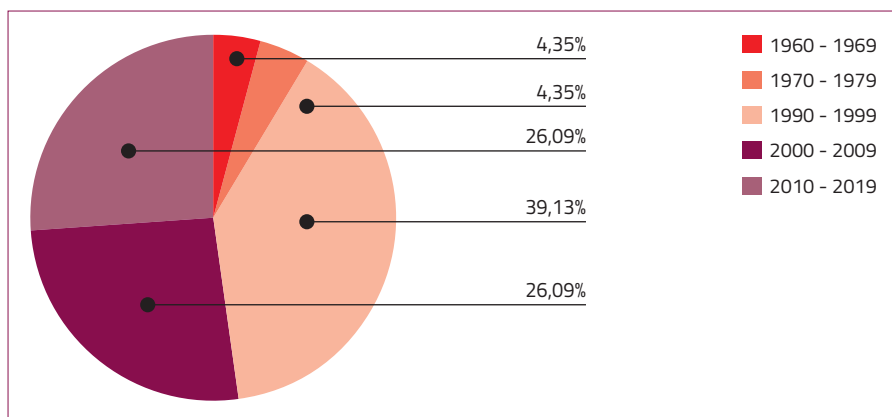
¹⁹ Laut EU-Bestimmungen, die in Italien mit dem MD vom 18. April 2015 umgesetzt wurden, sind die Kleinstunternehmen sowie die kleinen und mittleren Unternehmen solche, die „weniger als 250 Personen beschäftigen und die einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen Euro erzielen“.

denheit mit dem Territorium), und schon gar nicht von der Gemeinschaft, da sie vor allem von einem familiären Betriebsklima geprägt ist. Dies trifft auch auf das Verhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden zu, bei dem es sich mehr um eine Beziehung der einen Familie zu anderen aus demselben Gebiet handelt (siehe dazu das Kapitel über den Führungsstil und das Personalmanagement).

Was die Langlebigkeit des Betriebs betrifft, wurde das Gründungsjahr berücksichtigt, wenn der Betrieb von der befragten Unternehmerin gegründet wurde, und bei einer Nachfolge das Jahr erfasst, in dem die Unternehmerin die Inhaberschaft und die Verantwortung für das Betriebsmanagement übernommen hat.

Der Einfachheit halber werden die Ergebnisse in Grafik 11 in Jahrzehnten zusammengefasst.

Jahrzehnt der Gründung oder Übernahme



*Grafik 11: Jahrzehnt der Gründung oder Übernahme.
Quelle: Eigene Erhebung und Auswertung*

Die Daten zeigen, dass die „fruchtbarsten“ Jahrzehnte für die Gründung neuer Wirtschaftstätigkeiten in den drei Gebieten die zwischen 1990 und 1999 und die 2000er Jahre waren. Dabei werden bei der Betrachtung nach einzelnen Regionen keine besonderen Unterschiede deutlich, was auf eine grundlegend einheitliche Entwicklung des weiblichen Unternehmertums in der Europaregion wie auch in den restlichen italienischen und österreichischen Gebieten hinweist.

4.3 Die wichtigsten Ergebnisse

4.3.1 Umstände der Tätigkeitsaufnahme und Hauptschwierigkeiten

Wie bereits im ersten Teil des Berichtes erwähnt, gibt die Fachliteratur als einen der Hauptgründe für die Aufnahme einer neuer Wirtschaftstätigkeit seitens der Frauen den Wunsch nach Selbständigkeit an, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewährleistet. Eine etwas andere Perspektive ergibt sich aus den Geschichten der befragten Unternehmerinnen, von denen wie gesagt etwa die Hälfte die Nachfolge der Eltern in der Betriebsführung angetreten hat und in der Mehrzahl unabhängig vom Land ein Studium belegt hat, dessen Fachrichtung nicht in engem Zusammenhang mit der jetzigen Rolle im Betrieb steht. Ein Beispiel dafür ist eine Unternehmerin, die im Lebensmittelbereich tätig ist, aber Politikwissenschaften studiert hat; zum Zeitpunkt der Übernahme des Familienunternehmens stellte sie fest, dass sie dank ihres Studiums in einem anderen Fachbereich besser mit den täglichen Anforderungen im Management und in der Organisation umgehen konnte. Bei Unternehmerinnen hingegen, die ihren Betrieb selbst gegründet haben, spiegeln sich die Leidenschaft und das persönliche Interesse für den Geschäftsbereich auch in ihrer Ausbildung wider (so wurde zum Beispiel nach einem Grafikstudium eine Agentur für Grafik und Design gegründet).

Das Thema Ausbildung spielt – wie von Elam (2019) betont – bei Untersuchungen über das weibliche Unternehmertum eine große Rolle, da die Neigung zur unternehmerischen Tätigkeit steigt, je höher der Abschluss ist. Zu betonen ist zudem die Bedeutung, welche die befragten Unternehmerinnen der Weiterbildung beimessen. Der Großteil von ihnen hat erklärt, nach der Gründung des Betriebes oder der Nachfolge an der Betriebsspitze Berufsbildungskurse oder Masterlehrgänge im Zusammenhang mit den betrieblichen Tätigkeitsbereichen besucht zu haben, da die Verbesserung der eigenen Kompetenzen strategisch sehr wichtig sei. Diese Aussage wurde nach der Auswertung auch von der Bereitschaft der Unternehmerinnen, ihren Mitarbeiter*innen Ausbildungskurse anzubieten, bestätigt. Auf die Analyse der Beziehungen zur Belegschaft gehen wir noch später näher ein; an dieser Stelle sei nur gesagt, dass alle befragten Unternehmerinnen die Ausbildung des Personals für eine sehr wichtige Voraussetzung halten, in die man investieren sollte, wenn das Unternehmen auf dem Markt wettbewerbsfähig bleiben soll.

Die Unternehmerinnen haben in ihren Interviews auch die Schwierigkeiten genannt, auf die sie zu Beginn der unternehmerischen Tätigkeit gestoßen sind und die sich meist auch mit neuen Phasen im Privatleben überschneiden. Dies gilt

sowohl für Betriebsgründerinnen als auch Nachfolgerinnen. Wie bereits aus der Fachliteratur (Brush et al., 2009) hervorgegangen ist, haben einige Unternehmerinnen auch allgemein Schwierigkeiten, das Familienleben mit der Betriebsführung zu vereinbaren, da keine Mutterschaftsunterstützungen für Frauen in leitenden Positionen vorgesehen sind. Die gegebenenfalls vorgesehenen Maßnahmen wie die Projekte zur Unterstützung von Unternehmerinnen und selbständigen Arbeitnehmerinnen wie z.B. das Projekt Co-Manager im Trentino, werden als kaum hilfreich empfunden.

Die Unternehmerinnen, die Führungspositionen im Familienunternehmen übernommen haben, haben Probleme in Verbindung mit dem Generationenwechsel angehen müssen. Dieser wird allgemein als ein sehr heikler Moment bezeichnet: Es gilt hier, Innovationen im Produkt- und Verfahrensbereich, aber auch in der seit Jahren „eingefahrenen“ Arbeitsorganisation durchzusetzen. Sich gegenüber Kunden, Lieferanten und vor allem den Mitarbeitenden zu behaupten, wird oft als ein Prozess bezeichnet, bei dem die Unternehmerin zunächst das Profil der „Tochter des Chefs“ überwinden und sich dann ihren Platz in der Führung erobern muss. In einigen Fällen war auch die Tatsache, die Jüngste im Betrieb zu sein, beim Generationenwechsel sehr belastend; mitunter mussten sogar einige Mitarbeiter entlassen werden, die der neuen Führung keinen Respekt entgegenbrachten. Der Großteil der befragten Unternehmerinnen, die bereits eine längere Erfahrung in der Betriebsleitung aufweisen, betont außerdem, dass es wichtig ist, bei der Übernahme die zuvor erreichte Qualitätsebene als grundlegende Voraussetzung für die Wahrung der Kundenbeziehungen beizubehalten.

Im Gegensatz dazu berichten die Unternehmerinnen, die ihren eigenen Betrieb gegründet haben, dass die größten Schwierigkeiten bei der Aufnahme der Tätigkeit im Aufbau und in der Bindung eines Kundenstamms sowie in der Marktpositionierung als glaubwürdiges Unternehmen, das die Kundenerwartungen erfüllt, bestanden. Nicht zuletzt erwiesen sich auch die Suche geeigneter Mitarbeiter*innen und der Zugang zum erforderlichen Kapital in der ersten Betriebsphase als besonders schwierig. Vor allem die jüngeren Unternehmerinnen beklagten zudem eine mangelnde Vorbereitung durch das Hochschulstudium und in der Berufsausbildung auf die Führung und die Erfüllung der bürokratischen, verwaltungstechnischen und buchhalterischen Aufgaben. Dieser letzte Aspekt spiegelt auch das wider, was bei Betrachtung der Profile von Teilnehmern an Kursen der Harvard Business School sichtbar wurde, nämlich die mangelnde Teilnahme und die geringeren Kenntnisse im Geschäftsmanagement seitens der Frauen. 1975 waren nur 11% der Studenten Frauen, 2012 dann 36% - ein immer noch zu geringer Prozentsatz.

4.3.2 Zugang zum Kredit und zu den Stützmaßnahmen für unternehmerische Tätigkeiten

In den Interviews wurde auch das Thema des Kreditzugangs angesprochen. Die bereits in der Fachliteratur behandelten Schwierigkeiten der Unternehmerinnen, sich das für die Tätigkeitsaufnahme erforderliche Startkapital über Bankfinanzierungen zu beschaffen, wurden auch in den Interviews genannt. Aus den Interviews ging hervor, dass ein Großteil der weiblichen Unternehmen im Trentino und in Südtirol ihr eigenes Kapital eingesetzt hat, um den Betrieb zu starten, was die Probleme der Kreditinstitute bei der Finanzierung ihrer Betriebe – vor allem in den letzten 10-15 Jahren – bestätigt hat. Nur in einem Fall hat eine Tiroler Unternehmerin einen Beitrag für die Gründung des Unternehmens beansprucht.

Unter den neuen Finanzierungsformen wurde das *Crowdfunding* von einem Betrieb in Südtirol für das Sammeln von Kapital für die Tätigkeitsaufnahme eingesetzt. Dies entspricht allerdings nicht den Angaben in der Fachliteratur über das weibliche Unternehmen, welche das Crowdfunding als recht häufiges Finanzierungsinstrument für Unternehmerinnen in anderen geografischen Gebieten dargelegt haben. Eine mögliche Erklärung dafür könnte sein, dass solche Fälle nicht von den Interviews betroffen waren, jedoch in der Gesamtheit der weiblichen Unternehmen der drei Länder hingegen wie in der Fachliteratur beschrieben solche Finanzierungen beansprucht werden.

Ist die anfängliche Hürde der Finanzierung für die Tätigkeitsaufnahme überwunden, hängt die Beanspruchung von traditionellen Finanzierungsformen für die späteren Investitionen wie für alle Unternehmen von der wirtschaftlichen Solidität und der Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes auf dem Markt ab. Beinahe alle in den drei Gebieten befragten Unternehmerinnen stießen dabei auf weitaus weniger Schwierigkeiten bei den Banken, sodass sie ihr Wachstum und ihre Vermögensbasis festigen konnten.

Zehn der befragten Betriebe haben parallel zum Bankkredit auch eigenes Kapital verwendet, um die Investitionen zur Steigerung der Betriebsproduktivität zu finanzieren.

In den Interviews kam zudem ein Thema zur Sprache, das in der Fachliteratur kaum behandelt wird, nämlich der Zugang und die Beanspruchung von regionalen, staatlichen und europäischen Zuschüssen. Dabei wurden unterschiedliche Situationen in den drei Gebieten aufgedeckt. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen in den drei Regionen hat auf unterschiedlicher Ebene Stützmaßnahmen oder Beiträge für das Unternehmertum beansprucht, vor allem für den Bereich

Forschung und Entwicklung, Innovation, Umbau und Investitionen, Ausbildung der Humanressourcen und Neueinstellungen. Trotzdem erklären viele Betriebe, bei der Suche nach den erforderlichen Informationen für den Zugang zu Ausschreibungen auf bedeutende Hindernisse gestoßen zu sein bzw. den erforderlichen Personal- und Zeitaufwand für eine ungewisse Finanzierung als zu hoch betrachtet zu haben. Man beachte, dass nur eine sehr kleine Minderheit (Start-ups oder Betriebe in der Anfangsphase) in den Genuss der besonderen, für das weibliche Unternehmertum vorgesehenen Beiträge gekommen ist. Lediglich ein Betrieb aus dem Trentino konnte erfolgreich an einer entsprechenden Ausschreibung teilnehmen. Erwähnenswert ist jedoch auch der Fall einer in Südtirol tätigen Genossenschaft, die zur Gänze mit öffentlichen Landesbeiträgen und europäischen Geldern finanziert wurde.

4.3.3 Management der Humanressourcen: Arbeitsumfeld, Mutterschutz und Ausbildung des Personals

Ein bedeutender Teil der Interviews und der ausgewerteten Ergebnisse betreffen das Management der Humanressourcen und der Arbeitsumgebung, die als Herzstück des Betriebes betrachtet werden. In Bezug auf das Arbeitsumfeld haben die Unternehmerinnen der drei Regionen sehr ähnliche Meinungen und Bewertungen ohne bedeutende Unterschiede zwischen den einzelnen Wirtschaftssektoren geäußert. Es wurde deutlich, dass dem Team Working, der Schaffung einer familiären Umgebung und der Verantwortlichkeit für die Bedürfnisse der anderen viel Aufmerksamkeit gilt. Es herrscht allgemein die Überzeugung – wie oft von den Unternehmerinnen betont wurde, die ein Familienunternehmen übernommen und entsprechende Änderungen und Innovationen in diesem Bereich eingeführt haben – dass ein entspanntes Arbeitsumfeld, in dem sich alle einer größeren Gruppe zugehörig fühlen und die Bedürfnisse nach Vereinbarkeit von Arbeit und Familie berücksichtigt werden, die Voraussetzung für eine höhere Arbeitsleistung ist. Die eingangs vorgelegten Informationen aus der Fachliteratur (Bögenhold and Klinglmair 2015) werden also von den Aussagen der Unternehmerinnen über ihre Mitarbeiter*innen bestätigt. Die in der Fachliteratur angesprochene größere Bedeutung, die in den von Frauen geführten Unternehmen einer angenehmen Arbeitsumgebung und der Selbstverwirklichung der Humanressourcen beigemessen wird, findet auch bei den befragten Unternehmerinnen Bestätigung, die diese als Grundwerte des betrieblichen Handelns betrachten.

Damit ist eine größere Arbeitsflexibilität verbunden, die jede Aufgabe zu einer willkommenen Herausforderung macht. Diese familiäre Dimension ist natür-

lich bei zunehmender Beschäftigtenzahl schwieriger zu handhaben; doch auch in den größeren Betrieben betrachten die Unternehmerinnen den Aufbau von langfristigen Vertrauensverhältnissen mit den eigenen Mitarbeitenden als einen wesentlichen Faktor. Flexiblere Kriterien bei der Arbeitsorganisation dienen auch der Motivation der Mitarbeitenden, der Reduzierung des Personalwechsels und der Maximierung der positiven Auswirkungen von Investitionen in die Ausbildung und in die Eingliederung neuer Ressourcen. Der Aufbau des betrieblichen Organigramms und die entsprechenden Folgen für das Management und die Arbeitsorganisation hängen natürlich von der Betriebsgröße ab, die maßgebend für die Unterschiede in den drei Regionen ist. Der Großteil der Unternehmerinnen neigt unabhängig vom Standort des Unternehmens zu einer flachen Betriebsorganisation mit wenigen Hierarchieebenen, in der die Mitarbeiter zur Teilnahme an den Entscheidungsfindungen angeregt werden. Dies ist in kleineren Betrieben leichter umsetzbar, während in komplexer gestalteten Unternehmen mit einer größeren Anzahl an Abteilungen der Aufbau einer Pyramide mit unterschiedlichen Verantwortungsebenen erforderlich ist. Die Unternehmerinnen der Betriebe mit einer höheren Beschäftigtenzahl legen keine Chefrolle fest, sondern ziehen es vor, auf jeder Ebene einen „natürlichen“ Leader einzusetzen, sofern dieser fähig ist, die Mitarbeiter anzuregen und die Fähigkeiten der Humanressourcen ans Licht zu bringen, den Austausch zu fördern und hohe Qualitätsstandards anzustreben. Auch in den Fällen, in denen die Organisation hierarchisch aufgebaut ist, muss das gewählte Modell laut Aussage der Unternehmerinnen die Fähigkeiten der Personen zur Geltung bringen. Eine Unternehmerin hat sich im Interview diesbezüglich wie folgt geäußert:

„Um eine so große und lokalisierte Geschäftstätigkeit zu verwalten und die hohen Qualitätsstandards beizubehalten, ist die Anwendung eines hierarchischen Modells erforderlich. Dabei geht es aber nicht um Überlegenheit, sondern vielmehr um ‚Mentoring‘.“

(Südtiroler Unternehmerin)

Die Analyse der gesammelten Daten hat ergeben, dass die „Größenschwelle“ zwischen einer flachen und einer (auch nur mit wenigen Ebenen ausgestatteten) hierarchischen Organisation über 15 Beschäftigten liegt. Erst ab dieser Größe beginnt ein Unternehmen nämlich, sich auf verschiedenen Ebenen zu gliedern.

Die Betriebe mit den höchsten Beschäftigungszahlen, die im Trentino, in Tirol und in Südtirol befragt wurden, haben zusätzliche Dienste für die zusätzliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder einen höheren Schutz für die eigenen Beschäftigten eingeführt. Die entsprechenden Maßnahmen wurden in einigen

Fällen auch durch ein Family Audit²⁰ oder als *Great Place to Work*²¹ zertifiziert, auch dank betrieblicher Wohlfahrtsleistungen, wie zum Beispiel Teilzeit für Mütter, betriebliche Kinderbetreuung und regelmäßige Bewertung der *Employee Satisfaction* zur kontinuierlichen Verbesserung der Beziehungen.

Es hat sich herausgestellt, dass die Mutterschaft den Unternehmerinnen tendenziell ein Anliegen ist, unabhängig davon, ob sie selbst Mütter sind oder nicht. Ein Großteil der befragten Unternehmerinnen hat erklärt, dass die Nachricht einer Schwangerschaft im Betrieb mit großer Freude aufgenommen wird. Dies bestätigt, dass in den meisten Fällen ein entspanntes, offenes und unter vielen Aspekten „familiäres“ Arbeitsklima herrscht. Eine Unternehmerin hat diese Überzeugung mit den folgenden Worten bekräftigt.

„Die Mutterschaft ist kein Moment des ‚Ausschlusses‘ von der Arbeit, sondern vielmehr eine konkrete Möglichkeit, um ein Gleichgewicht zwischen den Bedürfnissen der Familie und den Aufgaben und Verantwortungen im Betrieb zu finden. Der Ressource wird somit mehr Verantwortung und Aufwertung zugeteilt.“
(Südtiroler Unternehmerin)

Aus den Interviews sind eine offene Haltung und vor allem die Sorge um die Sicherheit der schwangeren Beschäftigten hervorgegangen. Neben der Umsetzung der entsprechenden kollektivvertraglichen Bestimmungen und der Anerkennung der gesetzlich zustehenden Zulagen nannten die Unternehmerinnen auch spezifische Maßnahmen wie Teilzeit und flexible Arbeitszeiten, um auf die einzelnen Bedürfnisse einzugehen. Diese Trends sind in allen drei Regionen ohne größere Unterschiede zu beobachten und spiegeln die Betriebskultur und -politik der Unternehmen wider.

Ein weiteres Thema im Humanressourcenmanagement ist die Ausbildung, die von einigen Unternehmerinnen als maßgebender Erfolgsfaktor genannt wurde und den Personen und demzufolge auch dem Betrieb einen Mehrwert sichert. Bei rapiden Veränderungen in der Gesellschaft und in der Wirtschaft wird die Ausbildung des Mitarbeiters je nach ausgeübten Aufgaben in unterschiedlicher

20 Das „Family Audit“ ist eine Zertifizierung mit entsprechendem Markenzeichen, welche eine Organisation als familienfreundliche Organisation bescheinigt, wenn sie die Anforderungen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf der eigenen Beschäftigten berücksichtigt.

21 Die Zertifizierung „Great Place to Work“ bescheinigt die Qualität des Arbeitsumfeldes, die Qualität der betrieblichen Arbeitsplatzkultur und die auf Vertrauen basierten Beziehungsmodelle.

Weise angeboten. Die Kurse über das Kerngeschäft des Unternehmens finden oft intern statt; der Großteil der befragten Betriebe investiert jedoch auch regelmäßig in Kurse zur Entwicklung der Soft Skills der eigenen Beschäftigten. In diesem Punkt werden weder auf territorialer Ebene noch nach Wirtschaftssektor des Unternehmens Unterschiede festgestellt: Ein Unterscheidungsmerkmal der für die Mitarbeitenden vorgesehenen Ausbildungskurse ist hingegen die Art des Marktes. Bei Betrieben B2C, bei denen die Mitarbeiter*innen viel Kontakt mit Kunden haben, liegt der Schwerpunkt der Ausbildung auf dem Dienst oder Produkt, aber auch auf der korrekten Kommunikation mit dem Kunden und auf Fehlermanagement. Bei B2B-Unternehmen betrifft die Ausbildung eher technische Informationen und spezifische Merkmale des vertriebenen Produktes oder angebotenen Dienstes. Wie bereits vorausgeschickt werden berufsbildende Kurse und Ausbildungen sowohl von internem Personal abgehalten als auch bei externen Fachfirmen „erworben“. In diesem Zusammenhang hat sich eine andere Unternehmerin wie folgt geäußert.

„Die Ausbildung des Mitarbeiters ist von strategischer Bedeutung und ein maßgebendes Merkmal, vor allem in dieser Zeit des schnellen Wandels.“

(Unternehmerin aus dem Trentino)

In Bezug auf diesen wichtigen und von den Unternehmerinnen der drei Regionen sehr geschätzten Faktor betonten einige Unternehmerinnen, dass dafür auch in Hinblick auf die zunehmende Komplexität der Betriebsprozesse und den rapiden Wandel der Technologien und des Marktes größere Zuschüsse für die Ausbildung erforderlich wären. Die Beschäftigten bilden nicht nur den Hauptkontakt zu Kunden und Lieferanten, sondern sind auch Träger der für die Betriebstätigkeit erforderlichen Kompetenzen. Daher bedarf es nach Ansicht der befragten Unternehmerinnen einer aufmerksamen Personalführung, vor allem aber einer kontinuierlichen Ausbildung, um das gewonnene Know-how nicht zu verlieren.

In den Interviews wurde auch das schwierige und taktvoll zu behandelnde Thema des Konfliktmanagements und der Entlassung von Beschäftigten angesprochen. Für die Unternehmerinnen sind dies besonders heikle Momente, die einen großen Zeit- und Kraftaufwand für die Gegenüberstellung unterschiedlicher Sichtweisen mit entsprechenden finanziellen Einbußen erfordern. Einige Unternehmerinnen sind der Auffassung, dass solche Situationen schnell gelöst werden sollten: Rund 15 Unternehmerinnen aus allen drei Ländern haben erklärt, ein oder mehrere Probleme mit Beschäftigten und Lieferanten gehabt zu haben. Unternehmerinnen ziehen zwar prinzipiell außergerichtliche Lösungen (über die Arbeitsagentur und die Gewerkschaften) vor, doch sind diese nicht immer mög-

lich. In mehr als der Hälfte der Fälle musste ein Anwalt eingeschaltet werden. Wenngleich die Streitfälle oft mit einer Zahlung seitens der Unternehmerinnen enden, haben einige erklärt, auch aus diesen Erfahrungen wichtige Erkenntnisse für die *Leadership* gesammelt zu haben. Sie haben daraus gelernt, rechtzeitig die Anzeichen einer gegenseitigen Unzufriedenheit zu erkennen, um solche Situationen bremsen zu können, bevor sie ausarten. Einige befragte Unternehmerinnen haben auch behauptet, nach vergangenen Streitfällen mit Beschäftigten bei der Auswahl neuer Beschäftigter viel vorsichtiger zu sein und dabei zu versuchen, die Merkmale und Profile zu definieren, durch die die Gefahr von Streitfällen und entsprechende Problemlagen vermieden werden können.

4.3.4 Innovation und Digitalisierung

Laut der im ersten Teil genannten Studie von OECD, World Bank und Facebook neigen die von Frauen geführten Betriebe weltweit eher als die männliche Gegenseite dazu, digitale Mittel für Kommunikation und kundenausgerichtete Online-Werbung und *Prospect*²² zu nutzen, um die Kommunikation mit den Lieferanten zu verbessern, die Sensibilisierung in Bezug auf Produkte oder Dienste zu stärken, die Lieferung von Informationen über den Betrieb und die Führung von internen Geschäftsprozessen zu verbessern (*Facebook, OECD, The World Bank, 2017*). Facebook, das bekannteste Social Network für Privatpersonen und Betriebe, hat die digitale Fläche *She means business* geschaffen, auf der Unternehmerinnen Netzwerkarbeit betreiben, ihre Tätigkeit durch Online-Ausbildung weiterentwickeln und Informationen und Wissen austauschen können (*Shemeansbusiness, 2020*).

Es war interessant zu beobachten, inwieweit die Interviews mit den Unternehmerinnen der Europaregion den Ergebnissen der obengenannten Untersuchung entsprechen. Der Großteil der Unternehmerinnen ist der Auffassung, stark digitalisiert zu sein, da sie Technologien zur Vereinfachung der Führungsabläufe einsetzen und allmählich die herkömmlichen Arbeitsmittel ersetzen, indem sie die Arbeitsflüsse schlanker gestalten und wo möglich Vorgänge und Tätigkeiten automatisieren. In Bezug auf einige für das eigene Geschäft „notwendige“ Investitionen (zum Beispiel Photoshop und Indesign für Grafiker, oder OTA und Booking engine für einen kleinen Gastbetrieb) erklärten die Unternehmerinnen, dass einige technologische Aufbesserungen wirtschaftlich wie auch ausbildungsmäßig sehr aufwändig seien.

22 Potenzielle Kunden, die das Angebot des Unternehmens noch nicht erreicht hat.

Bei der Beschreibung des Digitalisierungsprozesses im Betrieb nannten die Unternehmerinnen hauptsächlich folgende Technologien:

- Betriebssoftware, um die Leistung des Betriebes zu überwachen, auszuwerten und zu optimieren;
- interne Softwares, um die Produktions- bzw. Lieferphasen und die Logistik zu optimieren und die Verfolgung derselben zu gewährleisten;
- Cloudsysteme, die als ausgezeichnete Onlinedienste zur Speicherung aller Dokumente auf Remote-Server angesehen werden und den Zugang und die Bearbeitung dieser Dokumente von jeglichem Gerät aus ermöglichen.

Laut den befragten Unternehmerinnen bewirkt die betriebsinterne Digitalisierung eine Art „Entmaterialisierung“ des Arbeitsplatzes und gewährt den Mitarbeiterinnen, die außerhalb des Sitzes bzw. in anderen Sitzen arbeiten, durch die Schaffung eines geteilten Online-Raumes mehr Autonomie in der Organisation.

Die Analyse der Ergebnisse zeigt, dass sich die Investitionen in die Digitalisierung auf die Verbesserung des Managements und der internen Kommunikation konzentrieren, während die Beanspruchung von technologischen Instrumenten für die Kommunikation nach außen und die *Lead generation*²³ in allen drei Ländern und praktisch in allen Wirtschaftssektoren der befragten Unternehmen eher bescheiden ist.

Auch die Innovation ist den befragten Unternehmerinnen ein großes Anliegen, vor allem in der Errichtung neuer Verfahren oder Produkte. Wie auch von einem Teil der Fachliteratur hervorgehoben wurde, besteht ein positives Verhältnis zwischen der Anwesenheit einer Frau in Führungspositionen und der Neigung des Betriebes zur Innovation (Lewis-Frayne et al., 2020). Aus den Interviews ging hervor, dass die Unternehmerinnen die Innovation für eine unentbehrliche Variable in Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit der bearbeiteten Märkte und für eine Chance zur Kosteneinsparung halten. In den größeren Betrieben ist der *Innovation Manager* vorgesehen, der die Prozesse im Sinne einer *disruptive innovation* optimiert.

4.3.5 Umweltschutz und Beziehung zum Territorium

Wie bereits in der Kontextanalyse betont, kann die Beziehung zwischen Unternehmen und Gebiet das betriebliche Wachstum anregen oder bremsen, da es die

²³ Erzeugung einer Liste potenzieller Kunden, die an den Produkten oder Diensten eines Unternehmens interessiert sein könnten.

Beziehungen zwischen den Anbietern anregt und die Marktnachfrage moduliert. Die Ergebnisse der Gespräche mit den Unternehmerinnen bestätigen die Bedeutung der Lage in einem bestimmten geografischen Gebiet, in dem relativ leicht qualifiziertes Personal gefunden werden kann, der Normenapparat im Vergleich zu anderen Gebieten leichter zugänglich ist und der einen Mehrwert für die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen auf dem Markt darstellt.

Aus der Betrachtung der einzelnen Gebiete wird deutlich, dass die Unternehmerinnen aus dem Trentino der Auffassung sind, ihr Territorium könne wichtige Beziehungen zwischen den Unternehmen fördern; sie werten es somit als eine fruchtbare Umgebung, in der unternehmerische Tätigkeiten betrieben werden können und sich das Unternehmen als Teil einer Wirtschaft und eines lokalen Systems fühlt. Dies regt auch die Entstehung eines regelrechten Wertesystems an. Laut den Unternehmerinnen aus dem Trentino, die im Lebensmittelbereich und im Tourismus tätig sind, wirkt sich das positive Bild der Marke „Trentino“ bei den Verbrauchern direkt aufwertend auf die Produkte und Dienstleistungen des Gebietes aus, unabhängig davon, ob sie für den Großvertrieb oder für Marktnischen bestimmt sind.

Anderer Meinung sind hingegen die Unternehmerinnen, die hauptsächlich im Transportwesen und in der Kommunikation tätig sind. Diese erklären, keine objektiven Vorteile auf betrieblicher Ebene zu sehen, da sie von den Hauptanbindungen weit entfernt sind. In ähnlicher Weise erklären auch die Betriebe, die sich mit Diensten, Innovation und „kreativen“ Ideen befassen, in der Beziehung zum eigenen Territorium und im Wettbewerb mit Unternehmen aus anderen Ländern stark eingeschränkt zu sein. Aus den Bemerkungen der Unternehmerinnen lässt sich schließen, dass vor allem jene Tätigkeiten Vorteile aus der Lage im Trentino ziehen, bei denen das Gebiet selbst direkt oder indirekt Teil des Angebots ist (z.B. im Tourismus). In anderen Bereichen wird die geografische Lage hingegen kritischer bewertet, da sie das Management erschwert.

Südtirol wird in den Interviews mit den Unternehmerinnen aufgrund seines „gemischten“ kulturellen und gesellschaftlichen Gewebes und seiner Zweisprachigkeit als strategisches Gebiet für das Unternehmertum gepriesen. Für diejenigen, die in einem stark standort- oder kultur- bzw. traditionsgebundenem Geschäft tätig sind (z.B. im Tourismus), bestehen in Südtirol mehr Möglichkeiten, einen maßgeschneiderten und hochwertigen Dienst zu liefern. Die geografische Nähe ermöglicht einen direkten Kundenkontakt und den Aufbau enger Beziehungen. Die strategische Lage an der Grenze zwischen dem italienischen, österreichischen und deutschen Markt erleichtert zudem in einem gewissen Sinne den Zugang zu den europäischen Märkten.

Im Laufe der Gespräche ist oft die Frage der Südtiroler Regelwerke angesprochen worden, die bisweilen als „enger“ angesehen werden, aber bessere Ergebnisse gewährleisten, vor allem hinsichtlich des Gebietsschutzes. Aus diesem Grund sind die Unternehmen, die Südtiroler Rohstoffe für das eigene Geschäft verwenden, wettbewerbsfähiger, da der größere Schutz auch eine Aufwertung und Garantie für die Qualität des Gebiets sowie für die angebotenen Dienste und Produkte darstellt.

Auch die Tiroler Unternehmen haben laut Aussage der befragten Unternehmerinnen eine gute Beziehung zu dem Territorium; dieses ermöglicht auch dank der verbreiteten Umweltschutzkultur die Verwendung von Rohstoffen mit zertifizierter Qualität und lokaler Abstammung. Was hingegen kritisiert wird, wenn auch nur in bescheidenen Tönen, ist die starke „Zentralisierung“ auf Innsbruck. Dadurch werden die geografisch entlegeneren Unternehmen benachteiligt, da sie oft auf sehr begrenzten Märkten mit starker Konkurrenz tätig sind.

Die Ergebnisse der Interviews mit den Unternehmerinnen scheinen den Hinweisen aus der Fachliteratur zu entsprechen, die das Konzept der „Eins-zu-eins-Beziehung“ zu dem Territorium einführt. Diese drückt sich in der emotionalen Verbundenheit („Sorge um das Territorium“) als auch in der zweckdienlichen Verbundenheit („das Territorium zugunsten des Unternehmens nutzen“) aus (Kibler, 2015).

Die Beziehung der Betriebe in Trentino, Südtirol und Tirol zum eigenen Territorium scheint also stabil und dauerhaft zu sein. Dies bedeutet auch, dass der Kontext, in dem die Betriebe tätig sind, Teil eines gegenseitigen Austausches ist, aus dem beide Parteien (und gegebenenfalls auch die anderen Stakeholder) Vorteile ziehen. Einige Unternehmerinnen denken auch an die Nachhaltigkeit ihrer betrieblichen Entscheidungen, indem sie zur Verbesserung des gesellschaftlichen Gefüges im Territorium beitragen (etwa durch Sponsoring von Sport- und Kulturvereinen oder Beteiligung an Vereinen, Verbänden, Kooperationen, Wirtschaftsverbänden, etc.). In diesem Zusammenhang bestätigen die befragten Unternehmerinnen die Bedeutung der Anerkennung ihres Geschäfts seitens der lokalen Bevölkerung, die sie durch die Beteiligung an Tätigkeiten zur Verbesserung des allgemeinen Wohlbefindens erwidern. Diese Betriebe können in diesem Sinne als *place-based Enterprises*²⁴ (Seghezzeo, 2009) angesehen werden, da sie

24 Unternehmen, die nicht nur über ihre Betriebstätigkeit, sondern auch durch das Mittragen von gesellschaftlichen und kulturellen Zielen mit ihrem Gebiet verbunden sind.

fähig sind (und sich wünschen), in Hinblick auf die soziale Nachhaltigkeit einen Mehrwert für das Territorium zu schaffen (Lang, 2014). Wie wir bereits oben gesehen haben, neigen die Betriebe, die das Territorium als Hauptquelle für die Beschaffung der Rohstoffe nutzen, eher dazu, den Umweltschutz und die soziale Gerechtigkeit zu unterstützen. Dies sind auch laut Fachliteratur (Shrivastava, 2013) wichtige Faktoren für die nachhaltige Tätigkeit eines Betriebes.

Der Aspekt Umweltschutz wurde von den befragten Frauen oft angesprochen. Es herrscht ein reges Interesse für interne Maßnahmen zur Eindämmung der Umweltbeeinträchtigungen, auch wenn die Betriebe nur in wenigen Fällen über Umweltzertifizierungen verfügen. Dabei werden die verschiedensten Maßnahmen ergriffen - vom Einsatz von Recyclingmaterial (Papier) bis hin zur Eindämmung des Energieverbrauchs und zu den Kompensationsprogrammen des CO₂-Fußabdruckes²⁵. Der Großteil der Unternehmerinnen aller drei Regionen hat sich – ohne wesentliche Unterschiede nach Wirtschaftssektor – dafür entschieden, die Produktions- und Logistikprozesse zu optimieren, um die Umweltschäden zu reduzieren und sich einem umweltfreundlicheren Modell zu nähern. Im Allgemeinen tätigen Betriebe mit Umweltzertifizierungen tendenziell Investitionen in diesem Bereich, da dies auch eine Voraussetzung für die Teilnahme an Ausschreibungen und Vergaben ist und sie so ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit wahren können (z.B. Anbieter von Dienstleistungen oder Hersteller von Lebensmittelprodukten). In den befragten Betrieben der Gebiete der Europaregion sind vor allem folgende Umweltzertifizierungen zu finden:

- PEFC: ein nationales Forstzertifizierungssystem, das durch einen partizipativen Prozess entwickelt wird, an dem verschiedene Interessenträger beteiligt sind, und das an die lokalen Prioritäten und Bedingungen angepasst wird²⁶;
- ISO 9001: die Bezugsnorm für die Planung, die Umsetzung, das Monitoring und die Verbesserung der operativen Prozesse zur Unterstützung des Betriebes zwecks Implementierung eines Managementsystems;
- EMAS: Instrument zur Bewertung und Verbesserung der Umweltleistungen einer Organisation, die der Öffentlichkeit und den Stakeholdern genaue Informationen über das Umweltmanagement liefert.

25 Mit der Kompensation des CO₂-Fußabdruckes wird die Treibhausgasbilanz ausgeglichen. Wer CO₂ in die Atmosphäre abgibt, wird als „Schuldner“ entsprechend der jeweiligen Menge betrachtet: jede Tonne CO₂ entspricht einem Carbon Credit (Kohlenstoffkredit). Betriebe, die Kompensationsprojekte umsetzen, tragen konkret zur Eindämmung der schädlichen Wirkungen ihrer Tätigkeit (zum Beispiel durch Pflanzen von Bäumen) über die Kohlenstoffkredite bei.

26 Quelle: www.pefc.it/cosa-facciamo

4.3.6 Führungsstil und Geschlecht

Wie im ersten Teil bereits hervorgehoben, ist der Zusammenhang zwischen Anerkennung der Führungsrolle und Geschlecht in der Fachliteratur ein wichtiger Aspekt, der auch in den Interviews behandelt wurde. Die Unternehmerinnen scheinen sich über den Einfluss des Geschlechts auf die Anerkennung der eigenen Rolle an der Spitze des Betriebes einig zu sein, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung.

Unabhängig von der Entwicklungsphase des Betriebes, von seiner Größe und vom Territorium ist eine Unternehmerin als Frau anfangs benachteiligt; der Großteil der Befragten hat erklärt, bei der Aufnahme der Tätigkeit auf kleinere oder größere Schwierigkeiten in Verbindung mit der Anerkennung der eigenen Führungsposition bei Lieferanten, Kunden und Beschäftigten gestoßen zu sein. Dies ist natürlich vom Markt abhängig, auf dem der Betrieb tätig ist, und scheint vor allem auf Bereiche zuzutreffen, die traditionsgemäß von Männern dominiert werden.

Die Schwierigkeiten bei der Anerkennung der eigenen Führungsrolle gehen vor allem von Kunden und Beschäftigten aus; es fällt ihnen schwer, einem weiblichen Geschäftspartner oder Arbeitgeber dieselbe Bedeutung wie einem Mann beizumessen, da die Frauen laut Aussage einiger Unternehmerinnen nicht als fähige „Befehlskraft“ angesehen werden.

Eine kleine Minderheit hat diese Anfangsschwierigkeiten als Ansporn gesehen, ihr Bestes zu geben, die Partner von ihrem Wert zu überzeugen und sich somit deren Wertschätzung zu verdienen; der Großteil der Unternehmerinnen litt jedoch laut eigener Aussage unter diesem mangelnden Vertrauen in ihr Potenzial. Dieses Problem konnte durch Kompetenz und Entschlossenheit gegenüber den Handelspartnern und mit einem eigenen Führungsstil und korrekten Beziehungen zu den Mitarbeiter*innen überwunden werden. Hier zeigt sich, welchen Weg viele Unternehmerinnen (nicht nur die befragten) beschreiten, um von der sogenannten informellen zur formellen Führung überzugehen. Die befragten Unternehmerinnen sind allerdings auch davon überzeugt, dass die weibliche Leadership langlebiger ist als die männliche, nachdem sie erst einmal anerkannt worden ist.

Die Unternehmerinnen erklärten in ihren Interviews auch, welche Unterschiede ihrer Meinung nach zwischen weiblicher und männlicher Führung bestehen. Einige Tiroler Unternehmerinnen behaupteten, die weibliche und die männliche Führung seien im Wesentlichen gleich, da der Umgang mit der Machtbefugnis

von der eigenen Persönlichkeit abhängen und daher nicht vom Geschlecht bestimmt sei. Die Unternehmerinnen aus Südtirol und Trentino waren hingegen der Auffassung, dass Frauen aufmerksamer und kommunikationsfreudiger als Männer und die von ihnen geführten Betriebe langlebiger und besser in der Lage sind, schwierige Momente und negative Konjunkturentwicklungen zu überstehen. Ein Großteil der befragten Unternehmerinnen erklärte, dass die Frauen dem Betrieb einen Mehrwert verleihen, indem sie der Beziehung zu den Mitarbeitern*innen und der Schaffung eines physisch und psychisch offeneren Arbeitsumfeldes mehr Aufmerksamkeit schenken; männliche Führungskräfte seien hingegen direkter und hätten weniger „Angst vor Fehlern“. Diese aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse bestätigen die Schlussfolgerungen aus der Fachliteratur, laut denen die Mehrheit der Unternehmerinnen Führungsmodelle anwendet, die von einer stärkeren Inklusion sowie Dialog- und Kommunikationsbereitschaft geprägt sind (Foss et al., 2019). Einige Beiträge sprechen ausdrücklich von einem geschlechtsspezifischen Vorteil und einer stärkeren Neigung der Frauen zum Aufbau einer „Gemeinschaft von Menschen“ durch Formen „aktiver Demokratie“ mithilfe einer größeren Überzeugungskraft gegenüber anderen. (Vezzosi, 2011)

Der in den Interviews meist beschriebene Führungsstil ähnelt der *Leadership*, die sich auf den Aufbau informeller Netzwerke stützt und die Fähigkeit zur Koordinierung der Arbeit der anderen auch ohne die Notwendigkeit einer formellen Anerkennung bevorzugt. Dieser informelle Führungsstil steht im Gegensatz zu einer Führung, die von den Mitarbeitern und den Stakeholdern vollkommen anerkannt wird.

Die Unternehmerinnen aus dem Trentino und aus Südtirol erklären, dass Frauen zwar einfühlsamer und aufmerksamer sind, aber dazu neigen, sich selbst zu unterschätzen und sich nie der Situation gewachsen zu fühlen. Anfangs kann die Unternehmerin, wie oben erwähnt, von den Kunden, den Mitarbeitern und den Lieferanten unterschätzt werden, doch meistens unterschätzt die Unternehmerin selbst die eigenen Fähigkeiten. Dieser Mechanismus ist in Tirol, wo die befragten Unternehmerinnen sich ihres Potentials und ihrer Fähigkeiten bewusster zu sein scheinen, nicht so stark ausgeprägt.

Trotz dieser Erkenntnisse ist das Bewusstsein vorherrschend, dass beide Führungsstile – sei es der männliche als auch der weibliche – positive Seiten zeigen, die nach Meinung der Befragten gleichermaßen notwendig sind. Unternehmerinnen aus allen drei Regionen meinten, dass aus dem Zusammenspiel der Stärken der beiden geschlechtsspezifischen Führungsstile die besten Ergebnisse entstehen könnten.

„Es geht hier um zweierlei Sensibilitäten. Es wäre schön, diese beiden Welten zusammenzuführen und jeweils die besten Eigenschaften zu nutzen, damit ein natürlicher Ausgleich ohne jeglichen Zwang entsteht.“

(Unternehmerin aus dem Trentino)

„Frauen sind die besten Marathonläuferinnen, die Männer sind besser auf Kurzstrecken. Doch für ein erfolgreiches Geschäft braucht es beide.“

(Unternehmerin aus Tirol)

Ein weiterer Aspekt, der in den Interviews deutlich wurde, sind die gegenseitige Hilfeleistung und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Während die Frauen in Führungspositionen gegenüber den Mitarbeitern offener sind und mehr Einfühlungsvermögen für deren Bedürfnisse zeigen, fällt ihnen die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen schwerer. Dieses Thema wurde vor allem im Trentino und in Südtirol angesprochen: Es zeigte sich eindeutig die Neigung der befragten Unternehmerinnen, sich gegenüber Kollegen zu öffnen, während sie im Umgang mit *Competitors* mehr Schwierigkeiten haben. Einige Unternehmerinnen haben erklärt, in Vergangenheit versucht zu haben, sich dieser Art von zwischenbetrieblichem Dialog zu öffnen; sie sind dabei aber auf wenig Interesse und Teilnahme gestoßen. Jetzt scheint der Moment jedoch „günstiger“, da dieses Bewusstsein im Trentino und in Südtirol weiter verbreitet zu sein scheint (unabhängig vom Tätigkeitsbereich des Unternehmens). Das gemeinsame Ziel ist somit zu verstehen, „was draußen passiert“ und Informationen, Sichtweisen und Meinungen auszutauschen, um auf dem Laufenden zu bleiben und eine Zusammenarbeit und gegenseitige Hilfe als eine Art *Peer to Peer Education* zu nutzen. Daher ist auch der Vorschlag einer Unternehmerin verständlich, ein *Start-up mit Seniorinnen* zu gründen, die den neuen Unternehmen ihre Kenntnisse in Hinblick auf die Mechanismen der Zusammenarbeit, ihr Know-how und die kollektive, im Laufe der Jahre gesammelte Erfahrung zur Verfügung stellen.

Zuletzt wurden die Fragen in Verbindung mit den Schwierigkeiten und den Bedürfnissen angesprochen, auf die Verwaltungsapparate und Bürokratien des Landes oft keine unmittelbare und eindeutige Antwort liefern. Vor allem unter den Unternehmerinnen, die „solide“ und gut verankerte Betriebe leiten, herrscht die Meinung vor, dass der Unternehmer (man beachte hierbei, dass auch die Unternehmerinnen selbst oft die männliche Form des Begriffes verwenden) eine Person ist, die ihrem Wesen nach „handelt und Probleme löst“, was auf ein volles Bewusstsein der eigenen Rolle hinweist. Allgemein besteht in allen drei Regionen, Wirtschaftssektoren und Größenklassen der Wunsch, in der Betriebsführung nicht gebremst oder behindert zu werden; dazu braucht es einfache und unbürokratischere Verwaltungs- und Steuerverfahren.

5. Schlussfolgerungen und Erkenntnisse

Das Forschungsprojekt analysierte das Thema des weiblichen Unternehmertums in der Europaregion, indem es sich sowohl auf Daten aus Quellen der Handelskammern stützte, die von den drei Gebieten Bozen, Trient und Tirol zur Verfügung gestellt wurden, als auch eine Feldforschung durch vertiefte Interviews mit zweiundzwanzig Unternehmerinnen durchführte, die sich für das Interview zur Verfügung stellten. Die Beteiligungsquote lag bei 30%, während die restlichen 70% der kontaktierten Unternehmerinnen die Einladung aus verschiedenen Gründen ablehnten. Das zeitliche Zusammenfallen der Befragungen (Januar, Februar-März-April-Mai) mit dem gesundheitlichen Notstand hat die Kontakte sicherlich erschwert; doch trotz vieler Schwierigkeiten konnte das ursprüngliche Ziel, 8-10 Tiefeninterviews für jedes Gebiet durchzuführen, erreicht werden.

Wie in der methodologischen Anmerkung hervorgehoben wird, musste bei der Analyse der statistischen Daten die Unstimmigkeit bei der Definition eines weiblichen Unternehmens berücksichtigt werden, die auf italienischer und Tiroler Ebene unterschiedlich geregelt ist. Selbst in einem geographisch kleineren Maßstab als dem europäischen besteht daher Bedarf an einer größeren Homogenität der Kriterien für die Datenerhebung über das weibliche Unternehmertum, wie in der gesamten Fachliteratur unterstrichen wird. Eine gewisse Diskrepanz in den Daten ist auf zwei weitere Anomalien bezüglich der von den drei Handelskammern angewandten Methode der Unternehmensregistrierung zurückzuführen. Während die Handelskammern von Trient und Bozen einem Unternehmen, das mehrere Tätigkeiten (z.B. Groß- und Einzelhandel) ausübt, nach dem Prinzip der vorherrschenden Tätigkeit tatsächlich einen einzigen Ateco-Code zuweisen, lässt die Tiroler Handelskammer dasselbe Unternehmen in Bezug auf die verschiedenen ausgeübten Tätigkeiten mehrmals registrieren. Der erste Vergleich der Frauenunternehmen in den drei Gebieten ergab in der Tat einen deutlich höheren Bestand in Tirol als in Südtirol und im Trentino, was sicherlich zum Teil auf diese Praxis zurückzuführen ist; allerdings ist es unmöglich, die tatsächliche Auswirkung der doppelten Registrierung zu beziffern. Die andere Anomalie betrifft die Definition der wirtschaftlichen Aktivitäten, die in Tirol auf die Wirtschaftsbereiche Bezug nimmt, während die Provinzen Trient und Bozen nach italienischem Vorbild auf die Sektoren verweisen. Da ein Tiroler Wirtschaftsbereich mehrere Sektoren umfasst, war es notwendig, eine Umwandlungstabelle zu erstellen, um entsprechende Vergleiche zu ermöglichen.

Um nun zu den Hauptergebnissen zu kommen, ergibt die Analyse der Sekundärdaten eine demographische Homogenität zwischen den Gebieten, mit Ausnahme der Bildungsrate, gemessen als Prozentsatz der weiblichen Hochschulabsolventen unter der weiblichen Erwerbsbevölkerung. In Tirol ist diese Rate viel höher und liegt bei 28%, während sie im Trentino und in Südtirol um 10 bzw. 12 Prozentpunkte niedriger ist.

Während die Gesamtbeschäftigungsquote (männlich und weiblich) in den drei untersuchten Regionen bei etwa 70% und somit über dem jeweiligen italienischen und österreichischen gesamtstaatlichen Durchschnitt liegt, ergibt sich für die weibliche Beschäftigungsquote ein anderes Bild. In Tirol lag die Zahl im Jahr 2016 etwas unter der Gesamtbeschäftigungsquote (knapp 70%), während sie in Südtirol um etwa vier Punkte und im Trentino um fast elf Punkte niedriger war. Es ist jedoch zu beachten, dass in Tirol mit 53% eine deutlich höhere Teilbeschäftigungsquote von Frauen zu verzeichnen ist als im Trentino (41%) und in Südtirol (45%). Eine Teilzeitarbeit, die in der Statistik formal durch eine hohe Komponente der Freiwilligkeit gekennzeichnet ist: Die für die Provinz Trient verfügbaren Daten für 2016 bescheinigen einen Frauenanteil von 61,7%, aber es ist offensichtlich, dass es sich um eine obligatorische Freiwilligkeit handelt, die zumindest teilweise durch die Erfordernisse der Vereinbarung „erzwungen“ wird. Für Bozen und Tirol liegen keine Daten vor, aber die Befragten im Trentino registrieren einen Anteil unfreiwilliger Teilzeitarbeit von 31,2%.

Konzentriert man sich nun auf die Merkmale des weiblichen Unternehmertums, so ergibt sich zunächst eine recht ähnliche Anzahl an weiblichen Unternehmen im Trentino und in Südtirol mit jeweils 41.250 bzw. 44.809 Unternehmen. In Tirol werden hingegen 52.300 weibliche Unternehmen verzeichnet. Es ist schwierig, anhand der zur Verfügung gestellten Daten festzustellen, wie viele dieser Unternehmen einen Doppelcode haben und mehr als einmal registriert wurden. Die Verteilung auf die Sektoren bestätigt auch für die Europaregion die stärkere Konzentration von Frauenunternehmen im Dienstleistungssektor, die jedoch im Lichte der allgemeinen tertiären Entwicklung der Wirtschaft fortgeschrittener Systeme gelesen werden muss. Neben den traditionellen Dienstleistungen im Zusammenhang mit dem Tourismussektor, der Pflege und Betreuung, dem Gesundheits- und Bildungswesen ist in den letzten Jahren auch die Gründung von Frauenunternehmen im IKT-Sektor zu verzeichnen, die zwar derzeit noch nicht sehr zahlreich sind, aber auf einen sich abzeichnenden Trend hindeuten. Somit wird auch auf Ebene der Europaregion die Präsenz weiblicher Unternehmen im Sektor der fortgeschrittenen Dienstleistungen deutlich, wie einige auf internationaler Ebene durchgeführte, im Bericht erwähnte Studien bereits aufgezeigt haben.

Bestätigt wird zudem die Betriebsgröße der von Frauen geführten Unternehmen, die auch in der Europaregion vor allem Kleinstunternehmen (bis zu neun Beschäftigte) und mit Bezug auf die Rechtsform Einzelunternehmen sind.

Das letzte Ergebnis der Interviews, das mit der Kontextanalyse übereinstimmt, bezieht sich auf den Zeitpunkt der Entstehung weiblicher Unternehmen. In der Europaregion wie auch im übrigen Gebiet der beiden Länder verzeichnen diese seit Mitte der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts eine minimal bedeutende Verbreitung. Es gibt also keine Geschichte des weiblichen Unternehmertums parallel zu der der männlichen Unternehmen, den Protagonisten des italienischen Wirtschaftswunders.

Kommen wir nun zu den Ergebnissen der Feldforschung, die neue Elemente und Erkenntnisse gebracht haben. Diese beschränken sich zwar auf die beobachteten Fälle, können aber dennoch zum besseren Verständnis und zu einem vollständigeren Bild der komplexen Welt des weiblichen Unternehmertums beitragen.

Die Gründung der meisten Frauenunternehmen in der Europaregion findet in den Jahrzehnten 1995-2005 und 2010-2019 statt, und die vorherrschende sektorale Konzentration liegt in den oben erwähnten traditionelleren Dienstleistungen. Was die Größe der Unternehmen betrifft, so gehören neben Kleinstunternehmen (8 Unternehmen haben bis zu 9 Mitarbeiter) auch kleine und mittlere Unternehmen (12 Unternehmen mit 10 bis 99 Mitarbeitern) sowie jeweils zwei Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern in Südtirol und Tirol zu den befragten Unternehmen. Ein Element, das sich bei den Unternehmerinnen in der Europaregion durchweg zeigte, bezieht sich auf die Anfangsschwierigkeiten, mit denen sie zu kämpfen hatten. Sowohl in der Literatur als auch in den Interviews wird die Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen, mit der Möglichkeit einer selbständigen Erwerbstätigkeit verknüpft, die jedoch nur dann konkret wird, wenn das Umfeld, in das das Unternehmen eingefügt wird, für die Unternehmerin konzipierte Stützmaßnahmen und Instrumente bietet. In dieser Hinsicht haben die drei Regionen seit Beginn des neuen Jahrtausends etwa 70 verschiedene Maßnahmen ausgearbeitet, die sich recht ähnlich sind, mit Ausnahme der vom Land Tirol in strukturierterer Form angebotenen Finanzausbildung.

Nun zu den neuen Elementen, die sich aus den Gesprächen mit den Unternehmerinnen ergeben. Viele Erfahrungsberichte erinnern zunächst an die Debatte über die Rolle des Familienkapitalismus im weiblichen Unternehmertum, die im Unioncamere-Bericht von 2014 beschrieben wird. In etwa der Hälfte der untersuchten Fälle hing die Geschichte der Unternehmerin eng mit dem Ziel zusam-

men, dem Unternehmen Kontinuität zu verleihen. Durch die Übernahme der Unternehmensführung fand der Generationswechsel innerhalb der Familienstruktur statt. In Tirol traf dies in 71% der Fälle zu. In den restlichen 50% (bzw. 29% in Tirol) gründeten die Unternehmerinnen ihren eigenen Betrieb. Die Unterscheidung der Beweggründe, die die Unternehmerinnen dazu motiviert haben, ihr Unternehmen zu leiten (Übernahme oder Neugründung), ermöglicht es, die in allen Interviews hervorgehobenen Schwierigkeiten in der Anfangsphase besser zu definieren. Die mangelnde Anerkennung von Führungsqualitäten, insbesondere durch Mitarbeiter und Kunden, wird häufiger von den Unternehmerinnen erwähnt, die die Führung übernommen haben und sich mit dem Stil und Geschlecht des vorausgegangenen Unternehmers auseinandersetzen mussten. Das Problem für die Unternehmerinnen, die das Unternehmen selbst gründeten, bestand hingegen vor allem darin, einen Ruf innerhalb des Unternehmens und Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit des Unternehmens in einem für sie völlig neuen Markt zu schaffen.

Die Frage der Führungskompetenz hat in den drei Gebieten in den Gesprächen mit Unternehmerinnen unterschiedliche Züge angenommen. Viele Tiroler Unternehmerinnen glauben nicht, dass es eine weibliche Führungskompetenz gibt, die sich von der männlichen unterscheidet; alle Unternehmen seien vielmehr mit sehr ähnlichen Managementschwierigkeiten und den gleichen Wettbewerbsregeln konfrontiert. Tiroler Unternehmerinnen scheinen selbstbewusster zu sein als viele Unternehmerinnen der beiden anderen Regionen, die einige Schwierigkeiten bei der Anerkennung ihrer Fähigkeit zur Ausübung von Führungsaufgaben beklagt haben. Für Südtiroler und Trentiner Unternehmerinnen scheint die Erlangung von Führungsqualitäten in vielen Fällen ein Prozess zu sein, der von einer informellen zu einer formellen Führung führt, im Laufe der Zeit aufgebaut und von allen Beteiligten erst anerkannt werden muss.

Was die Organisationsform bzw. Organisationsstruktur der Unternehmen betrifft, wählen die Unternehmerinnen vorzugsweise das flache Modell, das in der Literatur auch häufiger mit von Frauen geführten Unternehmen in Verbindung gebracht wird, während das hierarchische Modell in männlichen Unternehmen stärker vertreten ist. Die Unternehmerinnen erklärten, besonders der Schaffung eines betriebsinternen Klimas, welches die Zusammenarbeit und das Wohlbefinden der Organisation positiv beeinflusst, sowie dem Aufbau von aktuellen Kompetenzen große Aufmerksamkeit zu schenken. Eine Unternehmerin erklärte dies sehr gut, als sie von ihrem Wunsch sprach, ihr Unternehmen zu einer „echten Gemeinschaft von Menschen“ zu entwickeln. Einige Unternehmerinnen, die von der Wirksamkeit dieses Modells durchaus überzeugt sind, machten allerdings auch darauf aufmerksam, dass die Umsetzung stark von der Größe des Unternehmens

abhänge. So stellte eine Interviewpartnerin in diesem Zusammenhang fest, dass bei zunehmender Unternehmensgröße die Anwendung dieses Modells nach wie vor die Festlegung von Verantwortungsebenen erfordert, die jedoch durch die Einbindung einer „natürlichen Führungskraft“ und nicht eines „Vorgesetzten“ abgedeckt werden können.

Die zwei letzten Ergebnisse, die wir hier erwähnen möchten, beziehen sich auf die Verbindung zwischen weiblichem Unternehmertum und dem Schulabschluss sowie auf die Beziehung der weiblichen Unternehmen zum Territorium. In Bezug auf die erste Frage zeigen die Ergebnisse, dass Unternehmerinnen der zweiten Generation (2010-2019) eine überwiegend akademische Qualifikation erreicht haben, im Gegensatz zu denjenigen, die das Unternehmen schon länger führen und meist eine branchenspezifische Berufsausbildung genossen haben. Alle Unternehmerinnen sind sich einig, dass die fortlaufende Weiterbildung für sie und ihre Mitarbeiter sehr wichtig ist und dass sie daher auch konsequent und über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus in die Fortbildung investieren.

Das Verhältnis zum Territorium, in dem das Unternehmen tätig ist, wird je nach Wirtschaftsbereich unterschiedlich beschrieben, während sich zwischen den drei Regionen keine Unterschiede ergeben haben. Unternehmerinnen in der Tourismusbranche und solche, die mit einer kurzen Liefer- und Vertriebskette arbeiten, erkennen das Gebiet als Wettbewerbsvorteil an, im Gegensatz zu Unternehmen, die nicht über diese Art von Lieferkette verfügen und aufgrund der Entfernung zu den Hauptverbindungsstraßen über einige Schwierigkeiten klagen. Im ersten Fall können Unternehmen als ortsgebundene Unternehmen definiert werden. Gerade weil das Territorium entweder als natürliche Ressource oder als Rohstofflieferant in ihren Produktionsprozess einfließt, nutzen sie es mit großer Sorgfalt und treffen sowohl ökologisch als auch sozial nachhaltige Entscheidungen.

Die letzte Anmerkung betrifft die Fähigkeit und Möglichkeit der in der Europa-region befragten Unternehmen, sich zu vernetzen. Sie wird von vielen Südtiroler und Trentiner Unternehmerinnen als eine tatsächliche Schwachstelle angegeben, die sie jedoch zu überwinden versuchen. Diese Schwierigkeit muss vor dem Hintergrund ihrer relativ jungen Firmengeschichte und der Konzentrierung von Ressourcen und Investitionen, die die Unternehmerinnen notwendigerweise zunächst der internen Organisation und dem Aufbau ihrer formellen Führung widmen, gesehen werden. Die Betriebsgröße und die mangelnde Anerkennung der Führung durch Kunden und Lieferanten haben sicherlich dazu beigetragen, die Vernetzungsprozesse zu verlangsamen, die unabhängig vom Geschlecht, welches das Unternehmen führt, immer schwierig sind.

Eine letzte Bemerkung betrifft die Haltung, die Unternehmerinnen angesichts der gesundheitlichen Notlage einnehmen. Die befragten Geschäftsfrauen äußerten Kontrolle über die Situation und Zuversicht bei der Überwindung der gegenwärtigen kritischen Bedingungen, und bestätigten damit, was im 2. Nationalen Bericht 2011 von Unioncamere über das weibliche Unternehmertum hinsichtlich der Haltung von Unternehmerinnen während der finanziellen „Pandemie“ im Jahr 2008 festgestellt wurde. Die von Retecamere durchgeführte Stichprobenerhebung ergab, dass der Großteil der weiblichen Unternehmen, die an der Ausschreibung IV und V des Gesetzes 215/92 teilgenommen hatten, der Krise mit einer rationalen und nicht-emotionalen Einstellung begegnet war. 21% erklärten, dass sie von der Krise nicht betroffen waren, während nur in 8% der Fälle die Antwort „Es bestehen derzeit nicht die erforderlichen Voraussetzungen, um mit der Tätigkeit fortzufahren“ gewählt wurde.

Das liegt den Schluss nahe, dass einige Merkmale der weiblichen Unternehmen, wie die Fähigkeit, das Personal einzubeziehen oder dessen Kompetenzen bestmöglich aufzuwerten, es gerade in Krisenzeiten ermöglichen, wirtschaftliche und mit dem Markt verbundene Schwierigkeiten besser zu überstehen. Dies spiegelt sich auch in den gewählten Führungsformen wider, die vor allem die finanzielle Unabhängigkeit anstreben (durch Differenzierung der Quellen - auch in Zeiten, in denen die Beziehung zum Bankensystem nicht „kritisch“ ist) und sich bei der Umsetzung von geschäftlichen Innovationsprozessen an Wirtschaftsverbände und Handelskammern anlehnen.

Vorschläge zur Unterstützung des weiblichen Unternehmertums in der Europaregion

Die Studie über die Merkmale des weiblichen Unternehmertums in der Europaregion, die aufgrund der Fachliteratur, der Analyse der Sekundärdaten und der Interviews mit Unternehmerinnen in Tirol, Südtirol und im Trentino erstellt wurde, ermöglicht es, einige konkrete und strategische Vorschläge zur Vereinfachung der Geschäftstätigkeit von Unternehmerinnen einzubringen. Einige davon stammen direkt von den befragten Unternehmerinnen.

Unter den **strategischen Vorschlägen** sind zu nennen:

- **Erstellen von einheitlichen Kriterien** für die Ermittlung des weiblichen Unternehmens, die Sammlung der Daten und die Harmonisierung der Wirtschaftssektoren;
- Förderung der **Feldforschung in allen drei Regionen**, um den tatsächlichen Bestand der weiblichen Unternehmen zu ermitteln, der höher sein dürfte als der, der mit dem zurzeit in Italien verwendeten Algorithmus errechnet wird;
- Planung einer **Jahresversammlung der Unternehmerinnen** der Europaregion;
- Schaffung eines „digitalen Raums in Linked-in der Europaregion“, der den Aufbau von Versorgungsnetzen und den Abruf von Informationen im Zusammenhang mit europäischen und euroregionalen Ausschreibungen zur Finanzierung innovativer und „Green“ Projekte erleichtert;
- Förderung bzw. Ausbau der Mentoring-Aktivitäten reiferer Unternehmerinnen durch die Beiräte zur Förderung des weiblichen Unternehmertums bei der jeweiligen Handelskammer;
- Einführung eines **„Start-up mit Seniorinnen“**, das als informeller Inkubator für neue Unternehmerinnen fungiert;
- Erstellen einer **„Euregio-Datenbank der Best Practices weiblicher Unternehmen“**.

Praxisbezogene Vorschläge sind beispielsweise:

- Strukturierte Ausbildungsaktivitäten über finanzielle Fertigkeiten für das Management des Unternehmens, die auch im Fernunterricht angeboten werden sollen;
- Aktivitäten im Bereich der Fortbildung für die **Nutzung der digitalen Technologien** in den folgenden Bereichen:
 - Beziehung und Kommunikation mit Stakeholdern und Kunden;
 - effiziente Nutzung der Telearbeit.

Bibliografie

- Alesina, A. F., Lotti, F., & Mistrulli, P. E. (2013). Do Women Pay More for Credit? Evidence from Italy. *Journal of the European Economic Association*, 11, 45
- Amt der Tiroler Landesregierung - Abteilung Raumordnung und Statistik (2019). *Die Wirtschaft in Tirol. Eine Analyse der Leistungs- und Strukturerhebung 2017*
- Aristei, D., & Gallo, M. (2016). Does gender matter for firms' access to credit? Evidence from international data. *Finance Research Letters*, 18, 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2016.04.002>
- Astat - Istituto provinciale di Statistica Bolzano. (2017). *Attività e dimensione delle imprese*
- Astat - Istituto provinciale di Statistica Bolzano. (2020). *Stime aggiornate dell'andamento del Prodotto Interno Lordo altoatesino - maggio 2020*
- Bögenhold, D., & Klinglmair, A. (2015). *Female Solo Self-Employment-Features of Gendered Entrepreneurship*. 13(1), 47–58
- Brindley, C. (2005). Barriers to women achieving their entrepreneurial potential: Women and risk. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(2), 144–161. <https://doi.org/10.1108/13552550510590554>
- Brush C., Carter N., Greene P., Gatewood E., Hart M. (2006), "The use of bootstrapping by women entrepreneurs in positioning for growth", *Venture Capital*, vol. 8, n. 1, p. 15-31
- Brush, C. G., de Bruin, A., & Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8–24. <https://doi.org/10.1108/17566260910942318>
- Camera di Commercio I.A.A. Trento (2020). *L'economia della provincia di Trento*
- Eagly A. H. (2007) Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions; *Psychology of Women Quarterly*, 31: 1-12
- Elam, A. B., Brush, C. G., Greene, P. G., Baumer, B., Dean, M., & Heavlow, R. (2019). Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Women's Entrepreneurship Report. *Global Entrepreneurship Research Association*, 108

- Elam, A., & Terjesen, S. (2010). Gendered Institutions and Cross-National Patterns of Business Creation for Men and Women. *The European Journal of Development Research*, 22(3), 331–348. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2010.19>
- Facebook, OECD, The World Bank. (2017). *Future of Business Survey - Management Gender In Business*
- Foss, L., Henry, C., Ahl, H., & Mikalsen, G. H. (2019). Women's entrepreneurship policy research: A 30-year review of the evidence. *Small Business Economics*, 53(2), 409–429. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9993-8>
- Gennari, E., & Lotti, F. (2013). Female Entrepreneurship and Government Policy: Evaluating the Impact of Subsidies on Firms' Survival. *SSRN Electronic Journal*, 192, 1–21. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2303710>
- Symbola- Unioncamere. *GreenItaly 2019 Una risposta alla crisi, una sfida per il futuro*. (2019)
- Halabisky, D. (2018). *Policy Brief on Women's Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1787/dd2d79e7-en>
- Kibler, E. F. (2015). Place attachment and social legitimacy: revising the sustainable entrepreneurship journey. *Journal of Business Venturing Insights*
- Unioncamere- Ministero dello Sviluppo Economico e Dipartimento per le Pari Opportunità. *Impresa in Genere, 2°Rapporto nazionale sull'imprenditoria femminile* (2011)
- Land Tirol. (2019). *Die Wirtschaft in Tirol*
- Lang, R. F. (2014). Understanding place-based entrepreneurship in rural Central Europe: A comparative institutional analysis. *International Small Business Journal*
- Lewis-Frayne, H., Rabbellotti, R., & Subacchi, P. (2020). *Investing in women: What women-led businesses in Italy and the UK need*. British Embassy Rome
- Lomazzi V. (2015). *La leadership nell'imprenditoria femminile. Specificità di genere nel contesto locale bresciano*. <https://www.researchgate.net/publication/284179278>
- Lorenzo, R., & Reeves, M. (2018). *How and Where Diversity Drives Financial Performance*. 5

- Luisa De Vita, Michela Mari, Sara Poggesi (2014) Le imprese femminili in Italia: i risultati di un'indagine esplorativa .IMPRESA PROGETTO-Electronic Journal of Management, n. 2
- Mascia, D. V., & Rossi, S. P. S. (2017). Is there a gender effect on the cost of bank financing? *Journal of Financial Stability*, 31, 136–153. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2017.07.002>
- Ongena, S., & Popov, A. (2016). Gender Bias and Credit Access. *Journal of Money, Credit and Banking*, 48(8), 1691–1724. <https://doi.org/10.1111/jmcb.12361>
- Si.Camera-Unioncamere. 3° Rapporto nazionale sull'imprenditoria femminile. *Impresa in Genere* (2016)
- GECT «Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino». *Rapporto Le donne nell'Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino. Una lettura comparata delle reali condizioni di vita delle donne e degli uomini dell'Euregio nel territorio euroregionale* (2019)
- Seghezzeo, L. (2009). The five dimensions of sustainability. *Environmental Politics*
- Shemeansbusiness*. (2020). Tratto da Shemeansbusiness: <https://shemeansbusiness.fb.com/>
- Shrivastava, P. K. (2013). Sustainability and place-based enterprise. *Organization & Environment*
- Terry, J., Kashyap, M., Davies, S., Flood, A., Karve, S., & Sethi, B. (2017). *Women unbound: Unleashing female entrepreneurial potential*. Pwc, 24
- Vezzosi, E. (2011). Forme della leadership femminile. *Contemporanea*, 2, 289-328
- Zirham, M., & Palomba, R. (2016). Female Agriculture in the Short Food Supply Chain: A New Path towards the Sustainability Empowerment. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 372–377. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2016.02.032>

Onlinequellen

<http://www.euoparegion.info/it/cifre-euregio.asp>

https://ec.europa.eu/eurostat/cache/RCl/myregion/#?reg=ITH2&ind=11-2_lfst_r_lfe2emppt

https://ec.europa.eu/eurostat/cache/RCl/myregion/#?reg=ITH1&ind=18-2_nama_10r_2gdp

Anlagen

Anhang A: Tabelle 7, Liste der befragten Unternehmerinnen nach Gebiet

Gebiet	Betrieb	Wirtschafts- sektor	Name der Unternehmerin	Monat des Interviews
Provinz Trient	Abitare Design	Einzelhandel	Nicolodi Pia	Jänner 2020
	Autotrasporti Pedot S.r.l	Verkehr und Lagerung	Pedot Lucia	Februar 2020
	Bauer S.p.A	Verarbeitendes Gewerbe	Flor Giovanna	Februar 2020
	Castellan e Bertamin S.r.l	Groß- und Einzelhandel	Bertamin Michela	Februar 2020
	Cora S.r.l		Barozzi Raos M.	Jänner 2020
	Le due travi	Gastgewerbe/ Beherbergung und Gastronomie	Colleoni M.	März 2020
	Orikata	Sonstige Dienstleistungen	Pollini Barbara	Februar 2020
	Tecnotek Complements S.r.l	Sonstige Dienstleistungen	Bertoldi Patrizia	Jänner 2020
Provinz Bozen	Aries Creative KG	Sonstige Dienstleistungen	Anne Dallemulle	Jänner 2020
	Casabimbo S.c.		Leopizzi Miriam	Februar 2020
	Eni	Einzelhandel	Passerini Emanuela	Februar 2020
	Glass Art Affair	Verarbeitendes Gewerbe	Brunini Ester	Jänner 2020
	Markas S.r.l	Sonstige Dienstleistungen	Kirchmaier Evelyn	Februar 2020
	Residence Sisi	Gastgewerbe/ Beherbergung und Gastronomie	Nadjia Muigg	Mai 2020
	Romantik Hotel	Gastgewerbe/ Beherbergung und Gastronomie	Pizzinini Renata	März 2020
	Str Welding Equipment	Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten	Bertolini Stefania	März 2020

Gebiet	Betrieb	Wirtschafts- sektor	Name der Unternehmerin	Monat des Interviews
Tirol	Bichlbaeck	Verarbeitendes Gewerbe	Birgit Pristauz	April 2020
	Pia Agentur fuer Grafik und Design	Sonstige Dienstleistungen	Frankowitsch Pia	März 2020
	Klafs GmbH & Co. KG	Groß- und Einzelhandel	Monika Kober	April 2020
	Früchteküche GmbH	Verarbeitendes Gewerbe	Hysek-Unterweger Michaela	April 2020
	Wiener Städtischen Versicherung AG	Sonstige Dienstleistungen	Ida Wander	Mai 2020
	Freudenthaler GmbH & Co KG	Sonstige Dienstleistungen	Ingeborg Freudenthaler	Mai 2020
	Rieder Bau GmbH & Co KG	Bauindustrie	Verena Rieder	Juni 2020

Quelle: Aus eigenen Daten erstellt

Anhang B: Liste der Themen, die in den Interviews angesprochen wurden

Die Entstehung des Unternehmens

- Umstände des Tätigkeitsbeginns (wie wurde das Unternehmen gegründet, wer hatte die Idee, handelt es sich um eine Nachfolge?)
- Die Hauptschwierigkeiten bei der Gründung /Übernahme
- Schulausbildung? Beziehung zum Betrieb
- Kreditzugang /Art der Gründungsfinanzierung
- Kreditzugang/Finanzierung späterer Investitionen
- Öffentliche Zuschüsse /Beiträge für das Unternehmertum

Merkmale des Unternehmens

- Beschäftigtenzahl
- Grad der Digitalisierung /Internationalisierung
- Verhältnis zum Gebiet (zieht der Betrieb Vorteile aus dem Territorium/gewährleistet er dem Territorium einen Mehrwert oder kann er verlegt werden, ohne die Wettbewerbsfähigkeit zu beeinträchtigen?)
- Tatsächlicher Innovationsgrad: Patente, Marken etc.

Organisation und Wertvorstellungen des Betriebes

- Personalführung: Umgang des Betriebes mit der Mutterschaft
- Arbeitsumfeld
- Interne Wohlfahrtspolitik
- Ausbildung der ArbeitnehmerInnen: positiver Posten, in den investiert wird?
- Interne Umweltschutzpolitik
- Flache oder pyramidenförmige Organisation?
- Umweltzertifizierungen
- Mit dem Geschäft verbundene Zertifizierungen

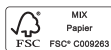
Internes Management und Beziehungen zu anderen Unternehmen

- Umgang mit Streitfragen /Einsatz von Schlichtungen? Wie wurden sie gelöst? Welche Schwierigkeiten traten dabei auf?
- Welche Schwierigkeiten treten in den Beziehungen zu Drittunternehmen auf (z.B. Lieferanten)? Wird die Weisungsbefugnis anerkannt?
- Welche Schwierigkeiten treten in den Beziehungen zu Beschäftigten auf?
- Welche Bedürfnisse des weiblichen Unternehmens finden in der Landespolitik und in den Wirtschaftsverbänden keine Berücksichtigung?

Führungsstil

- Sehen Sie Unterschiede zwischen der weiblichen und der männlichen Führung?
- Wenn ja, welche? Haben Sie versucht, sich diese Unterschiede zu erklären?
- Anerkennung einer formellen Führung oder Ausschöpfung einer informellen Führung?

Fertigdruck im November 2020
von Publistampa Arti grafiche





GEMEINSAMES BÜRO DER EUROPAREGION TIROL-SÜDTIROL-TRENTINO
Generalsekretariat des EVTZ "Europaregion Tirol - Südtirol - Trentino"

Waaghaus - Laubengasse 19/A | I-39100 Bozen

Tel. +39 0471 402026 | info@europaregion.info

www.europaregion.info



9 788890

786051